



Cultural Brokers Resilience Program



# Mosaics

Exploring the Diversity of  
Latinx Cultural Brokers in Boulder County



# THE EXECUTIVE

## SUMMARY

In February 2019, the Boulder County Commissioners' Office in Boulder, Colorado assigned resources to continue previous efforts in resilience and capacity building for Latinx Cultural Brokers in the county. Based on community recommendations, the Cultural Brokers Resilience Program adopted five areas of impact. There were projects created from each area of impact to support the work of Latinx Cultural Brokers with Networking and Community Engagement, Development of Promising Practices, Resource Sharing, Professional Development, and the continued support in Resilience and Preparedness efforts.

For the Development of Promising Practices, the program conducted a series of focus groups. Between the months of May and August 2019, 50 Latinx Cultural Brokers from diverse backgrounds participated in four focus groups in the cities of Longmont, Lafayette, and Boulder. With the help of local organizations, non-profits, and government agencies, the program reached out to Cultural Brokers throughout the community. The groups focused on Spanish speaking community members and bilingual Cultural Brokers who serve Latinx families in Boulder County.

The topics discussed in the focus groups were:

- Cultural Brokers definition: comparing their experience with the textbook's definition of the term.
- Attributes of Cultural Brokers.
- Challenges for Cultural Brokers in Boulder County.
- Recommendations to address recruitment, retention and rewarding of Cultural Brokers in Boulder County.

The data included a diverse range of experiences that were codified into recurring topics to guide this report on a community crafted definition of cultural brokering and the development of promising practices in Boulder County for the recruitment, retention, and rewarding of Latinx Cultural Brokers.

The term Cultural Broker in Boulder County becomes an umbrella term that encompasses several roles within our community. Based on the group discussion, the Cultural Brokers Resilience Program proposes the following definition:

Latinx Bi-Cultural Brokers in Boulder County are community partners who bridge diverse cultures and reduce current or potential conflict by co-creating, with the communities they serve, innovative strategies for change in areas of mediation, resource sharing and navigation, mentorship, and the promotion of culture for civic engagement and public participation in advocacy and activism. (Boulder County Community, 2019)

Individuals who practice cultural brokering possess the following attributes:

- Multicultural experience
- Resource navigation
- Advocacy
- Community organizing
- Networking
- Caregiving
- Mentoring
- Large percentage bilingual

The focus group participants presented the following challenges:

- Racial bias
- Resource accessibility
- Overleveraging or "scope creep"
- Lack of institutional cultural competency
- Unpaid overtime
- Double standards in the areas of:
  - Performance evaluations
  - Promotions
  - Language proficiency (limited Spanish proficiency is dismissed, while limited English proficiency is overemphasized)
- Lack of leadership opportunities
- Lack of emotional support for case managers and social workers

The community created recommendations that touch on areas of:

- Salary increase
- Professional development
- Cultural competency
- Resources allocation
- Multi-sector collaboration
- Policy making
- Outreach & communication

Specific recommendations are on page 11.

# CONTENTS

TABLE OF CONTENTS	3
.....	
OVERVIEW	4
.....	
FOCUS GROUPS	5
.....	
WHAT IS A CULTURAL BROKER	6
.....	
PROFILE OF A CULTURAL BROKER	8
.....	
COMMUNITY DEFINITION OF A CULTURAL BROKER	9
.....	
IDENTIFIED CHALLENGES FOR CULTURAL BROKERS	10
.....	
PROMISING PRACTICES	11
.....	
CONCLUSION	12
.....	
PARTNERS	12
.....	
ACKNOWLEDGEMENTS	13
.....	

---

# OVERVIEW

The Cultural Brokers Resilience Program (CBRP) was implemented as a continuation of the City of Longmont's Resiliency for All Report (RFA). The CBRP works in collaboration with other organizations around Boulder County and it is focused in the Longmont, Boulder, and Lafayette areas. Project funding comes primarily from the Boulder County Commissioners' Office with contributions from The Philanthropiece Foundation and The Community Foundation Serving Boulder County. Other partners include The City of Boulder, The City of Longmont, The City of Lafayette, ELPASO Movement, and The CU Engage Program, among others.

The Cultural Brokers Resilience Program is currently focused on serving Latinx Cultural Brokers in particular due to the extensive available data in this subject area that will allow program coordinators to create concrete results that could be replicated and shared with other diverse communities within and outside Boulder County.

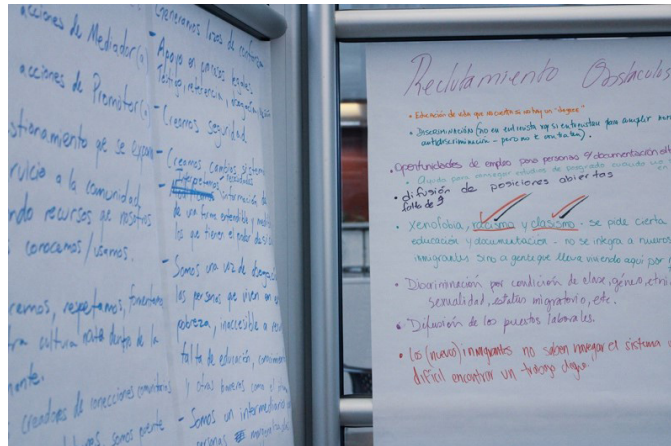
With the purpose of supporting existing capacity building efforts, the CBRP partnered with community organizations where Cultural Brokers work in direct contact with Latinx families. These partnerships allowed the CBRP to create the ¡Suma! Project, a community outreach and networking initiative that supports multiple existing Cultural Brokers networks. This project allows the CBRP to avoid overlaps and instead creates a space for both formal and informal networks to leverage opportunities for resource sharing, networking, and cross-sector collaboration. These ongoing community collaborations have helped the program to work in five different areas of impact such as:

- Community outreach and networking
- Development of promising practices
- Professional development
- Resource sharing
- Revising policies for resilience and preparedness efforts

The Development of Promising Practices effort invited recognized and informal Latinx Cultural Brokers in Boulder County to share their experiences and to co-create a community definition of Cultural Brokering that works for them in the Boulder County region. We presented textbook definitions and compared them to daily experiences of cultural brokering. Opening the discussion to various groups within the spectrum of Cultural Brokers allowed the CBRP to reach the conclusion that cultural brokering in Boulder County should be understood as an umbrella term instead of a set role that is fulfilled by a specific group of individuals. The diversity of perspectives helped the CBRP to explore suggestions for promising practices that touch in multiple sectors. The goal is to create awareness of the impact that Cultural Brokers have in our diverse communities while also suggesting systemic improvements to support and improve their work conditions.

# FOCUS GROUPS

As a continuation of previous work around implementing systemic changes to support Cultural Brokers in Boulder County, we decided to develop four focus groups. The efforts in 2018 were driven by the Community Foundation of Boulder County and presented stories of Latinx Cultural Brokers through the Open Microphone Project. This project identified Cultural Brokers as gems and catalysts for change within Boulder County. The Cultural Brokers Resilience Program conducted focus groups to expand on previous work and to listen to Cultural Brokers on how these individuals interact and work in their community to enable positive change.



For the impact area of Development of Promising Practices, we decided to take a community driven approach. We invited a diverse group of Cultural Brokers both recognized and informal. In order to compile a list of practices that are made by

**Promising Practices:**  
*a hybrid between best known practices and their adaptation to a culturally competent context that is informed by the individuals who will be affected by their implementation.*

and for Latinx Cultural Brokers, we opened the space for discussions and sharing daily experiences. This approach was driven by Brené Brown's understanding of narrative and focus groups a "data with a soul". We proceeded to analyze and codify those stories and compare them with the traditional model of best practices.

The three main participating groups were: Latinx parents, community connectors, and identified Cultural Brokers. These three groups provided us with a complex and thorough definition of what Cultural Brokering means to them in Boulder County. The conversations gave us insight about the need for adopting Cultural Brokering not as a specific term but as an umbrella term that encompasses multiple groups of individuals who are affecting positive change in their communities.

<sup>1</sup> Brown, Brené (2010) TED-Talk - The Power of Vulnerability. [https://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability?language=en](https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=en)

WHAT IS A

# CULTURAL BROKER

To understand the complexity around the definition of Cultural Broker, we have identified multiple contexts where it is applied. The concept of cultural brokering must be seen in different tiers to address the confusion of identifying individuals who practice such skills in diverse communities. It is noteworthy to clarify that these layers do not represent a hierarchy, but the potential of Cultural Brokers to adapt to their environments and affect change in the communities they serve.

Cultural Brokers are individuals who are considered bridges, connectors, or mediators between groups or people with different cultural contexts with the purpose of reducing conflict or producing change (Jezewski, 1990)<sup>2</sup>.



## International Definition

International – One of Many Global Perceptions of Cultural Brokers.

According to the Universitat Oberta de Catalunya, Cultural Brokers are responsible for managing a cultural entity, such as theaters, orchestras, concert halls, art galleries or art centers. The job requires for them liaise with directors and other individuals the development of cultural policies and projects that usually promote local culture through the fine arts.<sup>3</sup>

This context involves a more homogenous culture in which the Cultural Brokers work with cultural and public policies. This type of brokering revolves around culture promotion and fine arts, enabling community building and connecting big organizations to underserved but still native communities. These brokers develop programs and events and often self-managed community programs under The Corporate Responsibility or Philanthropic initiatives. While government is involved, projects are directed towards community building and the promotion of local culture.



## National Definition

National – American Perception of Cultural Brokers

The article “Bridging the Cultural Divide in the Healthcare Setting” published by Georgetown University and the National Center for Cultural Competence talks about the most recurrent perception or role of Cultural Brokers in the American context.<sup>4</sup>

The position revolves around cultural competency and advocacy for diverse cultures in multiple fields of human services. However, the most commonly associated fields are the healthcare and education system. In these contexts, Cultural Brokers work as mediators and resource navigators in order to reduce conflict. The more utilitarian approach of their skills can be correlated to the cultural context and the challenges associated with diversity management. Cultural Brokers still maintain the coordinating role, but for matters of urgency and less for community building.

<sup>2</sup> National Center for Cultural Competence, Georgetown University Center for Child and Human Development, Georgetown University Medical Center. (2004) Bridging the Cultural Divide in the Health Care Settings Essential Role of Cultural Broker Programs

<sup>3</sup> Universitat Oberta de Catalunya (2016) ¿Que es un gestor cultural? Gestion Cultural. <http://gestiocultural.blogs.uoc.edu/2016/06/28/que-es-un-gestor-cultural-gestion-cultural/>

<sup>4</sup> National Center for Cultural Competence, Georgetown University Center for Child and Human Development, Georgetown University Medical Center. (2004) Bridging the Cultural Divide in the Health Care Settings Essential Role of Cultural Broker Programs



## Local Definition

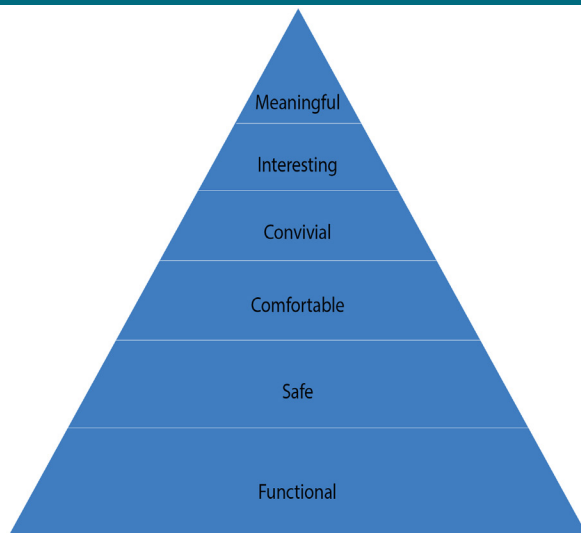
Local – The perception of Cultural Brokers in the Boulder County Region.

The current definition for Cultural Brokering in Boulder County is taken from Jezewski's definition in the health care setting. This definition can be applied to any type of community service field. Therefore, Cultural Brokers are indeed connectors or mediators between groups. However, they also perform other tasks such as: mentoring, culture promotion, and activism, among others. The multiplicity of tasks that involve Cultural Brokering is deeply connected to the community profile and their needs. This profile dictates the role of a Cultural Broker in the places they work. Therefore, the Cultural Brokers Resilience Program adopts the term "Cultural Brokering" as an umbrella term that encompasses multiple individuals within a spectrum of skills applied depending on their context.

From a philosophical point of view, Latinx Cultural Brokers in Boulder County disrupt systemic structures based on a hierarchical model such as the Maslow's Pyramid of Needs applied to city management. The cultural competency of Cultural Brokers allows for a holistic approach when solving conflictive situations. Cultural Brokers with higher influence in systemic changes also apply these skills towards participatory planning in conflict resolution or culture promotion.

Cultural Brokers as agents of change implement a linear approach which moves away from expert driven models. These models are always adapted by Cultural Brokers to be competent and relevant for the communities they serve. A focus shift that provides more autonomy to Cultural Brokers can allow for more efficient use of resources.

<sup>5</sup> DeAngelis, Stephen (2016) Towards a Smart City Hierarchy of Needs. <https://www.enterrasolutions.com/blog/towards-a-smart-city-hierarchy-of-needs/>



<sup>6</sup> Images provided by author, based on the work of Peter Kageyama.

---

# PROFILE OF A CULTURAL BROKER

Latinx Cultural Brokers in Boulder County are a group of individuals with a diverse set of skills across multiple sectors which include government agencies, non-profit organizations, and the public and private sector. The diversity of Cultural Brokers in Boulder County must be understood as a collection of networks that interact with each other instead of one singular unit. The spectrum of experience within these group of individuals place them in different fields in which they can have the biggest impact in their communities. The common denominator within this group of individuals is having a lived bicultural experience, rather than an academic understanding of diversity and cultural competency. This experiential knowledge provides them with emotional understanding and empathy towards the communities they serve.

The following groups are part of the diverse networks of Cultural Brokers throughout Boulder County.

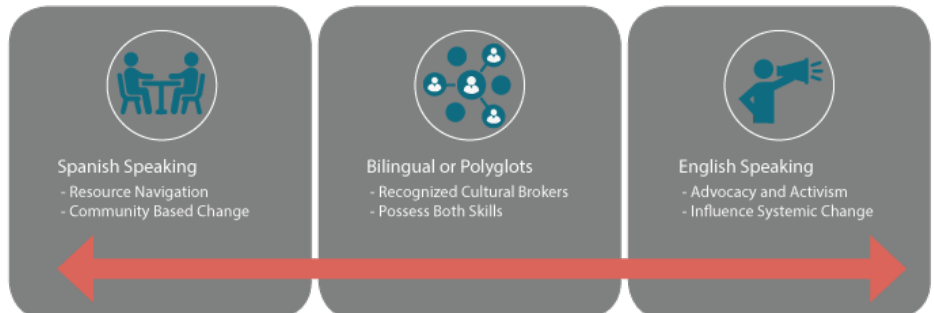
- Formal Cultural Brokers
- Informal Cultural Brokers – Latinx parents
- Case Managers
- City of Boulder - Community Connectors
- ELPASO Movement Community Organizers
- AMISTAD Health Promoters
- AFC+A Green Promoters
- Social Workers
- Community Liaisons
- Community Leaders
- Others

As part of the group’s discussion on skills and strengths, the focus groups formed the following combined list:

- Multicultural Experience
- Resources Navigation
- Advocacy
- Community Organizing
- Networking
- Caregiving
- Mentoring
- Bilinguals or Polyglots
- Basic Translation & Interpretation
- Mediation
- Crisis Intervention and Mitigation
- Culture Promotion
- Self-Management
- Cultural Competency

***“We are here to dignify the immigrant’s experience. Coming to a different country can be frightening and the process of adaptation can be aggressive. Our job is to help and provide them with the resources they need to feel safe in a place that is totally different from where they come from.”***

**- Focus Group Participant**





---

## COMMUNITY DEFINITION OF A

# CULTURAL BROKER

As part of the focus group initial discussion we presented the current definition of Cultural Brokers used in the county. A large proportion of participants concluded that Jesewski's definition, while appropriate, lacked inclusion within the Latinx community itself. Participants agreed that the definition did not recognize the socioeconomic, academic and diverse cultural backgrounds within the Latinx community. Monolingual Spanish or English speakers with a lived bicultural experience felt the need to expand the definition to include their voices into the discussion. Latinx Spanish-speaking resource navigators or English-speaking activists and advocates with a lived bicultural experience expressed that both groups do communicate and work together in the field with the help of translators and interpreters.

Based on the focus group discussion, the Cultural Brokers Resilience Program proposes the definition seen here to the right.

This community created definition does not substitute, but expands on, Jezewsky's definition of Cultural Brokers. The purpose of this broad definition is to create awareness that Latinx Cultural Brokers fall within a spectrum with different experiences that connect with the desired outcome of affecting positive change in their community's development. These individuals have the potential to engage through participatory planning entire communities that can give input to institutions on how to make culturally competent community outreach and build stronger connections. These connections and relationships will eventually, with time and commitment, evolve into more civically engage communities that otherwise are underserved and marginalized.

**Latinx Bi-Cultural Brokers in Boulder County are community partners who bridge diverse cultures and reduce current or potential conflict by co-creating, with the communities they serve, innovative strategies for change in areas of mediation, resource sharing and navigation, mentorship, and the promotion of culture for civic engagement and public participation in advocacy and activism. (Boulder County Community, 2019)<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Community crafted definition for Boulder County Cultural Brokers. Participants include, Latinx parents, community leaders, health promoters, formal Cultural Brokers, case managers, and social workers, among others.

# IDENTIFIED CHALLENGES FOR CULTURAL BROKERS

Throughout the focus groups, participants identified common challenges across sectors. The key findings revolved around areas of institutional policies, resource allocation, and accessibility. Some of these areas of growth represent a challenge not only for Cultural Brokers but also for the communities they serve. Both formal and informal Cultural Brokers face challenges that are strictly related to systems and policies that lack cultural competency.

On the other hand, the recent attention given to Cultural Brokers in Boulder County conflicts with multiple perceptions of this practice. This lack of common understanding leads to an over leveraging of certain skills and the underutilization of others, therefore not recognizing their full potential as “Agents of Intercultural Exchange” in our diverse communities. This imbalance in workloads expose Cultural Brokers to increasing expectations that are not supported with proper resource allocations and therefore negatively affecting their performance.

The following statements are examples of expectations beyond job descriptions:

***We are expected to be the Cultural Brokers for people who are not Latinx, just because they are not Anglos. We do what we can, but the clients need someone who truly understands them.***

***I do all this extra work and get paid the same as my Anglo co-worker and I have a Master's Degree from where I come from.***

***We are expected to come to all these extra events after work and still make it to the office for 40 hours a week.***

Based on the participants shared experiences, Cultural Brokers in Boulder County work between 5 and 10 extra unpaid hours per week. Based on their experience, and a review of job descriptions, local reports and other sources, Cultural Brokers make an average of \$32,000 a year, almost \$1,500 above the average \$30,639 year for a single income earner in Boulder County.<sup>8</sup> This number is broken down to \$16 dollars an hour, which is reduced to \$12.80 when unpaid worked hours are accounted for.<sup>9</sup>

	Average Income	Hourly Rate	After Extra Unpaid Hours
<b>County Average</b>	\$30,639	\$15.32	N/A
<b>Cultural Broker Average</b>	\$32,000	\$16.00	\$12.80

<sup>8</sup> Boulder County Community Foundation (2019) Boulder County Trends Report: The Community Foundation's Report on Key Indicators

<sup>9</sup> The numbers take into consideration local job offers in related fields and local data sources such as the 2019-2021 Trends Report. These numbers do not account for additional jobs for supplemental income.

---

## CHALLENGES FOR CULTURAL BROKERS

This overleverage is also related to what participants identified as double standards in language proficiency and racial bias. Institutions tend to favor local academic accreditation and dismiss international ones. This issue also applies to language proficiency, where limited Spanish is not seen as a problem for Latinx services and community outreach efforts, but limited English is seen as an issue for department communication.

These systemic issues of racial bias and double standards expose Cultural Brokers to overleverage (scope creep) and accountability measures that do not take into consideration the entirety of their work. This also prevents them from accessing resources for professional development and professional growth within their institutions.

In addition, the lack of representation in decision making processes makes it difficult for Cultural Brokers to provide efficient services and apply their entire skill set in the institutions they serve. For example, document translation and interpretation without the proper qualifications beyond the job description can lead to institutional liability that negatively impacts the Cultural Broker.

Another example is Cultural Brokers doing tasks that are outside of their job description and which negatively impacts their ability to complete tasks that are in their job description which can lead to negative performance evaluations.



*We are pulled in many different directions for translation and interpretations when we do not necessarily have the skills to do it. They assume because we are bilingual, that we have the skills to translate legal documents.*



---

# PROMISING PRACTICES

The following Promising Practices are recommendations made by and for Latinx Cultural Brokers. Some of these recommendations have been implemented by various organizations. However, this is not a standardized list of recommendations that encompasses all the current and potential practices that could be implemented for the improvement of working conditions for Cultural Brokers in Boulder County. Taking into account the challenges presented by Cultural Brokers, we move forward with a list of recommended practices that could be implemented in a short-, medium-, and long-term, according to the institutions capacity and willingness to adopt them with the help and collaboration of their existing Cultural Broker staff.

## Recruitment

- Administer blind interview practices
- Include diverse staff input on hiring process
- Include diverse and culturally sensitive staff in the interviews
- Include a culture responsiveness and inclusivity in conversations about professionalism and employment conduct
- Accept international degrees
- Adapt hiring practices to include other forms of documentation



## Rewarding

- Pay increase
- Bilingual pay
- Bonuses
- Paid time off
- Flexible time
- Paid extra hours
- Expenses reimbursement
- Revise benefits package
- Provide stipends for community meetings

## Retention

- Require yearly bias training for managers and department heads
- Provide leadership opportunities
- Avoid double standards for employee evaluation
- Avoid overleverage and scope-creep
- Adopt equity and inclusion as institutional value

We recommend that organizations in Boulder County and the Cultural Brokers who they serve develop a timeline to work on the implementation of promising practices. The first phase should touch on changes that would require minimal to no cost such as the inclusion of staff in hiring decisions, flexible time and remote work. Recent studies from the American Psychological Association assert the benefit costs of remote and flexible working schedules. Zara Greenbaum refers to these benefits as small but tangible benefits such as increase efficiency due to reduced commute, emotional wellness, and work-life balance, among others. Subsequent phases for medium- and long-term goals involving policy changes such as pay increase should include input from diverse staff.

With regards to informal Cultural Brokers, the CBRP recommends that institutions create in-kind benefits such as stipends, transportation, and child-care as a short-term goal. Longer term changes would include revision of hiring practices and alternative documentation of residency status.

<sup>10</sup> Greenbaum, Zara (2019) The future of remote work: <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>

---

# CONCLUSION

The current job market in our region does not possess the understanding of the work of Cultural Brokers. This lack of understanding gives way to less-than-optimal work conditions for these individuals. The continuation of both overleverage and underleverage of cultural brokering skills creates a workload imbalance that affects both emotional and practical aspects of this position. The three identified changes are flexibility, cultural competency, and salary increases.

Based on the focus group findings, we know several agencies have implemented some of these recommendations. However, there is no collective understanding that provides guidance on how to implement best practices that are culturally competent and support the work of Cultural Brokers. Due to the diversity of experiences and fields, the Cultural Brokers Resilience Program recommends agencies to adapt their policies with the input of their Cultural Brokers and diverse staff. These conversations will enable them to come up with strategies to implement changes catered to their specific staff needs in conjunction with their institutional capacity.

---

# FOR MORE INFO

The Cultural Brokers Resilience Program mission is to support existing efforts that help further the work of Cultural Brokers in Boulder County. We work in Partnership with The Philanthropiece Foundation, KGNU, The CU Engage Program, The Boulder County Community Connectors Program and the Migrant Tree Project, among others.

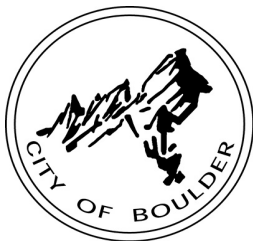


CU Engage

UNIVERSITY OF COLORADO **BOULDER**



**COMMUNITY  
FOUNDATION**  
BOULDER COUNTY



# THANK YOU

The Mosaics report would not be possible without the help of multiple community members. With the community as our leader and service as one of our core values, the Cultural Brokers Resilience Program would like to recognize the help of those community partners who made this document possible. A group of 50 formal and informal Cultural Brokers in our community came together to guide us in the process of exploring their journey as employees of their communities. They have shared experiences of hardship and success and in the process created a community that lifts and support one another in serving their communities.

Special thanks to our community partners around Boulder County who offered their locations the focus groups. Thanks to our Advisory Committee and thanks to the Boulder County Commissioners' Office, The Office of Sustainability, Climate Action, and Resilience for funding this project, The City of Boulder and the Boulder Public Library for helping us to connect to the Boulder Community Connectors Program, The Philanthropiece Foundation for helping us with the focus group facilitation, ELPASO Movement and Sister Carmen for hosting us in Lafayette, Coal Creek Meal on Wheels in Lafayette for helping us promote our events, Intercambio Uniting Communities for hosting us in Longmont, Pine Street Church for sponsoring supplies, Compañeras Program at El Centro Amistad for the helping us bring the promotoras perspective, and others!



## ACKNOWLEDGMENTS

Special thanks to the following individuals for their contributions in making this work and this report possible.

### Board of Boulder County Commissioners

- Elise Jones
- Deb Gardner
- Matt Jones

### Facilitation, Research, & Writing

- Guillermo J. Estrada-Rivera, M.Div

### Graphic Design

- Gabi Boerkircher

### Facilitators & Hosts

- Ryan Hanschen
- Teresa García
- Laura Soto
- Norma Fuentes

### Special Thanks to our Collaborators

- Elena Aranda
- Ana Arias
- Katie Arrington
- Tiernan Doyle
- Jake Matlak
- Garry Sanfaçon
- Nadia Villalobos



NOTA: Este documento contiene lenguaje inclusivo de género neutro.

Programa de Resiliencia para Gestores Culturales

# Mosaicos



Exploración de la diversidad de  
gestores culturales latines en el Condado de Boulder



En febrero de 2019, la Oficina de Comisionados del Condado de Boulder en Boulder, Colorado, asignó recursos para continuar esfuerzos previos sobre construcción de resiliencia y capacidad para gestores culturales latines en el condado. En base a las recomendaciones de la comunidad, el Programa de Resiliencia para Gestores Culturales adoptó cinco áreas de impacto. Se crearon proyectos de cada área de impacto para apoyar el trabajo de gestores culturales latines en relación con enlace comunitario, desarrollo de prácticas prometedoras, intercambio de recursos, desarrollo profesional y el apoyo continuo a los esfuerzos de Resiliencia y Preparación.

En el caso del desarrollo de prácticas prometedoras, el programa organizó una serie de grupos focales. Entre los meses de mayo y agosto de 2019, 50 gestores culturales latines de diversos contextos participaron en cuatro grupos focales en las ciudades de Longmont, Lafayette y Boulder. Con la ayuda de organizaciones, locales organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales, el programa contactó gestores culturales en la comunidad. Los grupos se concentraron en miembros de la comunidad hispanohablante y gestores culturales bilingües que atienden a familias latinas en el Condado de Boulder.

Los temas debatidos en los grupos focales fueron:

- Definición de gestores culturales: comparación de sus experiencias con la definición del término en libros de texto.
- Atributos de gestores culturales.
- Retos para gestores culturales en el Condado de Boulder.
- Recomendaciones para tratar el reclutamiento, la retención y la renumeración de gestores culturales en el Condado de Boulder.

Los datos incluyeron una diversa gama de experiencias que fueron codificadas en temas recurrentes para orientar este informe sobre una definición elaborada por la comunidad sobre gestión cultural y el desarrollo de prácticas prometedoras en el Condado de Boulder para el reclutamiento, la retención y la renumeración de gestores culturales latines.

El término gestor cultural en el Condado de Boulder es un término genérico que abarca varios roles dentro de nuestra comunidad. En función del debate grupal, el Programa de Resiliencia para Gestores Culturales propone la siguiente definición:

Gestores biculturales latines en el Condado de Boulder son socios comunitarios que conectan culturas diversas y reducen conflicto actual o potencial mediante la cocreación, con las comunidades que atienden, de estrategias innovadoras para cambios en las áreas de mediación, intercambio y navegación de recursos, mentores y promoción cultural para la participación cívica y pública en defensa y activismo.

(Comunidad del Condado de Boulder, 2019)

Las personas que ejercen la gestión cultural poseen los siguientes atributos:

- Experiencia multicultural
- Navegación de recursos
- Abogacía
- Contactos
- Organización de la comunidad
- Cuidadores
- Mentores
- Gran porcentaje bilingüe

Los participantes del grupo focal plantearon los siguientes retos:

- Prejuicio racial
- Falta de acceso a los recursos
- Exceso de trabajo o “síndrome del lavadero”
- Falta de competencia cultural institucional
- Horas extras impagas
- Doble moral en las áreas de:
  - Evaluaciones de desempeño
  - Ascensos
  - Dominio del idioma (se desestima el dominio limitado del español mientras se exagera el dominio limitado del inglés)
- Falta de oportunidades de liderazgo
- Falta de apoyo emocional para administradores de casos y trabajadores sociales

La comunidad creó recomendaciones en referencia a áreas de:

- Aumento salarial
- Desarrollo profesional
- Competencia cultural
- Asignación de recursos
- Colaboración multisectorial
- Formulación de políticas
- Divulgación y comunicación

Las recomendaciones específicas aparecen en la página 12.

# ÍNDICE

ÍNDICE	3
.....	
DESCRIPCIÓN GENERAL	4
.....	
GRUPOS FOCALES	5
.....	
¿QUÉ ES UN GESTOR CULTURAL?	6
.....	
PERFIL DE UN GESTOR CULTURAL	8
.....	
DEFINICIÓN COMUNITARIA DE GESTOR CULTURAL	9
.....	
RETOS IDENTIFICADOS PARA GESTORES CULTURALES	10
.....	
PRÁCTICAS PROMETEDORAS	12
.....	
CONCLUSIÓN	13
.....	
SOCIOS	13
.....	
AGRADECIMIENTOS	14
.....	

---

# DESCRIPCIÓN GENERAL

El Programa de Resiliencia para Gestores Culturales (CBRP) se implementó como una continuación del informe de Resiliencia para Todos (RFA) de la Ciudad de Longmont. El CBRP trabaja en colaboración con otras organizaciones por todo el Condado de Boulder y se concentra en las zonas de Longmont, Boulder y Lafayette. Los fondos del proyecto provienen principalmente de la Oficina de Comisionados del Condado de Boulder con aportes de Philanthropiece Foundation y Community Foundation que trabaja en el Condado de Boulder. Otros socios incluyen a la Ciudad de Boulder, la Ciudad de Longmont, la Ciudad de Lafayette, ELPASO Movement y el programa CU Engage, entre otros.

El Programa de Resiliencia para Gestores Culturales actualmente se concentra en atender a gestores culturales latines en particular debido a la gran cantidad de datos disponibles en esta materia que les permitirán a coordinadores del programa crear resultados concretos que podrían ser copiados y compartidos con otras comunidades diversas dentro y fuera del Condado de Boulder.

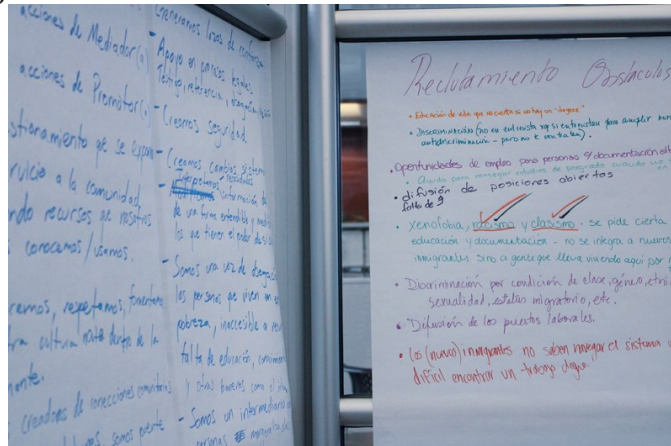
Con el propósito de apoyar los esfuerzos de construcción de capacidad existentes, el CBRP se asoció con organizaciones comunitarias donde gestores culturales trabajan en contacto directo con familias latinas. Estas asociaciones le permitieron al CBRP crear el proyecto ¡Suma!, una iniciativa de difusión y enlace con la comunidad que apoya muchas redes existentes de gestores culturales. Este proyecto le permite al CBRP evitar superposiciones y, en cambio, crea un espacio para que redes tanto formales como informales aprovechen oportunidades de intercambio de recursos, contactos y colaboración intersectorial. Estas colaboraciones comunitarias continuas han ayudado al programa a trabajar en cinco áreas de impacto diferentes como por ejemplo:

- Difusión de recursos y enlace con la comunidad
- Desarrollo de prácticas prometedoras
- Desarrollo profesional
- Intercambio de recursos
- Revisión de políticas para esfuerzos de resiliencia y preparación

El trabajo de desarrollo de prácticas prometedoras invitó a gestores culturales latines reconocidos e informales del condado de Boulder a compartir sus experiencias y cocrear una definición comunitaria de gestión cultural que les funcionara en la región del condado de Boulder. Presentamos definiciones de libros de texto y las comparamos con las experiencias cotidianas de la gestión cultural. Abrir el debate a distintos grupos dentro del espectro de gestores culturales le permitió al CBRP llegar a la conclusión de que la gestión cultural en el Condado de Boulder debería ser entendida como un término genérico en lugar de un rol fijo que es desempeñado por un grupo específico de personas. La diversidad de perspectivas le sirvió al CBRP para explorar sugerencias de prácticas prometedoras que se aplican a varios sectores. La meta es crear consciencia del impacto que gestores culturales tienen en nuestras comunidades diversas mientras también se sugieren mejoras sistémicas para apoyar y mejorar sus condiciones de trabajo.

# GRUPOS FOCALES

Como una continuación del trabajo previo sobre la implementación de cambios sistémicos para apoyar a gestores culturales en el Condado de Boulder, decidimos armar cuatro grupos focales. Los esfuerzos de 2018 fueron impulsados por la Community Foundation del Condado de Boulder y presentaron relatos de gestores culturales latines a través del proyecto de micrófono abierto. Este proyecto identificó a gestores culturales como tesoros y catalizadores del cambio dentro del Condado de Boulder. El Programa de Resiliencia para Gestores Culturales armó grupos focales para ampliar el trabajo previo y escuchar los relatos de gestores culturales sobre cómo interactúan y trabajan en su comunidad para permitir el cambio positivo.



Para el área de impacto de desarrollo de prácticas prometedoras, decidimos tomar un abordaje impulsado por la comunidad. Invitamos a un grupo diverso de gestores culturales, tanto reconocidos como informales. A fin de compilar una lista de

**Prácticas prometedoras: un híbrido entre las prácticas más conocidas y su adaptación a un contexto con competencia cultural que está informado por las personas que se verán afectadas por su implementación.**

prácticas producidas por y para gestores culturales latines, creamos un espacio para debatir y compartir experiencias cotidianas. Este abordaje fue impulsado por la comprensión de narrativa y grupos focales de Brené Brown como “datos con alma”. Analizamos y codificamos después estos relatos y los comparamos con el modelo tradicional de mejores prácticas.

Los tres principales grupos participantes fueron: padres latines, conectores comunitarios y gestores culturales reconocidos. Estos tres grupos nos

aportaron una definición compleja y minuciosa de lo que significa la gestión cultural para ellos en el Condado de Boulder. Las conversaciones nos dieron una perspectiva sobre la necesidad de adoptar la gestión cultural no como un término específico sino como uno genérico que abarca muchos grupos de personas que producen un cambio positivo en sus comunidades.

<sup>1</sup> Brown, Brené (2010) Charla TED - El poder de la vulnerabilidad. [https://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability?language=en](https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=en)

# ¿QUÉ ES UN GESTOR CULTURAL?

Para entender la complejidad en torno a la definición de gestor cultural, hemos identificados los múltiples contextos donde se aplica. El concepto de gestión cultural debe ser visto en diferentes niveles para tratar la confusión de identificar personas que ejercen habilidades de ese tipo en comunidades diversas. Cabe aclarar que estos niveles no representan una jerarquía, sino el potencial de gestores culturales de adaptarse a sus entornos y producir un cambio en las comunidades que atienden.

Los gestores culturales son personas que son consideradas puentes, conectores o mediadores entre grupos o personas con diferentes contextos culturales con el propósito de reducir conflicto o producir cambio (Jezewski, 1990)<sup>2</sup>.



## Definición internacional

Internacional – Una de las muchas percepciones mundiales de gestores culturales

Según la Universitat Oberta de Catalunya, los gestores culturales se encargan de gestionar una entidad cultural, como por ejemplo, teatros, orquestas, salas de conciertos, galerías de arte o centros de arte. Su tarea requiere que vinculen a directivos y otras personas con el desarrollo de políticas y proyectos culturales que suelen promover la cultura local a través de las bellas artes.<sup>3</sup>

Este contexto incluye una cultura más homogénea en la que los gestores culturales trabajan con políticas culturales y públicas. Este tipo de gestión gira en torno a la promoción cultural y las bellas artes, permitiendo la construcción de la comunidad y conectando a grandes organizaciones con comunidades subatendidas pero de todos modos autóctonas. Estos gestores desarrollan programas y eventos y a menudo programas comunitarios autogestionados bajo la responsabilidad empresarial o iniciativas filantrópicas. El gobierno participa pero los proyectos están destinados a la construcción de la comunidad y la promoción de la cultura local.



## Definición nacional

Nacional – Percepción estadounidense de gestores culturales

El artículo “Bridging the Cultural Divide in the Healthcare Setting” publicado por la Universidad de Georgetown y el Centro Nacional para la Competencia Cultural habla sobre la percepción más recurrente o rol de gestores culturales en el contexto estadounidense.<sup>4</sup>

La postura gira en torno a la competencia cultural y la defensa de culturas diversas en muchas disciplinas de los servicios sociales. Sin embargo, las disciplinas más comúnmente asociadas son las del sistema sanitario y educativo. En estos contextos, gestores culturales trabajan como mediadores y navegadores de recursos para reducir el conflicto. El abordaje más funcional de sus habilidades se puede correlacionar con el contexto cultural y los retos asociados con la gestión de la diversidad. Los gestores culturales todavía mantienen un rol de coordinación, pero para asuntos urgentes y menos para construcción de la comunidad.

<sup>2</sup>Centro Nacional para la Competencia Cultural, Centro de la Universidad Georgetown para el Desarrollo Humano e Infantil, Centro Médico de la Universidad de Georgetown. (2004) Conectar la división cultural en ámbitos de atención médica Rol fundamental de programas de gestores culturales

<sup>3</sup> Universitat Oberta de Catalunya (2016) ¿Qué es un gestor cultural? Gestión Cultural. <http://gestiocultural.blogs.uoc.edu/2016/06/28/que-es-un-gestor-cultural-gestion-cultural/>

<sup>4</sup>Centro Nacional para la Competencia Cultural, Centro de la Universidad Georgetown para el Desarrollo Humano e Infantil, Centro Médico de la Universidad de Georgetown. (2004) Conectar la división cultural en ámbitos de atención médica Rol fundamental de programas de gestores culturales



## Definición local

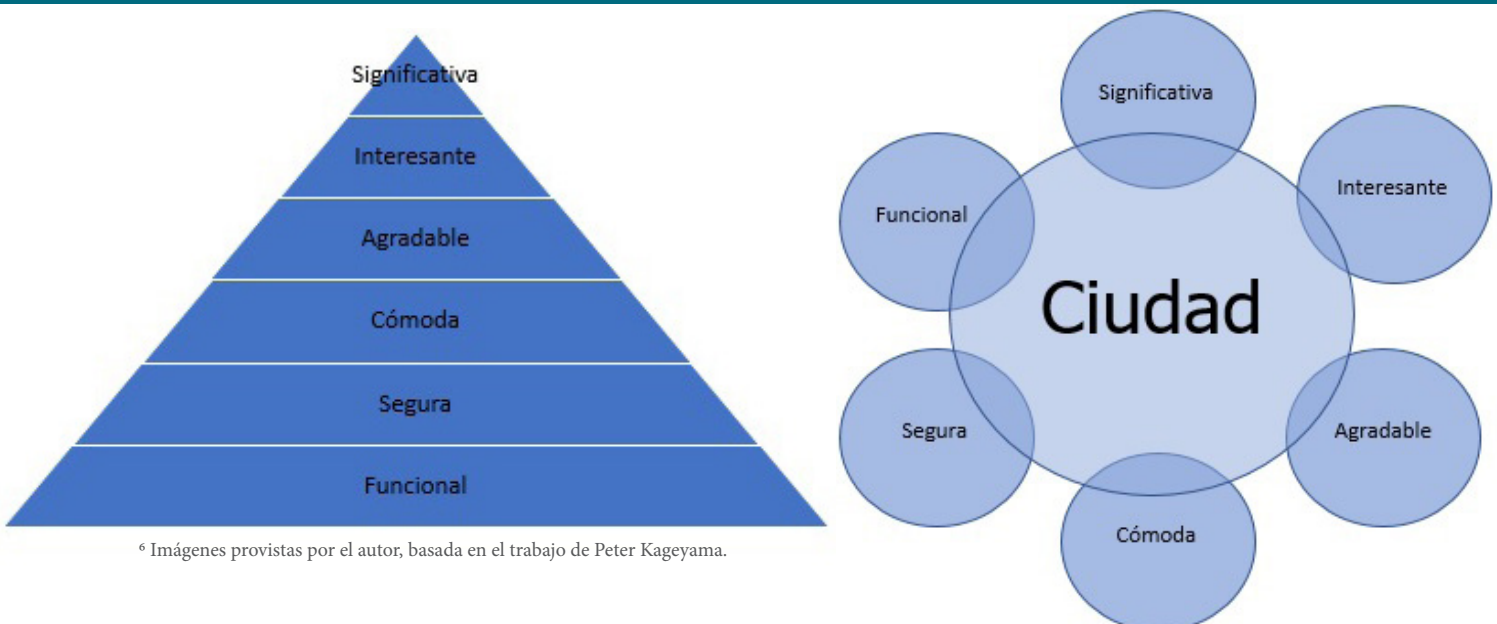
Local – La percepción de gestores culturales en la región del Condado de Boulder.

La definición actual de gestión cultural en el Condado de Boulder se toma de la definición de Jezewski en el ámbito de la atención médica. Esta definición se puede aplicar a cualquier tipo de disciplina de servicio comunitario. Por tanto, los gestores culturales sí son conectores o mediadores entre grupos. Sin embargo, también realizan otras tareas como por ejemplo: mentoría, promoción cultural y activismo, entre otras. La multiplicidad de tareas que incluye la gestión cultural está estrechamente vinculada al perfil de la comunidad y sus necesidades. Este perfil dicta el rol de un gestor cultural en los lugares de trabajo. Por tanto, el Programa de Resiliencia para Gestores Culturales adopta el término “gestión cultural” como un término genérico que abarca a muchos individuos dentro de un espectro de habilidades aplicadas según su contexto.

Desde un punto de vista filosófico, gestores culturales latinos en el Condado de Boulder alteran las estructuras sistémicas en función de un modelo jerárquico como por ejemplo la Pirámide de Necesidades de Maslow aplicado a la gestión municipal. La competencia cultural de gestores culturales permite un abordaje holístico cuando se resuelven situaciones conflictivas. Gestores culturales con mayor influencia en los cambios sistémicos también aplican estas habilidades en la planificación participativa en resolución de conflictos o promoción cultural.

Gestores culturales como agentes de cambio implementan un abordaje lineal que se aparta de modelos impulsados por expertos. Estos modelos siempre son adaptados por gestores culturales para ser competentes y pertinentes para las comunidades que atienden. Un cambio de perspectiva que provea más autonomía a gestores culturales puede permitir un uso más eficiente de los recursos.

<sup>5</sup> DeAngelis, Stephen (2016) Towards a Smart City Hierarchy of Needs. <https://www.enterrasolutions.com/blog/towards-a-smart-city-hierarchy-of-needs/>



<sup>6</sup> Imágenes provistas por el autor, basada en el trabajo de Peter Kageyama.

# EL PERFIL DE UN GESTOR CULTURAL

Gestores culturales latines en el Condado de Boulder son un grupo de personas con un conjunto diverso de habilidades en muchos sectores que incluyen agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y el sector público y privado. La diversidad de gestores culturales en el Condado de Boulder debe ser entendida como un conjunto de redes que interactúan entre sí en lugar de una única unidad. El espectro de experiencia dentro de estos grupos de personas los coloca en diferentes disciplinas que las que pueden producir el mayor impacto en sus comunidades. El denominador común dentro de este grupo de personas es tener experiencia bicultural vivida, en lugar de comprensión académica de la diversidad y competencia cultural. Este conocimiento vivencial les provee comprensión emocional y empatía con las comunidades que atienden.

Los siguientes grupos son parte de las redes diversas de gestores culturales por todo el Condado de Boulder.

- Gestores culturales formales
- Gestores culturales informales – padres latines
- Administradores de casos
- Ciudad de Boulder - Conectores comunitarios
- Organizadores comunitaries de ELPASO Movement
- Promotoras de salud de AMISTAD
- Promotores Verdes AFC+A
- Trabajadores sociales
- Enlaces con la comunidad
- Dirigentes de la comunidad
- Otros

Como parte del debate de los grupos sobre las habilidades y puntos fuertes, los grupos focales prepararon la siguiente lista combinada:

- Experiencia multicultural
- Navegación de recursos
- Abogacía
- Organización de la comunidad
- Contactos
- Cuidadores
- Mentoría
- Bilingües o políglotas
- Traducción e interpretación básicas
- Mediación
- Intervención y mitigación de crisis
- Promoción cultural
- Autogestión
- Competencia cultural

*"Estamos aquí para dignificar la experiencia del inmigrante. Llegar a un país diferente puede asustar y el proceso de adaptación puede ser agresivo. Nuestra tarea es ayudarlos y proveerles los recursos que necesitan para sentirse seguros en un lugar que es completamente diferente al lugar de donde vienen".*

**- Participante de un grupo focal**



Hispanohablantes  
- Navegación por los recursos  
- Cambio de base comunitaria



Bilingües o políglotas  
- Agentes culturales reconocidos  
- Poseen ambas habilidades



Angloparlantes  
- Defensoría y activismo  
- Influencian un cambio

---

# LA DEFINICIÓN COMUNITARIA DE GESTOR CULTURAL

Como parte del debate inicial del grupo focal, presentamos la definición actual de gestores culturales utilizada en el condado. Una gran proporción de participantes llegó a la conclusión de que a la definición de Jesewski, aunque adecuada, le faltaba inclusión dentro de la comunidad latina misma. Los participantes acordaron que la definición no reconocía los contextos socioeconómicos, académicos y culturales diversos dentro de la comunidad latina. Los hablantes monolingües de español o inglés con una experiencia bicultural vivida sentían la necesidad de ampliar la definición para incluir sus opiniones en el debate. Navegadores de recursos hispanohablantes latines o activistas y defensores anglohablantes con una experiencia bicultural vivida expresaron que ambos grupos sí se comunican y trabajan juntos en el campo con la ayuda de traductores e intérpretes.

En función del debate del grupo focal, el Programa de Resiliencia para Gestores Culturales propone la definición de la derecha.

La definición creada por esta comunidad no sustituye sino amplía la definición de gestores culturales de Jezewsky. El propósito de esta amplia definición es crear consciencia de que gestores culturales latines entran dentro de un espectro con diferentes experiencias que se relacionan con el resultado deseado de producir un cambio positivo en el desarrollo de su comunidad. Estas personas tienen el potencial de incluir a través de la planificación participativa a comunidades enteras que pueden dar aportes a instituciones sobre cómo realizar difusión de recursos comunitarios con competencia cultural y construir conexiones más fuertes. Estas conexiones y relaciones posteriormente, con tiempo y dedicación, lograrán comunidades con más participación cívica que de otro modo estaban subatendidas y marginadas.

**Gestores biculturales latines en el Condado de Boulder son socios comunitarios que conectan culturas diversas y reducen conflicto actual o potencial mediante la cocreación, con las comunidades que atienden, de estrategias innovadoras para cambios en las áreas de mediación, intercambio y navegación de recursos, mentores y promoción cultural para la participación cívica y pública en defensa y activismo. (Comunidad del Condado de Boulder, 2019)<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Definición de gestores culturales del Condado de Boulder formulada por la comunidad. Participantes incluyen: padres latines, dirigentes de la comunidad, promotores de salud, gestores culturales formales, administradores de casos y trabajadores sociales, entre otros.



# RETOS IDENTIFICADOS PARA GESTORES CULTURALES

En los grupos focales, participantes identificaron retos comunes en los diferentes sectores. Los principales hallazgos giraron en torno a las áreas de políticas institucionales, asignación de recursos y accesibilidad. Algunas de estas áreas de crecimiento plantean un reto no solo para gestores culturales sino también para las comunidades que atienden. Gestores culturales tanto formales como informales enfrentan retos que se relacionan estrictamente con sistemas y políticas que carecen de competencia cultural.

Por otro lado, la atención reciente dada a gestores culturales en el Condado de Boulder discrepa con varias percepciones de esta práctica. Esta falta de entendimiento común produce un exceso de aprovechamiento de determinadas habilidades y la subutilización de otras, por ende, no se reconoce el potencial total como “agentes del intercambio intercultural” en nuestras comunidades diversas. Este desequilibrio de cargas laborales expone a gestores culturales a mayores expectativas que no están respaldadas con asignaciones adecuadas de recursos y, por ende, perjudican su desempeño.

Las siguientes declaraciones son ejemplos de expectativas que superan la descripción del puesto de trabajo:

*Se espera que seamos gestores culturales de personas que no son latinas, solo porque no son angloamericanas. Hacemos lo que podemos, pero los clientes necesitan a alguien que los entienda de verdad.*

*Hago todo este trabajo extra y me pagan lo mismo que a mis compañeros de trabajo angloamericanos y tengo una maestría de donde vengo.*

*Debemos ir a todos estos eventos extras después del trabajo y todavía ir a la oficina durante 40 horas por semana.*

En base a las experiencias compartidas por participantes, los gestores culturales en el Condado de Boulder trabajan entre 5 y 10 horas extras impagas por semana. En base a su experiencia, y un repaso de las descripciones de los puestos de trabajo, informes locales y otras fuentes, los gestores culturales ganan un promedio de \$32,000 al año, casi \$1,500 por encima del promedio de \$30,639 al año para un asalariado soltero en el Condado de Boulder.<sup>8</sup> Esta cifra está dividida en \$16 dólares por hora, que se reduce a \$12.80 cuando se contabilizan las horas impagas trabajadas.<sup>9</sup>

	Ingreso promedio	Tarifa por hora	Después de horas extras impagas
<b>Promedio del condado</b>	\$30,639	\$15.32	N/C
<b>Promedio de gestores culturales</b>	\$32,000	\$16.00	\$12.80

<sup>8</sup> Informe de tendencias en el Condado de Boulder de Boulder County Community Foundation (2019): Informe sobre indicadores claves de Community Foundation.

<sup>9</sup> Las cifras consideran ofertas laborales locales en disciplinas relacionadas y fuentes de datos locales como el Informe de Tendencias 2019-2021. Estas cifras no tienen en cuenta empleos adicionales para ingreso complementario.

Este exceso de aprovechamiento también se relaciona con lo que les participantes identificaron como doble moral en cuanto a dominio del idioma y prejuicio racial. Las instituciones tienden a favorecer la acreditación académica local y a desestimar las internacionales. Este problema también se aplica al dominio del idioma, cuando el español limitado no se ve como un problema para servicios a latines y campañas de difusión comunitaria, pero el inglés limitado se ve como un problema para la comunicación departamental.

Estos problemas sistémicos de prejuicio racial y doble moral exponen a gestores culturales al exceso de aprovechamiento (síndrome del lavadero) y a mediciones de responsabilidad que no tienen en cuenta la totalidad de su trabajo. Esto también les impide acceder a recursos de desarrollo profesional y crecimiento profesional dentro de sus instituciones.

Además, la falta de representación en los procesos de toma de decisiones hace que sea difícil que gestores culturales provean servicios eficientes y apliquen su conjunto completo de habilidades en las instituciones donde trabajan. Por ejemplo, la traducción de documentos e interpretación sin las cualificaciones adecuadas que supera la descripción del puesto puede generar una responsabilidad institucional que perjudica al gestor cultural.

Otro ejemplo es gestores culturales realizando tareas ajenas a su puesto y que perjudican su capacidad para completar tareas que le corresponden, lo que puede producir evaluaciones negativas del desempeño.



*Nos jalan en muchas direcciones diferentes para traducir e interpretar cuando no siempre tenemos las habilidades para hacerlo. Suponen que porque somos bilingües, que tenemos las habilidades para traducir documentos legales.*



# PRÁCTICAS PROMETEDORAS

Las siguientes prácticas prometedoras son recomendaciones formuladas por y para gestores culturales latines. Algunas de estas recomendaciones han sido implementadas por varias organizaciones. Sin embargo, no es una lista estandarizada de recomendaciones que abarca todas las prácticas actuales y potenciales que se podrían implementar para mejorar las condiciones laborales de gestores culturales en el Condado de Boulder. Teniendo en cuenta los retos planteados por gestores culturales, armamos una lista de prácticas recomendadas que se podrían implementar a corto, mediano y largo plazo, según la capacidad de las instituciones y la voluntad para adoptarlas con la ayuda y colaboración de su plantel actual de gestores culturales.

## Reclutamiento

- Administrar prácticas de entrevistas a ciegas
- Incluir aporte de plantel diverso en el proceso de contratación
- Incluir plantel diverso y con sensibilidad cultural en las entrevistas
- Incluir capacidad de respuesta e inclusión culturales en las conversaciones sobre profesionalismo y conducta laboral
- Aceptar diplomas internacionales
- Adaptar prácticas de contratación para incluir otras formas de documentación



## Incentivo

- Aumento salarial
- Pago por bilingüe
- Bonos
- Pago de tiempo libre
- Horario flexible
- Horas extras pagas
- Reembolso de gastos
- Revisar paquete de beneficios
- Proveer estipendios para reuniones comunitarias

## Retención

- Requerir capacitación anual sobre prejuicios para gerentes y jefes departamentales
- Proveer oportunidades de liderazgo
- Evitar la doble moral en la evaluación de empleados
- Evitar exceso de aprovechamiento y síndrome del lavadero
- Adoptar la equidad y la inclusión como un valor institucional

Recomendamos que organizaciones en el condado de Boulder y gestores culturales que trabajan allí desarrollen un cronograma para trabajar en la implementación de prácticas prometedoras. La primera fase debería tratar cambios que requerirían un costo mínimo a nulo como por ejemplo la inclusión de plantel en decisiones de contratación, horario flexible y teletrabajo. Estudios recientes de la Asociación Psicológica Norteamericana afirman los costos beneficiosos del teletrabajo y horarios laborales flexibles. Zara Greenbaum hace referencia a estos beneficios como pequeños pero tangibles como por ejemplo mayor eficiencia debido a menor tiempo de traslado, bienestar emocional y equilibrio entre el trabajo y la vida, entre otros. Las fases posteriores para metas de mediano y largo plazo que incluyen cambios a políticas como por ejemplo aumento salarial deberían incluir el aporte de plantel diverso.

Respecto de gestores culturales informales, el CBRP recomienda que las instituciones creen beneficios en especie como por ejemplo estipendios, transporte y cuidado infantil como una meta a largo plazo. Los cambios a más largo plazo incluirían revisión de las prácticas de contratación y documentación alternativa de la situación de residencia.

<sup>10</sup> Greenbaum, Zara (2019) El futuro del teletrabajo. <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>

---

# CONCLUSIÓN

El mercado laboral actual en nuestra región no comprende el trabajo de gestores culturales. Esta falta de comprensión deja margen para que se produzcan condiciones laborales menos que óptimas para estas personas. La continuación del exceso de aprovechamiento y subaprovechamiento de las habilidades de gestión cultural crea un desequilibrio de la carga laboral que afecta los aspectos tanto emocionales como prácticos de este puesto. Los tres cambios identificados son flexibilidad, competencia cultural y aumentos salariales.

En función de los hallazgos de los grupos focales, sabemos que varias agencias han implementado algunas de estas recomendaciones. Sin embargo, no hay una comprensión colectiva que sirva de guía para implementar mejores prácticas con competencia cultural y apoyo al trabajo de gestores culturales. Debido a la diversidad de experiencias y disciplinas, el Programa de Resiliencia para Gestores Culturales les recomienda a las agencias adaptar sus políticas con el aporte de sus gestores culturales y plantel diverso. Estas conversaciones permitirán que se les ocurran estrategias para implementar cambios adaptados a las necesidades de su plantel específico junto con su capacidad institucional.

---

## PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN

La misión del Programa de Resiliencia para Gestores Culturales es apoyar los esfuerzos existentes para ayudar a promover el trabajo de gestores culturales en el Condado de Boulder. Trabajamos en asociación con Philanthropiece Foundation, KGNU, el programa CU Engage, el programa Conectores de la Comunidad del Condado de Boulder y el proyecto Migrant Tree, entre otros.

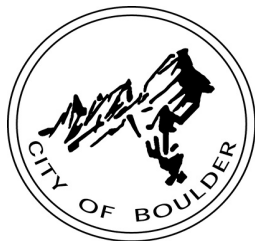


CU Engage

UNIVERSITY OF COLORADO **BOULDER**



**COMMUNITY  
FOUNDATION**  
BOULDER COUNTY



# MUCHAS GRACIAS

El informe Mosaicos no sería posible sin la ayuda de muchos miembros de la comunidad. Con la comunidad como nuestra líder y el servicio como uno de nuestros valores fundamentales, el Programa de Resiliencia para Gestores Culturales quisiera agradecer la ayuda de aquellos socios comunitarios que posibilitaron este documento. Un grupo de 50 gestores culturales formales e informales en nuestra comunidad se reunieron para orientarnos en el proceso de explorar su recorrido como empleadas de sus comunidades. Compartieron experiencias de adversidad y éxito y en el proceso crearon una comunidad que se incentiva y apoya mutuamente en la atención de sus comunidades.

Agradecemos especialmente a los socios por todo el condado de Boulder que ofrecieron sus sedes para los grupos focales. Gracias a nuestro Comité Asesor y gracias a la Oficina de Comisionados del Condado de Boulder, la Oficina de Sustentabilidad, Acción Climática y Resiliencia por financiar este proyecto, la Ciudad de Boulder y la Biblioteca Pública de Boulder por ayudarnos a conectarnos con el programa de Conectores Comunitarios de Boulder, la Philanthropiece Foundation por ayudarnos con la facilitación de los grupos focales, ELPASO Movement y Sister Carmen por ser nuestros anfitriones en Lafayette, Coal Creek Meal on Wheels en Lafayette por ayudarnos a promocionar nuestros eventos, Intercambio Uniting Communities por ser nuestros anfitriones en Longmont, Pine Street Church por patrocinar insumos, Compañeras Program en El Centro Amistad por ayudarnos a incorporar la perspectiva de las promotoras ¡y a las demás!



## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a las siguientes personas por sus contribuciones para posibilitar este trabajo y este informe.

### Junta de Comisionados del Condado de Boulder

- Elise Jones
- Deb Gardner
- Matt Jones

### Facilitación, Investigación y Redacción

- Guillermo J. Estrada-Rivera, M.Div

### Diseño Gráfico

- Gabi Boerkircher

### Facilitadores y anfitriones

- Ryan Hanschen
- Teresa García
- Laura Soto

- Norma Fuentes

### Agradecimiento especial a nuestros colaboradores

- Elena Aranda
- Ana Arias
- Katie Arrington
- Tiernan Doyle
- Jake Matlak
- Garry Sanfaçon
- Nadia Villalobos