



PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA

Organismo público:

Área de Industrias Creativas

Municipio de Berazategui

“DEBILIDADES Y FORTALEZAS EN 10 AÑOS DE TRABAJO”

Un recorrido por el Área de Industrias Creativas

Universidad:

Universidad Nacional de Quilmes

Departamento de. Ciencias Sociales

Licenciatura en Ciencias Sociales - Políticas Públicas

DOCENTE: Juana Yasnikowski

TUTOR: Sergio Chamorro

INSTRUCTOR: Veronica Lopert

ESTUDIANTE: Yesica Maydana

INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde a la práctica profesional supervisada, realizada en el Área de Industrias Creativas del Municipio de Berazategui. Dicha práctica tiene como objetivo realizar un balance de las debilidades y fortalezas del área, para poder identificar los cambios que hay que llevar a cabo y, así, mejorar el servicio y la dinámica de trabajo interno.

Para poder cumplir con dicho objetivo y obtener los resultados esperados, se llevó a cabo un trabajo de campo y un análisis de conceptos, normativas, autores, etcétera.

Así, este trabajo cuenta con un marco teórico en el que se desarrollan distintos conceptos y autores. El término de cultura, trabajado por Néstor García Canclini, la referencia al nuevo localismo, desarrollada por Daniel Cravacuore, el concepto de evaluación al que hace referencia Daniel García Delgado y los distintos tipos de evaluaciones, es un poco de lo que se puede encontrar en este primer apartado.

La siguiente sección, hace alusión a las normas constitucionales, leyes nacionales y provinciales, tratados internacionales y normas municipales que abordan y se adecuan a la temática de cultura, como el Tratado Internacional de la Convención de París que realizó la UNESCO en el 2005 tratando el tema de las industrias creativas. Conformando, así, el marco normativo de este informe.

Luego, se especificó la metodología empleada tanto en el trabajo de campo como en este informe, siguiendo autores como Corbetta y Sautu, y se empleó en su mayoría una metodología cualitativa de investigación.

Los siguientes apartados corresponden más al resultado del trabajo en territorio. A conocer más a la organización, el trabajo que realiza, el equipo que la integra. Al análisis de la información que se recabo y a finalmente, las propuestas de mejora que se recomiendan al área. Estos apartados son la descripción del organismo, el análisis de la información y los lineamientos propuestos.

Es así, que este informe es el resultado de meses de observación, análisis de documentos, entrevistas, lectura y elección de autores, conceptos y normativas pertinentes. Que en su

conjunto permitieron poder realizar un trabajo exhaustivo y concreto para poder cumplir con los objetivos propuestos.

MARCO TEÓRICO

Para poder llevar a cabo la práctica profesional, es necesario realizar un recorte teórico que dé cuenta de los conceptos y teorías, trabajados por diversos autores y que ayudan a definir el objeto de estudio. Para ello es importante tener en claro algunas nociones básicas, como; qué se entiende por cultura, la importancia del municipalismo, qué es la evaluación, qué tipo de evaluaciones existen y cuál es la que se va adoptar en el marco de esta práctica profesional.

El Área de Industrias Creativas, trabaja con los productores culturales locales y al mismo tiempo, los productores trabajan realizando productos únicos y artesanales en algunos casos, y en otros creando desde la música, el diseño o lo audiovisual. Aportando con su labor a la cultura del distrito.

Por ello, es importante primero señalar, qué se entiende por cultura.

Néstor García Canclini (1981) en su trabajo *Cultura y Sociedad: Una Introducción*, afirma que no existe una definición única de cultura, ya que la misma depende de los distintos criterios usados para su conceptualización, y además no hay en la academia, ni en las distintas disciplinas y mucho menos dentro de la antropología, un consenso acerca de esto. Por lo tanto, el autor da distintas definiciones y aclara que su empleo depende de un trabajo crítico, de poder situar el término en distintos espacios, teniendo en cuenta la historia social, los sistemas conceptuales de relaciones y la oposición con otros conceptos.

De todas las definiciones que menciona el autor, se tomó la que se adecua mejor al presente informe. Así, Canclini reduce el concepto de cultura “*a la producción de fenómenos que contribuyen mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a reproducir o transformar el sistema social*”(Canclini, 1981: p. 10). Esta explicación permite entender a la cultura de manera amplia, no sólo teniendo en cuenta cuestiones más de índole religiosas o artísticas sino a toda producción que transforme el sistema social, como económicas, tecnológicas, etcétera. De esta forma se amplía su campo de acción, pero además permite ver la flexibilidad y alcance del concepto entendiendo que la

misma no sólo reproduce y representa las relaciones de producción sino que las puede reelaborar, repensar e inventar nuevas.

Entonces, hablar de cultura es hablar de múltiples representaciones o reelaboraciones, las cuales no sólo varían de una sociedad a otra sino que cambian teniendo en cuenta el tiempo y los espacios. Estamos hablando de un fenómeno dinámico, complejo y cambiante.

A esta complejidad, se le suma otra, que es el nuevo rol de los sistemas municipales.

Daniel Cravacuore (2007) especialista en el estudio de los gobiernos locales, afirma que son estos los que pueden gestionar de manera más eficaz y eficiente la prestación de servicios públicos ya que se encuentran más cerca de los ciudadanos, logrando así una mayor participación y un mejor cumplimiento de los objetivos.

Este mayor acercamiento por parte de los municipios a los ciudadanos, que ha ido incrementando en los últimos años, está caracterizado por nuevos espacios de participación, mayor competitividad, articulación con la sociedad civil e institucionalización de los procesos.

Hay que mencionar que en dicho acercamiento no siempre el primer paso lo dan los sistemas municipales. En nuestro país sucedió a la inversa, debieron actuar ante el reclamo ciudadano y la retirada del Estado Nacional, luego de la crisis del 2001.

No sólo los municipios buscan estar más cerca de las necesidades e incumbencias de sus habitantes sino que son ellos mismos los que piden y reclaman más de estos. Existen gobiernos que se adaptan y cumplen con esas demandas, adoptando nuevas formas de gestión pública e innovando en sus políticas públicas y hay otros que no.

Dentro de estas nuevas formas de gestión se pueden encontrar problemas recurrentes, como objetivos pocos claros, deficiente planificación y poca o nula evaluación de los procesos y proyectos. Todo esto es necesario pero no frecuente en los sistemas municipales.

Tanto el término de cultura, como el del nuevo localismo, ayudan a analizar y pensar la gestión que realiza el Área de Industrias Creativas y la complejidad con la que trabaja a diario. A esto se le suma, la falta de evaluación en sus programas y proyectos, lo que genera

una mayor complejidad, porque al no evaluar no se puede medir el impacto del trabajo realizado.

Daniel García Delgado (2003) define a la evaluación como; un proceso permanente, de indagación y valoración para generar conocimiento y aprendizaje que ayuda a la hora de tomar decisiones, y agrega que;

La evaluación permite mejorar la gestión porque produce la información necesaria para identificar los problemas, entender las causas de los éxitos y los fracasos de las políticas, medir la distancia entre los resultados esperados en el momento de la formulación y los obtenidos en la etapa de la implementación como también evaluar el desempeño de los recursos. (Delgado, 2003: p. 11)

Esta definición, al contrario de otras expuestas por otros autores, resume lo que se quiere lograr con la evaluación del área de Industrias Creativas que es; en base al relevamiento de la información pertinente identificar la causa de los éxitos para continuar con las buenas prácticas y acciones pero también de los fracasos o debilidades para modificar esas acciones, teniendo en cuenta los objetivos y los resultados durante una década de trabajo.

Karen Marie Mokate (2007) en su trabajo para el Banco Interamericano para el Desarrollo, define a la evaluación en base a la etimología de la palabra misma, la cual viene del latín *valere* y hace referencia a tener valor. En relación a esto agrega que evaluar es realizar un juicio valorativo teniendo en cuenta múltiples estándares y criterios. Si bien, efectivamente la evaluación en cierto sentido hace un juicio acerca de lo que está bien o no, lo que es viable de lo que ya no lo es. En este trabajo se busca correr la mirada de la evaluación como un proceso tedioso para el o los evaluados, partiendo de la base de que es un proceso que favorece el trabajo de los funcionarios y no tendría que crear una sensación de juzgamiento hacia su labor sino que se tendría que mostrar como una oportunidad para adquirir más herramientas y una oportunidad de aprendizaje como señala, justamente, Delgado.

En línea con el trabajo de Mokate, se tiene en cuenta la mirada negativa que a veces se tiene sobre la evaluación. La autora en su trabajo *Convirtiendo “el monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social* hace referencia a que la evaluación muchas veces es vista como un monstruo y como se puede hacer para transformar esa mirada y ver a la evaluación como un aliado (Mokate, 2007: p. 6). Es de suma importancia tener en cuenta este trabajo, y más para una práctica que busca realizar una evaluación de un área,

porque comunicar que se va hacer y cómo para alguien externo a ese ámbito de trabajo suele ser tomado de mala manera.

Mokate señala cuatro desafíos que hay que tener en cuenta si se quiere convertir al “monstruo” en aliado. En el primer desafío hace referencia a que se debe especificar un marco conceptual de lo que se pretende evaluar, para lograr tener en claro los resultados esperados. Es decir, que un marco conceptual bien definido hará que se sepa bien hacia dónde hay que ir, ya que los objetivos serán bien explícitos y específicos. El segundo desafío, consiste en superar la brecha entre lo cualitativo y cuantitativo. Con esto se refiere a que existe una creencia de que las evaluaciones siempre deben arrojar datos cuantitativos o cuando se refieren por ejemplo a evaluaciones de carácter social, por el contrario se analiza más desde una perspectiva cualitativa. El desafío es superar la brecha y entender que en una evaluación pueden estar presente tanto lo cualitativo como lo cuantitativo y que eso no quiere decir que una evaluación sea más o menos precisa o dura, por así decirlo.

El tercer ítem, se refiere a poder identificar los indicadores y la información pertinente, esto facilita el análisis y el diálogo posterior con los evaluados. Y el cuarto desafío hace alusión, a poder utilizar la información obtenida en el proceso de evaluación e introducirla, de modo que con ella se pueda planificar e introducir estrategias. Teniendo en claro los 4 ítems que llevan a convertir a la evaluación en aliado en vez de monstruo, lo que la autora plantea, es más que nada darles seguridad a los evaluados. Mostrando que en todo momento se tiene en claro a dónde se quiere ir y que se quiere obtener pero, también, que la información que se obtiene sirve para luego planificar y crear estrategias y que no fue en vano todo el proceso evaluativo.

Pero sólo con definir lo que es evaluación y cómo comunicar a los evaluados no alcanza, es necesario identificar los distintos tipos de evaluación que existen y cuál es el método más apropiado para este caso.

Para poder referirnos a los tipos de evaluación, se tomará en cuenta el trabajo, nuevamente, de García Delgado titulado *Políticas Públicas* (Delgado, 2003 p. 59). Pero es necesario destacar que los tipos de evaluación que se nombran son los que el autor especifica en su

trabajo y no responden a la totalidad de evaluaciones que existen ya que cada autor toma y define las que cree pertinente.

Delgado menciona tres momentos en donde se pueden evaluar;

1. La evaluación ex-ante.
2. La evaluación de la ejecución.
3. La evaluación en la finalización

Dentro de estos tres momentos se pueden utilizar distintas herramientas o metodologías.

La evaluación ex-ante es la que se realiza antes de la ejecución y sirve para poder modificar la planificación antes de ejecutar una política pública o programa, así se obtienen datos de si lo que se quiere planificar es o no viable. No siempre es aplicable a todos los casos o programas y rara vez se realiza una evaluación de la planificación.

La evaluación de la ejecución se utiliza para evaluar los resultados, las actividades, recursos y presupuestos y requiere que los informes sean periódicos para ayudar al proceso de toma de decisiones. Para poder llevar a cabo este tipo de evaluación se puede contar con distintas herramientas como el monitoreo, la evaluación de diagnóstico y la evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios.

Por último, la evaluación en la etapa de finalización, es en donde se evalúan los resultados finales y el impacto que estos generaron. Se puede aplicar; una evaluación de los resultados o evaluación de impactos. La evaluación en la etapa de finalización es la más pertinente a la hora de evaluar el Área de Industrias Creativas ya que tiene un recorrido de 10 años en donde se vienen implementando distintas políticas y programas que hasta el momento nunca fueron evaluados.

Y, puntualmente, la evaluación de los resultados es el método más eficaz ya que con ella se busca, comparar los objetivos con las metas cumplidas para ver su efectividad, eficacia y eficiencia. Es importante, también, tener en cuenta, al monitoreo como herramienta ya que se necesita de los datos y resultados que se obtienen del monitoreo.

En el Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo, Cohen y Martínez (2002) relacionan al monitoreo directamente con la gestión administrativa y lo definen como un examen

permanente para el seguimiento de las actividades programadas, la medición de los resultados y la optimización de los procesos. Con respecto a esto Delgado señala que;

El monitoreo se diferencia de la auditoría porque no es una herramienta de control externa sino que forma parte de un proceso continuo de generación de información para la mejora de la gestión.(Delgado, 2003: p. 63)

En este sentido, es de suma importancia para el Área contar con un sistema de monitoreo, para no solamente realizar un control continuo sino, también, para generar información y obtener datos de las acciones que se realizan.

Marie Mokate se refiere al monitoreo y la evaluación como un proceso integral y sostiene que ambos se complementan en el sentido que, la evaluación necesita de la información generada en el monitoreo y ambos forman parte del proceso de gestión.

Es fundamental la evaluación en la gestión pública, porque permite mejorar los procesos y el servicio que se brinda, lamentablemente es una práctica poco usual, sobre todo si se habla del ámbito municipal. Delgado sostiene que esto se debe al grado de complejidad que supone una evaluación, ya que se debe realizar una recolección de datos exhaustiva, tiene cierta exigencia metodológica, y a estas implicancias se le suman la falta de recursos económicos y humanos que tienen los municipios argentinos. Pero agrega, que es necesario sobrepasar esas dificultades ya que la realización de evaluaciones permite mejorar la gestión pública y el servicio que se le brinda a la población, además de que hoy en día los sistemas municipales se encuentran habilitados para poder lograrlo debido a que cada vez más asumen más obligaciones y tienen mayores complicaciones y exigencias a nivel de gestión. Es un tiempo, en el que cada vez se reclama mayor participación e involucramiento por parte de la gestión municipal, esto se debe responder con mecanismos que aseguren la transparencia y el compromiso por parte de la administración local. La evaluación les otorga estas herramientas.

MARCO NORMATIVO

El Área de Industrias Creativas tiene como uno de sus objetivos el promover la producción y el consumo de bienes culturales con identidad local. Este objetivo se posiciona dentro de un marco normativo, en donde se encuentran artículos de la Constitución Nacional, Tratados Internacionales, Leyes nacionales, provinciales y normas municipales.

En este informe se compilaron las más importantes y pertinentes al tema, ya que hay un marco mucho más extenso de Tratados Internacionales, Leyes y normas que hacen referencia a la temática cultural. Pero se tomó especial atención, a aquellas que tengan no sólo relación al objetivo primordial del Área en donde se realizó las prácticas sino también concordancia con los programas que se aplican en la misma.

El artículo 41 de nuestra Constitución Nacional hace referencia a que todos los habitantes del territorio gozan del derecho a que las autoridades protejan el patrimonio cultural, así mismo el artículo 75 especifica que el Congreso debe dictar leyes que protejan la identidad y pluralidad cultural, como también, el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales.

La UNESCO¹, en su 33^a reunión llevada a cabo en Octubre de 2005 en la ciudad de París, celebró la Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. Este tratado internacional, al que adhiere nuestro país y 145 Estados más, tiene como principal objetivo favorecer la emergencia de sectores culturales para el fortalecimiento de las industrias creativas en países en desarrollo y propone un marco de gobernanza de la cultura, en el que se busca; introducir políticas y medidas que apoyen la creatividad, para dar la posibilidad a que artistas y creadores participen de mercados nacionales e internacionales, como también, reconocer la contribución de las industrias culturales al desarrollo social y económico.

Este tratado es sumamente relevante, respecto a este trabajo, ya que remarca la importancia de todo el proceso de las políticas públicas (diseño, implementación y seguimiento) para lograr un efectivo fomento de las industrias culturales y creativas. Y de dicha convención, surge un manual elaborado por la UNESCO, que se titula; *Políticas para la Creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. El mismo hace referencia, a cómo llevar

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

adelante áreas de políticas culturales y creativas. Desde la creación de políticas públicas y todo su recorrido hasta los recursos que debe tener un área para poder llevar dichas políticas a cabo.

La Ley Nacional 26.305 sancionada el 14 de noviembre del 2007, hace referencia a la Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales, ya mencionada, adhiriendo a nuestro país a las bases de este tratado internacional. Esta adhesión por medio de esta Ley, no sólo, implica concordar con lo expuesto en la Convención de París, sino que crea efectos jurídicos, por medio de los cuales nuestro país adopta los mismos objetivos.

Entre los objetivos que tiene nuestra Ley se encuentran;

- Promover y proteger la diversidad de las expresiones culturales.
- Crear las condiciones para que las culturas puedan prosperar y mantener interacciones libremente de forma mutuamente provechosa.
- Fomentar el diálogo entre culturas a fin de garantizar intercambios culturales más amplios y equilibrados en el mundo en pro del respeto intercultural y una cultura de paz.
- Promover el respeto de la diversidad de las expresiones culturales y hacer cobrar conciencia de su valor en el plano local, nacional e internacional
- -Reiterar los derechos soberanos de los Estados a conservar, adoptar y aplicar las políticas y medidas que estimen necesarias para proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales en sus respectivos territorios.

Respecto de esta Ley de alcance Nacional, la provincia de Buenos Aires sanciona en Enero de 2019 la Ley 15.132 que adhiere a la Ley Nacional 26.305, consolidando así, a los mismos objetivos ya mencionados.

La Ley Nacional 25.197 promulgada el 9 de diciembre de 1999, antecede al Convenio y a las leyes ya expuestas, en este trabajo. Dicha Ley, hace referencia al Régimen de Registro del Patrimonio Cultural, que tiene por objeto la identificación y registro de Bienes Culturales, entendiendo a todos los objetos, seres o sitios que por su valor histórico, artístico, científico o

técnico excepcional forman parte del patrimonio cultural argentino. Esta Ley asegura la preservación de todo aquello que sea patrimonio nacional, preservando así también, la cultura de nuestro país.

Todas estas normas generales tienen implicancias en las ordenanzas municipales propias del área. La más antigua de todas es la que le da origen al programa EdiBer, que es la Editorial Municipal de Berazategui, que antecede a la creación del Área de Industrias Creativas.

“EdiBer”², fue creado por ordenanza municipal en agosto de 1993, decreto 566/93, el cual fue ampliado en mayo del año 2011, con el decreto 0947/11 y establece que la misión de la editorial es promover la creación literaria y la producción editorial local. En este sentido se busca fomentar y promover no sólo la producción literaria local sino también llevar un registro que dé cuenta de ello, a través de las publicaciones que se realizan en forma de libros, es así que la editorial ya lleva más de 20 publicaciones, con un reconocido valor cultural, social y literario.

Otro programa, perteneciente al Área de Industrias Creativas, que fue normado por ordenanza municipal es el programa de Producciones Audiovisuales, pero especialmente la herramienta de gestión “ Berazategui Set de Filmación”, creada por la ordenanza N° 5107. En donde se establece que dicho programa debe;

1. Brindar asesoramiento y asistencia a los productores Audiovisuales con relación a las tramitaciones concernientes a la obtención de permisos de filmación y demás aspectos vinculados con las producciones audiovisuales.
2. Gestionar los permisos para la utilización de los espacios públicos necesarios para la realización de filmaciones.

El Área , también cuenta con ordenanzas que no pertenecen a ningún programa como ser, la ordenanza N°5542 y su ampliación, correspondiente a la ordenanza N°5682 del Régimen de Promoción Municipal para Espacios Culturales Independientes en el Partido de Berazategui. Y la ordenanza N° 5538 sobre los Establecimientos Gastronómicos y Comerciales con Actividades Artísticas.

² EdiBer forma parte de los programas del Área de Industrias Creativas. Tanto ese programa como el de Producciones audiovisuales serán detallados y explicados en el apartado de Descripción del Organismo

Con respecto a las ordenanzas sobre el Régimen de Promoción Municipal para Espacios Culturales en Berazategui, la misma hace referencia a la importancia de que el Municipio garantice, cuide y promueva espacios culturales ya que en los mismos es en donde se involucran numerosos actores culturales locales. Es por ello, que el Municipio tiene la tarea de asegurar estos espacios y establecer para ello un marco legislativo que lo ampare y refuerce ese accionar.

De esa manera se crean los ECIB que son Espacios Culturales Independientes de Berazategui. Los mismos deben ser espacios multifuncionales que tengan como actividad principal la promoción de bienes culturales, así como también, la capacitación, producción distribución e investigación. Y deberán ser organizaciones sociales sin fines de lucro garantizando así, el fácil acceso a todos los ciudadanos.

La otra ordenanza mencionada, hace referencia a los espacios gastronómicos y comerciales con actividades artísticas. Partiendo de la base que la cultura también aporta fuentes para el desarrollo en términos de crecimiento económico. Y que es importante distinguir esos espacios en donde en donde hay un desarrollo local pero que al mismo tiempo puede haber propuestas culturales y/o artísticas. Al mismo tiempo, busca una reflexión por parte de estos espacios gastronómicos, que son del sector privado, a la importancia de la incorporación y promoción de la cultura y de las actividades artísticas dentro de sus espacios. Así, se denominan Establecimientos Gastronómicos y comerciales: aquellos locales que tengan el interés de sumar a su actividad propuestas y actividades artísticas y culturales.

Las ordenanzas municipales mencionadas, dan cuenta de cómo las mismas rescatan lo expuesto por artículos constitucionales, Leyes nacionales y provinciales y tratados internacionales. y vuelven a retomar esas temáticas, perpetuando esos derechos y acciones estatales a nivel municipal.

Dichas normas pertenecientes al Municipio de Berazategui, buscan proteger el patrimonio municipal, los espacios culturales y audiovisuales, pero además llevar también un registro que dé cuenta de dicho patrimonio, como en el caso de EdiBer. Y con todas estas acciones no se hace otra cosa que, acompañar, promover, y favorecer no sólo a las industrias creativas sino también a los productores culturales, brindándoles un marco legislativo que asegure su desempeño y el lugar en donde lo llevan a cabo. Teniendo la seguridad que el Estado los

acompaña y se involucra en cuestiones culturales que al fin y al cabo terminan impactando en el trabajo de los artistas y productores.

METODOLOGÍA

Para poder alcanzar el objetivo general de esta práctica, el cual consiste en realizar un balance de las debilidades y fortalezas, del Área de Industrias Creativas, para poder identificar los cambios que hay que llevar a cabo y, así, mejorar el servicio y la dinámica de trabajo interna. Es necesario, adoptar una metodología de investigación determinada, para poder cumplir con los objetivos y llegar a los resultados planteados en el plan de trabajo.

En un principio se pensó adoptar una metodología mixta de investigación, especialmente cuantitativa por la recopilación de datos que se pensaba obtener de los relevamientos de eventos y actividades. Pero una vez realizado el trabajo de campo y las entrevistas pertinentes se encontró que el Área de Industrias Creativas no contaba con esa información para poder hacer una comparación y análisis de datos relevante. Frente a esta situación, se buscó como solución conocer en profundidad, a través de distintas técnicas cualitativas, la realidad y la forma de trabajo del Área, para poder tener conocimiento de los datos y herramientas que poseen.

Así se optó como técnica de investigación, en un primer momento, la observación no participante asistiendo al Área de Industrias Creativas, ubicada en el Complejo Cultural Municipal “El Patio”, conociendo las instalaciones y oficinas en donde trabajan los integrantes del área y observando cómo trabajan allí, a diario.

La observación no participante, como señala Corbetta³ (2007), supone una no intervención directa con el objeto de estudio. Ya que lo que se busca es tener un conocimiento, sin influir, en el trabajo que se realiza a diario en el Área. (Corbetta, 2007: p. 304)

Una vez, realizada la observación se procedió a llevar a cabo diversas entrevistas. La idea de las entrevistas cualitativas es, como plantea Corbetta, darle el protagonismo al entrevistado, para que pueda explayarse y exponer con total libertad sus pensamientos, para que el mismo pueda utilizar sus propias categorías mentales y su propio lenguaje, como así señala el autor.

³ Metodología de y Técnicas de Investigación Social.

Dentro de las posibles entrevistas que se pueden realizar (estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas) se optó por entrevistas semiestructuradas y no estructuradas.

Las entrevistas no estructuradas, son aquellas en donde no se plantean de antemano las preguntas o temas que se quieren indagar y se busca que el entrevistado de su visión de los asuntos, dándole a él la iniciativa de la conversación. El entrevistador sólo trata de que no se desvíe del tema de conversación retomando los temas que le interesa indagar.

Este tipo de entrevista fue la que se adoptó en las primeras 3 reuniones que se realizó con la coordinadora del Área, Verónica Lopert y en algunas de ellas con Juan Bertola, coordinador del Laboratorio de Artes Gráficas. Esto se debe a que en los primeros encuentros, no había una idea clara de la composición del área, del trabajo que allí realizan, de la significación del término productor cultural, entre otras situaciones. Al desconocer todo esto, lo mejor era realizar entrevistas no estructuradas para que ellos pudieran expresarse y contar con total libertad acerca del trabajo que realizan y sus implicancias.

Una vez, que se tuvo un panorama del trabajo del Área y de los programas que la conforman se procedió a entrevistar al personal, ya con una idea más clara de las temáticas que se querían abordar en la entrevista.

Para estos casos, se decidió realizar entrevistas semi estructuradas, las mismas son definidas por Corbetta como aquellas entrevistas en donde el entrevistador tiene un guión para seguir. Y se mantiene cierta flexibilidad para que el entrevistado pueda ahondar en ciertas cuestiones o expresarse más o menos en ciertas respuestas. Y si bien, el entrevistador tiene un guión preparado de temas que quiere abordar, en la entrevista pueden surgir temas que no estaban previstos.

Las entrevistas semiestructuradas, le dan al entrevistador cierta libertad para poder indagar en las cuestiones que necesita saber pero también conocer o indagar cuestiones que no tenía previstas. Y esta idea es, justamente, la que prevaleció a la hora de seleccionar el modo de entrevistar a los diferentes referentes de los programas. En parte, esta decisión se debe, a la diversidad y complejidad, distintas entre sí, que presentan los distintos programas. Lo que hizo imposible, plantear las mismas preguntas para todos los entrevistados. Y por otra parte,

se buscó que lo entrevistados pudieran explayarse en cuestiones que no se tenían previstas para conocer aún más acerca del alcance e impacto de los programas.

Si bien, en la metodología de trabajo imperó la investigación cualitativa, ya que era la más óptima para poder llegar a cumplir con los objetivos planteados, frente a los diversos obstáculos que fueron surgiendo. En situaciones puntuales se utilizaron técnicas cuantitativas.

En el Manual de Metodología, de Sautu (2005) se menciona como cuantitativo el análisis de datos, en el que se encuadra; el análisis de documentos, textos, films, etc. (Sautu, 2005: p. 47)

Para poder conocer, y realizar el Marco Normativo, se analizó no sólo las normas, primordialmente ordenanzas, del área y sus programas, sino también las leyes y artículos constitucionales que hacen referencia a la cultura. Como también, se analizó el documento resultante de la convención en París, sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales, en forma de manual para entes estatales que busquen crear políticas creativas industriales y promover el trabajo cultural.

Dicho documento elaborado por la UNESCO, es primordial a la hora de pensar y analizar el Área de Industrias Creativas y el trabajo que realizan con los productores culturales.

DESCRIPCIÓN DEL ORGANISMO

La práctica profesional se enmarca en el Área de Industrias Creativas, dependiente de la Secretaría de Cultura, de la localidad de Berazategui.

El municipio de Berazategui cuenta con 324.244 habitantes⁴, en una superficie de 188 km². El mismo nació en 1961, luego de que se aprobara el proyecto de autonomía de esta ciudad en la Legislatura Bonaerense, antes de este suceso Berazategui pertenecía al partido de Quilmes.

Geográficamente, se ubica en el sur del conurbano bonaerense, limitando al norte con el partido de Quilmes, al sur con los partidos de La Plata y Ensenada, al oeste con el partido de Florencia Varela y al este con el Río de la Plata. Está conformado, además, por las localidades de; El Pato, Hudson, Juan Maria Gutierrez, Pereyra, Plátanos, Ranelagh, Sourigues y Villa España.

⁴ Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010, INDEC

Berazategui, fue declarado, en el año 1992, Capital Nacional del Vidrio debido al importante trabajo que se realiza con dicho material, tanto en manos de artesanos como del trabajo industrial realizado por la Cristalería Rigolleau⁵. Este acontecimiento es de suma importancia, para la cultura del municipio, ya que permite la creación de la Escuela Municipal del Vidrio y el Museo Municipal del Vidrio.

El edificio municipal, actualmente, se encuentra en Avenida 14, entre 131 y 131 “A”, él mismo se inauguró el 23 de febrero del 2015 siendo el primer Edificio Municipal Inteligente de Latinoamérica, conectado íntegramente con fibra óptica. Recientemente, en el mes de noviembre del año corriente, se realizó en el frente del edificio un mural llevado a cabo por el equipo de Arte Público, que cuenta con 400 mil venecitas de vidrio, que representan no sólo la importancia del material para el partido sino también a la cantidad de berazateguenses que lo habitan.

El municipio cuenta con 19 áreas municipales; Alumbrado Público, Asesoría letrada, Comunicación Pública, Prensa y Ceremonial, Cultura, Desarrollo Social y Comunitario, Economía, Educación, Modernización del Estado, Higiene Urbana, O.N.G, Obras Públicas, Producción y Empleo, Servicios Sanitarios, Políticas Socio-Educativas, Salud Pública e Higiene, Trabajo y Desarrollo Productivo, Tierras y Hábitat, Seguridad y Desarrollo Comercial.

La Secretaria de Cultura, es una de las pocas áreas que no funciona en el edificio municipal, contando así, con una descentralización operativa. El lugar geográfico donde opera, es diverso ya que cuentan con varias sedes, pensadas como espacios abiertos a la participación comunitaria. Cuentan con 4 Complejos Culturales Municipales (Centro Cultural Municipal “León F. Rigolleau”, Complejo Municipal “El Patio”, Complejo Municipal Museo del Golf “Roberto De Vicenzo” y el Complejo Municipal “San Francisco”), 8 Centros Culturales Barriales (el Centro Cultural N°2, N°5, N°6, N°7, N°8, N°10, N°11 y el Centro Cultural Municipal “Doña Conce y Don Santiago) 3 Museos (Museo Histórico, Museo del Golf y el Museo Taller César Bustillo) y 1 tanguería.

El objetivo central de la Secretaría es, ampliar el ejercicio inclusivo de los derechos culturales y el desarrollo humano, a partir de acciones sostenidas en el tiempo, otorgando así identidad a

⁵ Fábrica que realiza trabajos en vidrio

la vida comunitaria. Para ello, la Secretaría cuenta con distintas direcciones, entre ellas se encuentran; La Dirección General de Patrimonio y Políticas de Identidad, La Dirección General de Gestión y Logística, La Dirección General de Educación No Formal y La Dirección General de Eventos Culturales.

La Dirección General de Patrimonio y Políticas de Identidad, cuenta a su vez con; La Dirección de Museos Municipales, La Dirección de Museos Urbanísticos y Patrimoniales, El Área de Arte Público y El Área de Industrias Creativas, donde se realizaron las prácticas profesionales.

El Área de Industrias Creativas se conformó en el año 2008 pero empezó a funcionar como tal unos años más tarde, su función es acompañar, asesorar y capacitar a los productores culturales, locales e independientes. Es importante aclarar, que se entiende como productores culturales locales a todos aquellos que producen a partir de materia prima un objeto, o partir de su talento crean contenido, ya sea audiovisual, o escrito y que residan, estudien o trabajen en el municipio de Berazategui. Además, dicho trabajo debe ser realmente eso y no un pasatiempo o posible emprendimiento.

Liliana Porfiri, Directora General de Patrimonio y Políticas de Identidad, de donde depende el área de Industrias Creativas, sostiene que el objetivo del área es crear lazos, potenciar posibilidades y oportunidades, y promover la producción y el consumo de bienes culturales con identidad local. Con respecto a esto, es importante señalar que el área realiza un trabajo muy dinámico, ya que no sólo trabaja en conjunto con otras áreas y direcciones de la secretaría de cultura, sino también, crea lazos con el sector privado para contactarlos con los productores culturales, y así estos puedan ampliar su horizonte de trabajo.

Actualmente, Industrias Creativas, funciona en el Complejo Cultural “El Patio”, el cual está ubicado en calle 149 e/ 15 y 15 “A”, está coordinado por Verónica Lopert, instructora de las prácticas, y la conforman aproximadamente 15 personas que integran los diferentes programas que funcionan en el área. Entre esos programas se encuentran; EdiBer, el Programa de Producción Audiovisuales, el Registro de Artistas y Productores, Regalá Cultura y el Laboratorio de Artes Gráficas. Hace un año atrás, estaba el programa Capacitar, el cual ya no

se encuentra ya que se tomó la decisión de que las capacitaciones sean transversales a todos los programas.

Es a través de dichos programas que el área puede crear lazos, potenciar oportunidades y promover la producción y el consumo de bienes culturales.

El Laboratorio de Artes Gráficas, es el más reciente entre todos los programas y es el único que funciona en otro lugar geográfico, se encuentra en el Centro Cultural Municipal “Doña Conce y Don Santiago”, ubicado en la calle 10 y 144. Está coordinado por Juan Luis Bertola, quien trabaja junto a dos personas más y fue inaugurado en Julio de 2019. Juan lo define como un espacio de integración entre artistas y productores gráficos, que nuclea diferentes ámbitos de trabajos, como ser; el taller de artes plásticas y gráficas, el taller de estampado, producciones gráficas instantáneas y la misma Área de Industrias Creativas. En este lugar se da la producción de imágenes relacionadas con técnicas gráficas.

También, se dan cursos breves para productores teniendo en cuenta el cambio de paradigma en las nuevas tecnologías. Brindándoles herramientas para seguir creciendo e innovando en sus trabajos. Además es un ámbito en donde productores de diferentes rubros pueden interactuar e intercambiar ideas, técnicas e intereses.

Otro programa es Regalá Cultura, que tiene como fin la formación, consumo y distribución de bienes culturales otorgando un espacio a los artistas locales para la comercialización de sus productos con identidad local. Para esta comercialización está la tienda que lleva el nombre del programa, en donde se pueden encontrar diferentes productos. Dichos productos deben ser realizados con materia prima y de la manera más artesanal posible. Pero además, también se brindan capacitaciones y charlas para concientizar al productor acerca del valor de su trabajo y lo importante que es hacerlo valer.

Regalá cultura, tiene alrededor de 162 inscriptos (productores culturales) de los cuales, 65 aproximadamente se encuentran activos. La tienda al igual que el programa, funciona en “El Patio”.

También, se encuentra el Registro de Artistas y Productores, que es una base de datos, en donde se pueden inscribir artistas y productores que residan, trabajen o estudien en Berazategui y sean mayores de 18 años. Esta herramienta es monitoreada por dos personas

dentro del Área, que pueden ver los formularios que llenan las personas de manera on line, ingresando en la página web de la Secretaría de Cultura. Los inscriptos pueden elegir entre diferentes disciplinas, entre ellas se encuentran; editorial, artes visuales, diseño, artesanías, audiovisual, música, artes escénicas y prestación de bienes y servicios.

El objetivo principal con el registro es tener un mapeo de los artistas y productores y las actividades que se realizan en el municipio.

El programa Producciones Audiovisuales, es tal vez, de todos el más dinámico y amplio teniendo en cuenta el alcance y la cantidad de actividades que lleva a cabo. El mismo está conformado por cinco personas, dentro de las cuales se encuentra la coordinadora, Ivana Romano.

El programa tiene tres enfoques, el industrial, el educativo y el patrimonial. En base a esto tiene como objetivo, impulsar la producción de la industria cinematográfica, posicionar a Berazategui como destino para la producción audiovisual y brindar capacitaciones para los productores. Para poder cumplir con sus objetivos, cuenta con “Berazategui Set de Filmación” esta herramienta permite acompañar a productores, directores y estudiantes que quieran filmar en el municipio, sean locales o no, ayudándolos a encontrar locaciones u ofreciendo técnicos y/o servicio de catering. Para ello, tienen una base de datos, distinta al Registro de Artistas y Productores, en donde se guarda información de actores, técnicos y distintos servicios dentro del municipio y, también, teje redes con otros municipios y programas para poder tener mayor alcance y difusión. Es importante aclarar que el servicio que se brinda a través de este programa es totalmente gratuito y con él se busca fomentar dentro del distrito la producción.

Otras actividades dentro del programa son; la proyección de películas todos los meses, con distintas temáticas a las que se invita a directores, artistas, y demás, para poder ser entrevistados por el público y conocer más a fondo el trabajo que realizan. “Cine bajo la luna” que es un festival de cortos que se realiza en el parque de Ranelagh al aire libre. El archivo audiovisual que busca digitalizar los videos en vhs para poder tener una Biblioteca Pública Digital. “La escuela hace foco”, busca la implementación de lo audiovisual en la educación, a través de la realización de cortometrajes por parte de alumnos de escuelas estatales. Esto es un trabajo que se viene realizando ya hace cuatro años, junto a la Dirección General de escuelas

y que dura todo el año. Por último, se encuentra OID que es el Sello Municipal Discográfico de Berazategui, que se lanzó este año por decreto, en el que se realiza un certamen y se convoca a bandas que no tengan aún nada grabado, como premio se les produce un demo a la banda ganadora. También se realizan capacitaciones ya que muchas veces hay cuestiones, burocráticas, legales que los músicos desconocen.

Por último, se encuentra EdiBer, que es la Editorial Municipal que tiene como objetivo promover la publicación de obras de autores locales que contribuyan al desarrollo cultural, ya sea por su aporte histórico, testimonial, estético, documental y/o literario.

EdiBer, como se mencionó en el análisis de la normativa, fue creado en el año 1993 y realiza varias convocatorias en el año para convocar a escritores locales y en muchas ocasiones trabajan en conjunto con otros artistas o productores, por ejemplo para la realización de un libro se busca no sólo a escritores sino también, artistas gráficos, artesanos que sepan de encuadernación, y se hace un trabajo en conjunto.

Como se puede ver, con todo lo expuesto, el Área de Industrias Creativas es un área que nuclea diversos programas que si bien, tienen como objetivo común el acompañar, asesorar y capacitar a los productores locales, tienen, también, diferentes actividades y rubros en el que se desenvuelven. Aunque esto no quiere decir, que entre ellos desconozcan el trabajo de sus compañeros, ya que comparten un mismo espacio en común de trabajo y una vez al mes realizan reuniones en conjunto para tratar temas en común. Además, en muchas ocasiones comparten espacios, ya sea por capacitaciones, propuestas que involucren a productores de más de un rubro o muestras en la que participe todo el área como fue, la Feria del Libro Municipal o la MAE, Muestra anual Educativa.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Desde el inicio del taller de las prácticas profesionales que enmarcan este informe, hasta su finalización, se realizaron visitas periódicas al organismo público. Durante dichas visitas que fueron realizadas en un periodo de seis meses, aproximadamente, se obtuvo información pertinente a través de entrevistas y observación no participante, como se menciona anteriormente.

Las entrevistas fueron realizadas a los actores claves dentro del Área de Industrias Creativas, estos son: la Directora General de Patrimonio y Políticas de Identidad, la Coordinadora de Industrias Creativas y los diferentes referentes de los programas que tiene el área. También, se mantuvo charlas informales con el resto del equipo de Industrias Creativas en el marco de la Muestra Anual Educativa (MAE), al que se asistió en Noviembre con el fin de conocer aún más el trabajo que se realiza en el organismo.

Las entrevistas pautadas tenían como objetivo conocer la labor que se realiza en cada programa y en general a la organización del área, pero también buscaba indagar sobre las debilidades y fortalezas que cada actor creía relevantes. Conocer las debilidades y fortalezas, ayudó a ver la perspectiva de cada actor sobre la organización y esta información sirvió para realizar una comparación con lo observado en esos meses de trabajo, llevando a cabo, así, una puesta en común. Estas entrevistas semiestructuradas abordaban las siguientes temáticas:

- Inicios del Área de Industrias Creativas
- Programas que integran el área y sus funciones
- El recurso humano
- El vínculo con los productores culturales
- Debilidades y fortalezas

El inicio del Área de Industrias Creativas se ubica temporalmente en el año 2008 como un espacio para brindar asistencia a los productores culturales de Berazategui. Pero comenzó a funcionar como tal, tres años más tarde gracias al MICA⁶ (Mercado de Industrias Creativas Argentinas). Los actores que están en el área desde sus inicios marcan al MICA como la raíz que ayudó a estructurar y repensar su labor y el rol del productor cultural, ya que dentro de este mercado hay un trabajo dinámico, de intercambio y generación de redes entre los productores al que trataron de imitar. Si bien, como se mencionó, el inicio de la organización se ubica en el 2008. La primer experiencia que ayuda a pensar y a “vislumbrar cómo la cultura tenía que incorporar a las industrias”, en palabras de la Directora General de Patrimonio, fue en el año 2000 cuando ella participó de un encuentro llevado a cabo por la Cancillería sobre la cultura y las industrias.

⁶ Programa Federal, abierto y participativo para todas las provincias argentinas.

Luego del Mica, el área comenzó formalmente con su trabajo. Primero se reunió a los referentes de los distintos programas y se comenzó brindando capacitaciones a los productores. De esta manera, para la Directora de Patrimonio, el Área de Industrias Creativas comienza así a generar lazos entre los productores locales y el vecino berazateguense que consume los productos, ayudando a promover el desarrollo local.

Uno de los temas que surgieron en la entrevista con la Directora, y también, con la Coordinadora, fue acerca de la normativa de la creación de Industrias Creativas. Se pidió tener acceso a la reglamentación, para analizar los objetivos y las competencias del sector y para analizar si seguían vigentes en el tiempo o no. Pero se encontró con que el área no contaba con normativa. La explicación a dicha situación, fue que no contaba con ninguna ordenanza porque el Área fue creada en base a antecedentes de hecho y no de derecho.

Los antecedentes de hecho, hacen referencia a todas las circunstancias discrecionales que dieron origen a la creación de la organización. Como se mencionó, fueron diferentes experiencias como el encuentro en la Cancillería, la participación en el MICA y la necesidad local, que hicieron poner en marcha el trabajo sin una reglamentación que lo regule. Situación que se mantienen aún hoy en día.

Es relevante mencionar los inicios y la forma en que se fue estructurando el área en sus comienzos para entender cómo surge y, también, porque es algo que no está muy claro entre el personal que la compone.

Hoy en día Industrias Creativas se maneja con el Registro de Artistas y Productores, una base de datos a la que se inscriben artistas y productores locales. Esta base de datos es reciente y permite la libre inscripción de manera on line. Anteriormente se tenía un mínimo registro que se realizaba telefónicamente, lo que generaba mucho más trabajo. La actual base de datos, es mucho más sencilla ya que se ahorra tiempo y recurso humano. Se encargan de supervisar los formularios una empleada y la coordinadora.

Al preguntar por el Registro y los datos que obtenían de él, y de qué manera los utilizaban para planificar, las respuestas fueron las mismas: “No se utiliza el Registro para generar datos, hasta el momento”. Una de las entrevistadas, con respecto a este tema comentó que el área se merece tener una buena base de datos para poder realizar diagnósticos nutridos, y así poder

dar respuestas a situaciones más macros. Otro entrevistado, aseguró que para él esa era una debilidad; no generar datos. La realidad es que el Registro de Artistas y Productores, reúne información que puede ser muy pertinente, si se la convierte en datos, a la hora de planificar o pensar en políticas públicas, cuestiones muy simples sobre el rango etario, si hay mayoría de hombres o mujeres o si prevalece más alguna industria en particular sobre otras que se necesitan, pueden ser datos simples que ayuden a repensar el trabajo que realizan en el Área y crear así estrategias.

Con respecto a los distintos programas que integran a la organización y sus funciones, no hay mucha información para analizar ya que todo ese ítem fue explicitado anteriormente, pero si se puede agregar que hay ciertas diferencias en cuanto a la organización o manejo de la información entre los programas. Esto tiene mucho que ver, con la antigüedad de los programas o el alcance que estos tienen. Por ejemplo, por un lado está el programa de Producciones Audiovisuales que tiene su propia base de datos, la cual es independiente al Registro de Artistas y Productores, tiene muchas actividades para la cantidad de personas que lo conforman y además buscan generar redes con otros municipios o programas. Por otro lado, el programa de Regalá Cultura se está reorientando para que su labor no quede sólo concentrada en la tienda sino también pueda brindar capacitaciones y proponer otras actividades a los productores que se encuentran inscriptos en el programa. Con respecto a esto, una de las entrevistadas que conforma Regalá Cultura comentaba que, aproximadamente el programa tiene 160 inscriptos de los cuales sólo 65 se encuentran activos. Y también está, el Laboratorio de Artes Gráficas que se inauguró en el 2019 y al ser reciente, se está acomodando y sondeando qué actividades y alcance puede tener.

Con respecto al recurso humano, que es otro de los ítems, es importante resaltar que son 15 personas las que integran el área. Y que en mayor o menor medida todos tienen información acerca de las actividades que realizan los demás, ya que en la semana todos trabajan en el mismo espacio y porque una vez a la semana tratan de reunirse para mantenerse al tanto de sus trabajos o tocar temas que competen a todos. Al entrevistar a cada referente de los programas se pudo notar el compromiso, la voluntad y entusiasmo con el que llevan adelante la labor que realizan.

En una de las reuniones con la Coordinadora del área y el referente del Laboratorio de Artes Gráficas, se comentaban acerca de una visita por parte de un Jardín de Infantes al Laboratorio y se percibía la emoción y las ideas que iban surgiendo a partir de este hecho para planificar visitas guiadas en el futuro. También, el personal que integran Regalá Cultura, en el momento de las entrevistas, se notaban realmente comprometidas en reorientar el programa para que funcione mejor y tenían ideas para poder llevarlo a cabo y ganas de tener aún mucho más contacto con los productores culturales para conocer sus necesidades e inquietudes. Y así, con cada uno de los entrevistados tanto en las entrevistas pautadas como en las charlas informales en la MAE, se percibió el compromiso y las ganas de cooperar y mejorar. Esta es una de las grandes fortalezas que tiene la organización y es una de las fortalezas que la gran mayoría expresó en las entrevistas.

Pero también, el recurso humano fue una de las debilidades mencionadas, más recurrentes entre los entrevistados. Siempre haciendo referencia a la falta de capacitación del personal, que de alguna manera se contrarresta con su voluntad de trabajo. Pero que igualmente limita el trabajo que se realiza en el área, y demanda tiempo para enseñar aquellas cosas que se desconocen, si es que se puede dar respuesta a ello.

Otras de las debilidades mencionadas acerca del recurso humano, es sobre el personal que se encuentra por fuera de Industrias Creativas. Todos los programas tienen capacitaciones y muchas de estas capacitaciones son dictadas por los profesores de los talleres de la Secretaría de Cultura. Estos profesores están acostumbrados a dictar clases pero a los vecinos de Berazategui que se inscriben en los talleres, no tanto a los productores culturales. La crítica está, que muchas veces los talleristas no comprenden o no pueden cambiar su metodología de trabajo cuando tienen que dictar capacitaciones para los productores culturales. Por ejemplo, uno de los entrevistados comentaba que los profesores debían tener alguna capacitación, por así llamarlo, para poder atraer y adaptarse a la dinámica de los productores culturales, que por tener cierto conocimiento previo, no se veían atraídos a ciertas propuestas o clases.

El anteúltimo ítem, se refiere al vínculo con los productores culturales. Como ya se mencionó, el Registro de Artistas y Productores es una forma de conectarse pero no es suficiente ya que no se crea un vínculo real, para eso debe haber un feedback. Al analizar las redes sociales, se pudo notar que hay una invitación y difusión para que los productores culturales se inscriban

pero había comentarios en las publicaciones de personas que se inscribieron al Registro y no habían tenido respuesta, ni invitación a ningún evento. Si bien el Registro no tiene ese objetivo, tal vez no se encuentra bien explicitado cuál es, pero también es interesante que haya una respuesta inmediata una vez que uno completa el formulario para que quien lo está completando no sienta que fue innecesario.

El vínculo más fuerte, se da en los diferentes eventos en los que participa el área. La MAE, por ejemplo es uno de esos eventos. Si bien, el Área de Industrias Creativas no cuenta con eventos propios, puede elegir participar o no a los eventos que propone la Secretaría de Cultura.

La Muestra Anual Educativa, es una muestra de dos días en donde la Secretaría de Cultura muestra a los vecinos de Berazategui todo el trabajo que se realizó durante el año, en los diferentes talleres que se dictan en el municipio. Este año, Industrias Creativas participó mostrando los trabajos que se realizaron en el Laboratorio de Artes Gráficas o poniendo a disposición del público los libros producidos por EdiBer. Pero al ser una muestra educativa, pensaron cómo incorporar en esa temática al productor. Teniendo en cuenta esto, invitaron a los productores culturales que quisieran sumarse a no sólo vender lo que producían, sino que a exponer durante toda la muestra cómo lo hacían. Así uno podía ver, como realizaban piezas en cerámica, zapatos en cuero, trabajos con vidrio, trabajos en telares, etcétera. De esta forma, el productor no sólo podía comercializar sino también socializar con el público que se mostraba muy interesado en lo que veía y, al mismo tiempo, adaptarse a lo que proponía la muestra.

De los eventos que participa el área no existe registro alguno de cuántos productores participaron, si ya habían participado en otros eventos o conclusiones de los resultados que se obtuvieron o de lo que se esperaba obtener.

Por último, si bien se estuvieron mencionando algunas de las debilidades y fortalezas más recurrentes, surgieron otras en las distintas entrevistas que se realizaron. Para una mejor organización se presenta el siguiente cuadro con las debilidades y fortalezas expuestas por los entrevistados. Las primeras celdas corresponden a lo que más se repitió en las entrevistas, siendo las últimas celdas lo menos recurrente.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Trabajo en equipo	Falta de capacitación
Compromiso	Falta de producción de datos
Capacidad de creatividad	Multiplicidad de tareas
Innovación	Falta de evaluación del alcance de los programas
Capacidad de adaptación	Complejidad para poder medir el impacto de las políticas.
Cumplimiento de los proyectos	Falta de espacios de encuentro con los productores
	Poca incidencia en las decisiones del manejo de las redes sociales.

El cuadro corresponde a una elaboración propia. Fuente; entrevistas.

Todas las fortalezas mencionadas por los entrevistados hacen referencia al recurso humano que posee el Área de Industrias Creativas, a la capacidad que tiene el mismo para trabajar en equipo, su compromiso, la capacidad que tiene de resolver de manera creativa los distintos problemas que surgen y el poder de innovación. En cuanto, a la capacidad de adaptación se mencionó haciendo referencia a estos últimos cuatro años de cambio de gobierno.

Ciertamente se cree y se constató en las entrevistas, como ya se mencionó, que el recurso humano y su compromiso y voluntad de trabajo es la gran fortaleza que tiene la organización.

En cuanto a las debilidades, la falta de capacitación junto con la falta de producción de datos fueron las más mencionadas. Pero también, se complementan porque la falta de producción de datos habla de la falta de capacidad para generarlos. Esta falencia es la mayor debilidad que se observó en el trabajo de campo.

En referencia a la tercer celda, la multiplicidad de tareas hace referencia a que hay muchas actividades que se superponen y muchas veces se pierde el foco de lo que más importa. Cada programa tiene una lógica de trabajo distinta, pero al trabajo cotidiano se le suma los eventos por fuera del área, las actividades de los fines de semana, como por ejemplo cine bajo la luna, convocatorias de EdiBer, el certamen de OID, etcétera y las capacitaciones que programan.

Las últimas cuatro debilidades mencionadas fueron las menos frecuentes entre los entrevistados, la falta de evaluación para medir el alcance de los programas y la complejidad para medir el impacto de las políticas, tienen mucho que ver con la falta de capacidad del recurso humano pero también con la falta de producción de datos. Ya que con la carencia de estos dos últimos, es muy difícil poder evaluar y medir, más allá de las complejidades por tiempos, por multiplicidad de tarea y programas. Las últimas dos, fueron poco mencionadas y en base a sólo a programas en particular y no al total del área como se preguntó, igualmente se los incluyó en el cuadro.

A lo largo de este apartado se fue mencionando y analizando toda la información que se obtuvo, más que nada de las entrevistas. En el siguiente se tratará de dar lineamientos con posibles soluciones o al menos acciones que puedan ayudar a revertir las debilidades, siempre teniendo en cuenta las fortalezas que ya tiene el Área de Industrias Creativas.

LINEAMIENTOS PROPUESTOS

Los lineamientos que se proponen a continuación, responden al objetivo que tiene desde el principio esta práctica; realizar un balance de las debilidades y fortalezas, del Área de Industrias Creativas, teniendo en cuenta el periodo de 2008-2018.

Es importante considerar, que de todas las debilidades que se presentaron se van a tomar las más relevantes y significativas, y en las que se puedan tener incidencias de mejora. A partir de esto, se decidió tomar tres líneas de acción para desarrollar las propuestas; por un lado el recurso humano, por otro la producción de datos y por último, la evaluación.

Recurso humano

El recurso humano fue la fortaleza más mencionada pero también la debilidad más frecuente, en cuanto a falta de capacitación del personal. En este punto es importante apoyarse y usar a favor la gran fortaleza del Área; motivación, trabajo en equipo, compromiso, adaptación, etcétera, ya que es muy difícil capacitar y que se quiera aprender si no hay un compromiso y motivación reales. Por ello no se debe olvidar que el personal es uno de los principales recursos con el que cuenta cualquier organización, y sin este la misma no puede funcionar debidamente, es así que la motivación y compromiso son cruciales.

Una vez que esto se tiene bien presente es importante tener una mirada estratégica y objetivos claros, además de saber transmitirlos, en este sentido la comunicación, es fundamental.

Se propone;

- Primero, expresar por escrito en qué cuestiones se necesitan capacitación y qué es lo más inmediato y que no. Esta práctica puede realizarla la coordinadora, pero también puede ser una actividad en conjunto con todo el equipo del área ya que las decisiones tomadas en conjunto son mucho más aceptadas que las que se imponen.
- En segundo lugar, una vez que se tenga el listado poder discernir que realmente necesita capacitación y que necesita de impulsión o directiva. En este sentido, es importante recordar una de las debilidades mencionadas, que hace referencia a la falta de capacitación de los profesores que dictan talleres dentro de la Secretaría de Cultura, que en muchos casos no orientan bien sus talleres a los productores culturales que tienen una impronta diferente a sus alumnos cotidianos.

Esta debilidad, más que una falta de capacitación es una falencia en la comunicación. Se debe siempre transmitir de manera clara y concisa los valores y filosofía de la organización al personal en todo momento, para que todos sepan hacia dónde debe ir direccionado el trabajo y teniendo en claro que se espera de cada uno en sus puestos de trabajo. Lo más conveniente, en este caso, sería poder plantear a los profesores que dan capacitación a los productores, que se espera de ellos y de esa práctica, poder definirles que significa ser un productor cultural y recordarles que ellos ya tienen un saber previo, para que los talleres no sean reiterados y sean realmente fructíferos.

- .En tercer lugar, una vez discernido el listado, lo que sí necesita de una capacitación debe conllevar un plan. Se debe tener una formación concreta orientada a la acción. Es decir, no se puede capacitar sobre cualquier tema o inquietud, si dicho tema no se orienta a una acción de trabajo. Ya que en este caso, la capacitación habrá sido en vano. Es importante saber gestionar las carencias detectadas y poder distinguir que merece formación y que no es tan necesario, teniendo en cuenta siempre el tiempo que conlleva y en algunos casos el recurso económico.
- Por último, y muy importante de tener en cuenta, es justamente el recurso económico. No se debe olvidar que capacitar puede ser una tarea costosa y que muchas veces es postergada ya que no entra dentro del presupuesto, mucho más si hablamos de un organismo estatal. Ahora bien, cómo capacitar sin generar gastos monetarios. Justamente, el poder discernir que es falta de capacitación y que de comunicación o directiva, ya hace que se reduzca el listado. Después, hay que tener en cuenta que tan altas son las expectativas de formación ya que no se puede pretender que se realice una capacitación sobre algo que demanda muchos meses de formación en unos pocos días o que el personal lo aplique de inmediato. Se debe tener en cuenta, que a veces la formación debe ser paulatina para poder llegar al objetivo que se desea. Lo mencionado, hace referencia a la otra línea de acción que es la falta de producción de datos. Sería muy ambicioso pretender que de un día para el otro todo el personal sepa usar programas que produzcan y crucen datos como el SPSS⁷ y realicen estadísticas. Pero si se puede bajar la directiva de que se empiecen a generar o cruzar datos de manera más simple y sencilla, para poder empezar a trabajar sobre eso.

También se debe estar atento, a toda formación, capacitación o encuentros gratuitos, puntualmente orientados a trabajadores estatales. Parece muy rebuscado, pero ciertamente estos espacios no sólo sirven para formarse sino también para intercambiar experiencias. Un lugar donde suelen darse estos espacios es en FINDEL⁸, en donde durante el 2019 se dieron varios encuentros con distintas charlas sobre Gobiernos Locales Inteligentes, y se tocaron temáticas como la generación de índices o la capacidad operativa para generar resultados concretos. Al final , los diferentes

⁷ Programa estadístico informático

⁸ Fundación Internacional para el Desarrollo Local

participantes intercambiaban sus experiencias y carencias dentro de sus municipios. La actividad es totalmente libre y gratuita .

Espacios de esta índole, motivan y ciertamente de algún modo forman al personal. Pero también ayudan a conocer otras experiencias y otras alternativas para resolver un mismo problema. Alentar al personal a asistir es una manera de fomentar la capacitación.

Se debe prestar atención, también, a las capacidades que ya hay dentro del equipo de trabajo. Poder realizar un listado de las idoneidades de cada agente es muy útil, en cuanto se pueda usar eso en favor de todos. Por ejemplo, se puede tener dentro del personal a una persona que tenga un excelente dominio del excel o access y se la pueda poner a trabajar en conjunto con alguien que no tenga tanta experiencia para que pueda ver ahí un intercambio de saberes, obviamente no se puede poner a esa persona junto con alguien que no sepa absolutamente nada porque esto atrasa el trabajo y podría generar un malestar. Pero no hay que olvidarse, que conocer las capacidades y virtudes del equipo es de gran ayuda para planificar el modo en que se va a trabajar.

En este apartado revisar puntualmente la redacción

Producción de datos

En este caso, la falta de producción de datos está muy relacionada a la falta de capacitación, o al menos así lo perciben los agentes del área. El objetivo de este apartado es poder orientar sobre qué cuestiones o acciones que llevan adelante el área, se pueden obtener datos que sirvan para planificar. La idea de que no se producen datos por falta de capacitación no es tan así, también hay allí una falta de iniciativa o dirección. Se pueden producir datos de manera sencilla sin tener un alto conocimiento, no es lo ideal pero es una forma de empezar.

Es así que se propone;

- Llevar un apunte de los eventos en los que participa el área durante el año. Este apunte puede ser un excel, en donde se especifique; fecha, nombre del evento, el objetivo

(para qué se participa) y si se cumplió al final del evento, cantidad de productores que participaron y el rubro de cada uno. Lo mismo se puede realizar con las convocatorias de cada programa, por ejemplo las convocatorias que realiza EdiBer.

Esto a priori, puede resultar innecesario o hasta molesto, pero ciertamente tener todos estos datos ayuda luego a poder compararlos, sacar conclusiones y replantearse cuestiones. Pueden surgir de estos datos, que siempre se convoca a los mismos productores, o siempre se animan a participar los mismos, también que no están todos los rubros y sería interesante sumar a alguien que realice otro tipo de manualidades. Puede aparecer también, que se participó sin un fin concreto y esto en vez de generar algo positivo generó un desgaste de recursos y energía que podrían haber sido utilizados para otra tarea.

- Utilizar el Registro de Artistas y Productores para obtener datos, teniendo en cuenta que es una gran fuente y hacer uso de ella es crucial para conocer a la gran masa de productores culturales que maneja el Área.

Es de suma importancia conocer la cantidad exacta de productores y artistas inscriptos pero también la cantidad de los que son activos. Esto ayuda a indagar el porqué de su no participación, si es una cuestión personal o una falta de invitación por parte del Área. Pero, también, se pueden obtener datos como la edad promedio de los que participan, si en su mayoría son hombres o mujeres, y los distintos rubros que hay.

Tal vez, en un principio, sea un trabajo tedioso porque lleva tiempo pero una vez resuelto puede realizarse periódicamente sin problema. La propuesta consiste en, cargar en un excel los datos de los formularios; edad, sexo, rubro y todo dato relevante. Esta tarea una vez realizada se puede actualizar una vez por mes o una vez cada tres meses para que no se acumulen los formularios. En el mismo excel, se pueden hacer gráficos porcentuales de los datos de interés, esta tarea puntual puede realizarse con una extensión más prolongada de tiempo, ya que no varía mucho a corto plazo.

A la hora de planificar y pensar políticas públicas es importante el conocimiento y los datos que se manejan, por eso la producción de los mismos es crucial en los organismos estatales.

- Realizar un simple cuestionario para los productores culturales que participan activamente de las propuestas y eventos que llevan adelante Industrias Creativas. Esto se puede realizar una vez por año, para conocer la opinión de los productores y así poder planificar para el año siguiente. También se puede indagar acerca de cómo llegaron al Área (de boca en boca, por redes sociales, por eventos de la Secretaría de Cultura, etc) y su conformidad con el servicio que se brinda o no, además de proponerles que dejen sugerencias o amplíen el porqué de su conformidad o inconformidad.

El cuestionario es de gran utilidad para poder medir el grado de satisfacción, muchas veces se trabaja sin un feedback, que ciertamente es necesario para poder saber si lo que se hizo hasta el momento debe seguir así o tiene que ser modificado.

Todas estas propuestas, acerca de la producción de datos ayudaran a poder realizar una evaluación en el Área de Industrias Creativas.

Evaluación

Retomando a Daniel García Delgado, la evaluación permite mejorar la gestión ya que ayuda a identificar los problemas y encontrar así, las posibles soluciones. Una práctica, como dice el autor, ciertamente poco frecuente en el ámbito municipal, pero sumamente útil e importante.

Por ello, se propone;

- Adoptar los lineamientos propuestos para poder durante todo un año de puestos en marcha poder hacer una evaluación de su utilidad e impacto.
- Realizar una evaluación de impacto, luego de todo un año de trabajo. La evaluación de impacto, justamente, se lleva adelante en la etapa de finalización. Es importante, para su realización poder efectuar un monitoreo, es decir; poder producir los datos y medir los resultados mensual o trimestralmente, tanto del Registro de Artistas y Productores,

como también de las convocatorias, eventos o incluso capacitaciones que se den en cada programa. La idea es que luego de un año de trabajo, se tenga ya toda la información reunida y sistematizada para poder evaluar luego, y obtener un balance de cómo fue el trabajo anual.

Para poder llevar adelante este tipo de evaluación es necesario plantearse al principio objetivos y luego compararlos con las metas cumplidas (apoyándose siempre en el monitoreo) para medir la efectividad, eficacia y eficiencia del trabajo. Los objetivos pueden ser;

- Medir el alcance de los programas.
- Indagar acerca de la satisfacción de los productores culturales.
- Producir datos y sistematizarlos
- Analizar la repercusión de los eventos para el trabajo interno.
- Conocer las formas en las que los productores se vinculan con el área.

Es fundamental, para una evaluación exitosa, que sea un trabajo en conjunto. Sería una tarea muy difícil de llevar a cabo si no se comunica bien que se quiere lograr y cómo se va a llevar adelante y si en el proceso no se integra a los demás. Indudablemente, es dificultoso si hay muchas personas realizándolo o manejando informaciones distintas o no posibles de comparación. Por ello, se cree que en un comienzo una manera efectiva de trabajar es con los referentes de cada programa en conjunto con la coordinadora.

Los referentes, junto con la coordinadora sentarán los objetivos de la evaluación y los plazos de monitoreo, la producción de datos puede delegarse siempre y cuando los referentes tengan los resultados. Una vez realizada la evaluación, si poder comunicar los resultados a todo el equipo para poder trazar líneas de acción en conjunto y re direccionar o no el trabajo para el año siguiente.

Se tiene conocimiento de que durante el año el Área de Industrias Creativas tiene diversas actividades y una multiplicidad de tareas que muchas veces se superponen repercutiendo en el trabajo diario, justamente esta fue una debilidad mencionada. Se puede suponer que estas líneas de acciones suman tareas y abarcan mucho tiempo, pero la clave está en una buena organización y sobre todo comunicación. Es importante establecer tiempos y prioridades, no

sólo en términos de la evaluación y producción de datos sino también en todo el trabajo que realiza el Área en su totalidad.

Por eso se propone;

- Que se organicen las actividades o posibles actividades que se van a tener durante el año. Por ejemplo la MAE, es una actividad que siempre se lleva a cabo y en la que participa toda la Secretaría de Cultura, entonces ya se sabe que es un evento en el que se va a participar. Los referentes de cada programa deberán armar su itinerario de actividades anuales, que saben que son fijas como la MAE. Luego armar mensualmente un cronograma de tareas y actividades que se repartirán a principio de cada mes.

Esta tarea puede realizarse en formato papel o en un excel enviado por mail para no generar gastos innecesarios. Así todos están al tanto de las actividades y tareas del mes. Se le puede agregar complejidad, si por ejemplo se ponen las actividades fijas que si o si se saben que se van a llevar a cabo y se deja el lugar en blanco para las actividades que van surgiendo inesperadamente durante el mes, esto se puede realizar en un Drive⁹ para que todos puedan ver las actualizaciones en tiempo real, pero también se puede saber si alguien en la semana no lo abrió y recordárselo. Además, se le puede agregar más precisión si las tareas o actividades están organizadas por color, por ejemplo las tareas en rojo son urgentes y deben resolverse de manera inmediata, las tareas en amarillo pueden esperar no más de cinco días, y las verdes son tareas que no necesitan de una resolución inmediata y se pueden posponer para la semana siguiente.

Este cronograma también se puede repetir en modo de pizarra general en la oficina que todos comparten en el primer piso del Centro Cultural “El Patio”.

- Que se establezcan los tiempos precisos de producción de datos. Por ejemplo, cada tres meses se debe actualizar el excel con los datos de los formularios del Registro de Artistas y Productores, otro ejemplo sería que una semana después de finalizada las convocatorias o los eventos se debe llevar a cabo el análisis de cada uno de ellos.

⁹ Google Drive es un servicio de alojamiento de archivos

También, que los objetivos de la evaluación se plantean en el mes de Marzo y se evalúa a mediados de Octubre para poder planificar con tiempo en los dos meses siguientes para el año próximo.

Se busca con todo esto, la menor superposición de tareas y una mejor organización, para poder lograr en tiempo y forma con los objetivos propuestos. Maximizando los recursos tanto humanos como económicos, logrando un trabajo eficiente y ordenado. Apuntar quienes realizan cada tarea o están más presentes también ayuda a visualizar quien está teniendo un exceso de tarea o si es necesario delegar y no se está haciendo.

CONCLUSIÓN

A lo largo del presente informe se fueron tratando distintos conceptos y temáticas que ayudaron a analizar y entender la realidad de Industrias Creativas y la complejidad de su trabajo.

A partir del objetivo central de la práctica supervisada que era realizar un balance de las debilidades y fortalezas, del área. Se logró llegar a los resultados esperados; identificar los cambios que hay que llevar a cabo y, así, mejorar el servicio y la dinámica de trabajo interna. Estos resultados fueron plasmados en forma de propuestas de mejora.

A través de los lineamientos propuestos se buscó que los mismos fueran simples pero efectivos en la práctica, teniendo en cuenta la multiplicidad de tareas que tiene el equipo que integra el área y las dificultades diarias que pueden llegar a surgir. También se tuvo en cuenta las dificultades que exceden a la organización.

Si bien se hizo referencia al nuevo localismo y a como los gobiernos municipales tienen cada vez más incidencia en la vida de los ciudadanos por estar más cerca de ellos, lo que genera que se vean las formas de gestionar. Es cierto, también, que hay mucho del modelo tradicional que aún hoy en día sigue estando vigente.

La falta de ingresos propios, la falta de personal especializado, la autonomía limitada, los cambios políticos son algunos de los bagajes del tradicional municipalismo con los que se sigue conviviendo.

En base a lo planteado, se entiende que es un desafío para el área poder repensar su espacio de trabajo y sus acciones para mejorar el servicio que brinda a los ciudadanos. Como también lo fue dejar que alguien externo a su equipo estuviera presente en el espacio de trabajo, realizando observaciones, anotaciones y entrevistas. Por ello se agradece la cooperación y la buena predisposición que tuvo todo el tiempo el equipo que conforma el Área de Industrias Creativas.

Este informe no sólo demuestra y resume el trabajo realizado durante todo un año, sino también todo lo aprehendido durante la Licenciatura en Ciencias Sociales, sobre todo la orientación en Políticas Públicas. Poder conocer y estar presente en el área ayudo a ver en la práctica lo que se vio en la teoría en estos años de carrera, y también ver como no siempre la teoría se condice con la práctica.

Se agradece, también, a la Universidad Nacional de Quilmes, a la profesora del Taller de Práctica Profesional Supervisada, al tutor de este trabajo y al Director de la carrera por permitir que se den estos espacios de aprendizaje e intercambio, por acompañar, ayudar y orientar en todo momento.

Se espera que el informe realizado y las propuestas elaboradas sean de utilidad, o al menos sirvan para repensar las prácticas que realiza el área para poder revertir las debilidades detectadas que son también observadas por ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- Cohen, E. y Martínez, R., (2002) Manual de Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales, CEPAL, Santiago de Chile.
- Constitución De La Nación Argentina (1994)
- Corbetta, P. (2003). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid. McGraw-Hill
- García Delgado, D.(2007) "Políticas Públicas"; en: Cravacuore, D. (comp.) Manual de Gestión Municipal Argentina. Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes – Federación Argentina de Municipios - Hanns Seidel Stiftung, Buenos Aires (Argentina).
- Ley Nacional 15.132. Visto en; <http://www.saij.gob.ar/LPB0015132>
- Ley Nacional 25.197. Visto en;
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/61480/norma.htm>
- Ley Nacional 26.305. Visto en;
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/135906/norma.htm>
- Mokate, K. (2003), Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social, INDES-BID, Washington.
- Municipalidad de Berazategui. Visto en; <http://berazategui.gov.ar/>
- Secretaría de Cultura de Berazategui. Visto en;
<http://berazategui.gob.ar/cultura/institucional/la-secretaría>
- Sautu R. Boniolo P. dalle P. Elbert R. (2005). Manual de metodología. Buenos Aires. Clacso.
- UNESCO (2010), Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas, París.

