

ADMINISTRACION **DE** ORGANIZACIONES **CULTURALES**



Por: Victor Manuel Quintero Uribe
Director Centro de Estudios Socioeconómicos
Universidad San Buenaventura

RESUMEN

.....

• **D**esde que los científicos sociales

empezaron a identificar especificidades macro y microeconómicas propias de lo cultural, los análisis sobre producción, distribución y consumo de bienes y servicios culturales, así como de la industria, empresas y organizaciones culturales tomaron cada vez más relevancia en los procesos de planeación y gestión cultural, apartando a la calidad y pertinencia de los planes de desarrollo territorial, cultural y organizacional. Precisamente en este artículo se comparte con el lector una interpretación económica, administrativa, de ingeniería industrial y desarrollo organizacional, donde la administración de las Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales de Cultura, por parte del gestor cultural, juega un papel fundamental en el desarrollo socioeconómico del grupo y el desarrollo organizacional de las instancias que administra. Para poder administrar estas organizaciones culturales, además de conocer y participar del quehacer cultural del grupo y la comunidad, el gerente de las organizaciones culturales aplica herramientas de la administración de empresas alrededor de cuatro categorías fundamentales: la planeación, la dirección, la organización y el seguimiento y la evaluación. A través de estas categorías se analiza la convivencia, así como los riesgos y peligros de utilizar estas herramientas en el sector cultural.

Aquí se sugieren dos elementos básicos; el primero, a manera de marco conceptual, fija tres categorías referenciadas: Cultura, Organizaciones Culturales y Administración, señalando cómo la conceptualización que tenga el grupo o comunidad sobre dichos conceptos determinará el tipo de organizaciones culturales y el modelo de administración que las gerencie.

La segunda parte del documento está dedicada a plantear algunas herramientas de la administración de empresas que podrían ser utilizadas por el gestor cultural en procesos de mejoramiento continuo y búsqueda de la excelencia en las organizaciones culturales.

Foto: Archivo Coordinación de Comunicaciones

Ponencia presentada en el II Simposio de Cultura, Desarrollo y Región, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. Agosto 19-22, 1998. El autor agradece los aportes de los académicos Arturo Hernández, Alejandro Usman y Juan Fernando Conde, quienes le permitieron tener mayor claridad al respecto.

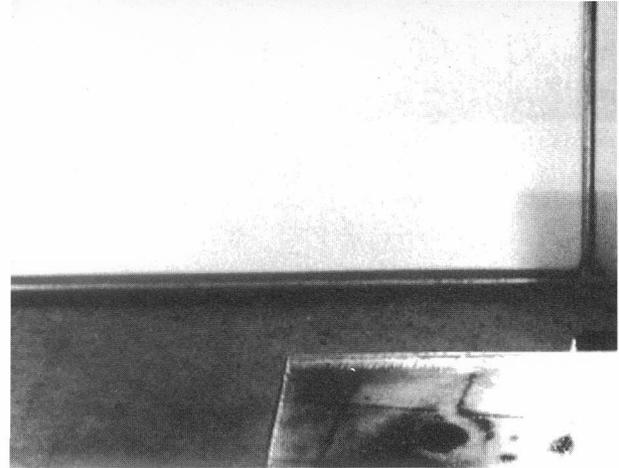


Foto: Archivo Coordinación de Comunicaciones

CULTURA Y ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES CULTURALES

.....

Es necesario desglosar el área de estudio propuesto como objeto de análisis: **Administración de Organizaciones Culturales**, concretando así los ámbitos donde tienen relevancia los conceptos y la técnicas aquí tratadas. Tres elementos referenciales lo constituyen y sobre ellos se profundizará:

- Cultura
- Organizaciones Culturales
- Administración

LA CULTURA

.....

El ámbito de lo cultural, tal cual lo aprendimos en la práctica y en la academia, está determinado en gran medida, al igual que todos los ámbitos, conceptos y organismos, por la forma dominante como se entiende el objeto analizado en un espacio y en un tiempo concreto. Lo relevante en la dimensión cultural es que esa conceptualización es bien dinámica, y se nutre de la identidad, legado patrimonial de donde venimos y de lo que somos, así como de la amalgama con otros elementos externos, los cuales, en la actualidad, en un proceso de globalización y de medios masivos de comunicación, crean y recrean el concepto de cultura, proponiendo para su administración, políticas y estrategias, encajados en planes, programas y proyectos, que reflejan el activismo de las organizaciones culturales, según la concepción que se tenga de cultura.

En Latinoamérica y en Colombia particularmente nos venimos rigiendo cada vez menos por una visión "tradicional", en vez de una visión centrada básicamente en la conservación del patrimonio y la promoción del folklore y las bellas artes, donde el estado bienestarista (De Zubiría, 1996) es el encargado de proporcionar la oferta de bienes y servicios culturales a los ciudadanos para su satisfacción y disfrute.

Las diferentes conferencias sobre política cultural auspiciadas por la **UNESCO** desde los años 80, promovidas en Colombia por **COLCULTURA**, y hoy desde el Ministerio a través del Programa de Gestión Cultural, han servido como escenario para dinamizar la conceptualización sobre el "espacio cultural". Desde las discusiones sobre área y sector, llegándose a considerar hoy por hoy, a la par con las dimensiones económicas y políticas.

En la actualidad, resultado del dinamismo de las décadas de los 80 y los 90, el campo cultural acoge procesos y organizaciones, que además de apreciar y fomentar lo patrimonial, lo folklórico y las bellas artes, involucra para sí todo lo que se hace y se da en el grupo, en la comunidad, en el país, dándole sentido a la vida y a su relación con el medio.

La Constitución Política de Colombia del 91 recoge esa nueva visión cuando declara que la cultura es el aprovechamiento social de la inteligencia humana y es fundamento de la nacionalidad.

Ese cambio en la concepción, ámbito y competencia del sector, área, campo o dimensión cultural, ha estado acompañado de percepciones y procesos de las personas que han dirigido a **COLCULTURA**, y hoy orientan al Ministerio, reflejados tanto en las organizaciones culturales que se fomentan a través de la política oficial y la asignación de presupuesto, así como en los estilos de gerencia fomentados para las organizaciones culturales en los diferentes niveles territoriales, desde la visión del "administrador o gerente cultural", a uno de mayor alcance, cual es el de "gestor cultural", como se verá más adelante.

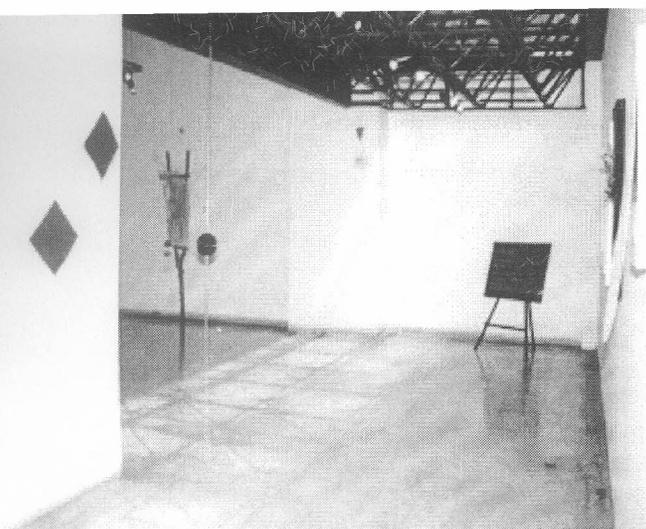


Foto: Archivo Coordinación de Comunicaciones

LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

En lo que a este documento compete, se entiende por **ORGANIZACIÓN** "al conjunto de dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada, para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos, metas y finalidades propuestas" (Stoner, Freeman, 1992).

Al igual que el concepto de cultura, el ámbito de las organizaciones culturales se ha ampliado en los últimos 20 años, yendo desde las bibliotecas municipales y los grupos folklóricos, musicales y de teatro a "... otras dimensiones de la cultura que se mueven en el flujo de la vida cotidiana revelando sujetos y colectividades... comunidades de elección, grupos de convivencia, redes sociales, económicas, organizaciones, de trabajo, de ocio; los gremios, asociaciones, grupos y equipos de trabajo así como las unidades autogestionarias comunitarias" (Farfán, 1998).

En concordancia con dicho sentir, y fortalecidas por los mandatos de participación, descentralización y democracia, emanados de la última constitución, hoy estas organizaciones culturales además de propiciar el diseño, la operación, el seguimiento y la evaluación de la política cultural, continúan promoviendo la importancia de lo patrimonial y la libre creación en los ámbitos del folklore y las bellas artes, adicionándose una responsabilidad social, cual es la de propiciar el encuentro entre lo pluricultural y lo pluriétnico, facilitando el proceso de crear y recrear los sentidos, los significados y los símbolos que son relevantes para el grupo, para la colectividad y para el país mismo (Colcultura, 1995).

En Colombia, al finalizar el siglo XX, podrían clasificarse las organizaciones culturales en dos grandes conjuntos, aglutinados en el Sistema Nacional de Cultura (Colcultura, 1997):

- Organizaciones Culturales Gubernamentales
- Organizaciones Culturales No Gubernamentales

Las Organizaciones Culturales

Gubernamentales cubren los diferentes niveles territoriales desde las empinadas cumbres del Ministerio de Cultura y su Consejo Nacional de la Cultura, hasta los institutos, secretarías departamentales y municipales de Cultura, con sus respectivos Consejos, quienes son los responsables oficiales de concertar, promover y facilitar el diseño, operación y evaluación de la política y los programas impulsados por el gobierno en materia cultural.

Adicionalmente, el sector cultural oficial u organizaciones gubernamentales de cultura están constituidas específicamente por:

- Casas de la Cultura
- Fondos Mixtos
- Bibliotecas
- Museos
- Bandas
- Instituciones públicas de Bellas Artes, artesanías y folklore
- Centros de documentación e información
- Centros Culturales Comunitarios

El otro componente organizacional del ámbito cultural son las **Organizaciones Culturales No Gubernamentales (ONGs culturales)** las cuales están cada vez más arraigadas en la cotidianidad de grupos y comunidades, como elementos aglutinadores y facilitadores de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales de la sociedad civil organizada.

En las **ONGs** culturales se encuentran grupos artísticos y culturales en todas sus manifestaciones, así como organizaciones que saben y practican actividades creativas relevantes para la vida y el sentido del grupo y la comunidad (Farfán, 1998).

Estos universos de organizaciones culturales, gubernamentales y no gubernamentales requieren, indudablemente, una serie de herramientas administradas con el fin de ser gerenciadas para satisfacer las necesidades artísticas y culturales del grupo y la comunidad donde están localizadas.

ADMINISTRADORES, GERENTES Y GESTORES CULTURALES

Se entiende aquí por Administración el proceso de planear, dirigir, organizar y evaluar el trabajo de las personas y el uso de los recursos con que cuenta una organización con el fin de lograr objetivos y metas establecidas.

En la dinámica de la conceptualización sobre cultura y el papel asignado a las organizaciones culturales ha establecido el modelo administrativo requerido por ellos, estilos que van desde los promotores y animadores culturales, pasando por los gerentes, administradores e ingenieros culturales, llegando a los gestores culturales de la actualidad (De Zubiría, 1996).

Los animadores y promotores culturales, ejes fundamentales de los desarrollos culturales en municipios y regiones, administraban las organizaciones culturales (biblioteca, museos, grupos culturales) con un corte empírico y comunitario, aportando así a la construcción de identidad y región.

Luego vinieron los gerentes, administradores e ingenieros culturales pues al estado había que disminuirle su tamaño, y las organizaciones deberían ser efectivas contratando y ejecutando programas y proyectos auspiciados por el gobierno. En esta visión se trasladaban directa y mecánicamente los conceptos y las técnicas de la microeconomía, la administración de empresas, y la ingeniería industrial al ámbito de lo cultural. Es el reino de la economía empresarial, entendida ésta como la administración de recursos destinados a la promoción y difusión del folklore, del quehacer artístico, así como al rescate y conservación de los bienes patrimoniales.

Los latinoamericanos, en especial García Canclini, Rama y Barbero, entre otros, vienen liderando en la región el paso de la Economía Empresarial a la Economía de la Cultura, donde los gestores culturales hacen mucho más que la administración óptima de todos los recursos de la organización cultural.

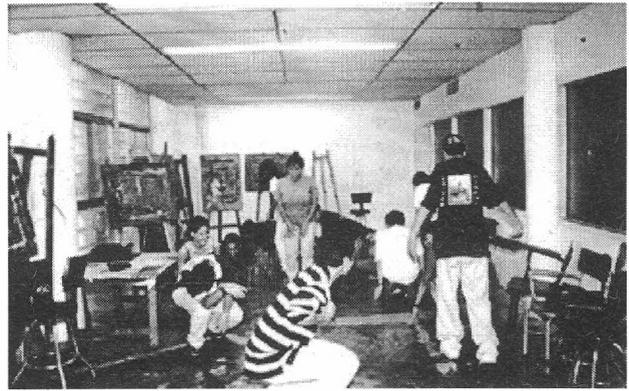


Foto: Archivo Coordinación de Comunicaciones

El gestor cultural de hoy, aquel que administra organizaciones culturales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, utiliza herramientas administrativas para la gestión cultural, pero sobre todo posibilita la creación y recreación de la cultura del grupo, la comunidad y del país donde lo pluricultural y lo pluriétnico establecen diferencias sociales y regionales, pero con base en el pasado común contribuyen todos a buscar sentidos y significados para el grupo y la comunidad.

El gestor cultural, además de administrar cultura con las herramientas técnicas que le permiten la microeconomía, la administración de empresas y la ingeniería industrial, las transmuta, las valida y ajusta, y en este proceso las promueve, en concordancia con lo que el grupo y la comunidad establezcan sobre el concepto de cultura, el papel de las organizaciones culturales y el oficio y la razón de ser de la administración de las mismas.

El gestor cultural comunitario (Arango, 1996) conoce y participa en los espacios y procesos culturales de los grupos y las comunidades con quienes realiza su trabajo. Sabe de cultura; la entiende como sector, como área, como dimensión, facilitando con dicho saber escenarios y procesos donde las organizaciones culturales promueven la búsqueda del sentido colectivo, así como las relaciones con el mundo en que se vive. En este sentido, el gestor cultural administra organizaciones desde una nación extensa de cultura donde se desenvuelven organizaciones sobre patrimonio, sobre folklore, sobre arte, y en general sobre todo aquello que hace la comunidad y enriquece su cultura.

De igual forma, el gestor cultural emplea con criterio gerencial conceptos y herramientas propias de la Economía Empresarial, adaptándolos a la dinámica de los procesos culturales para buscar soluciones rápidas, eficientes, eficaces y efectivas, pero además, como gestor cultural, se alimenta de la Economía de la Cultura donde los análisis de empleo, tecnologías, ingresos, mercados, política cultural, demanda y oferta, producción, distribución y consumo cultural tienen valor en la manera que propicien la cohesión de la vida en la colectividad.

Por eso, además de gerenciar organizaciones culturales, el gestor cultural identifica las distintas culturas en el espacio donde habita, promueve lugares de encuentro para que la vida cotidiana tenga esos lugares y se construyan tejidos sociales y comunidades felices, conviviendo y participando, tomando decisiones sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y con quién.

En últimas, lo que tienen en común el administrador y el gestor cultural es que ambos usan herramientas de la administración de empresas para gerenciar la organización cultural, pero mientras un estilo las aplica automáticamente, el otro las cierra y promueve sus ajustes, precisiones, dinamismo y, por sobre todo, su factibilidad social.

La segunda parte de este documento está dedicada a revisar algunas herramientas de la administración de empresas que deben ser tenidas en cuenta para la gestión cultural, atendiendo, obviamente, las especificidades, requerimientos particulares y locales de grupos y colectividades.

LA ADMINISTRACION COMO HERRAMIENTA

Esquemáticamente, la microeconomía aplicada, el desarrollo organizacional, la administración de empresas y la ingeniería industrial esperan al menos cuatro cosas específicas de un administrador, de un gerente o, en nuestro caso, de un gestor cultural, quien cumple cuatro funciones estratégicas (Ministerio de Cultura, 1997):

- La planeación
- La dirección
- La organización
- El seguimiento y evaluación

Las cuatro categorías anteriores podrían tipificar las exigencias de la administración de organizaciones culturales, recordando siempre la importancia de entender los conceptos y establecer la factibilidad técnica y la viabilidad social de su aplicación, al administrar las organizaciones culturales de una región concreta y específica, con sus conceptos, requerimientos y necesidades.

LA PLANEACION DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

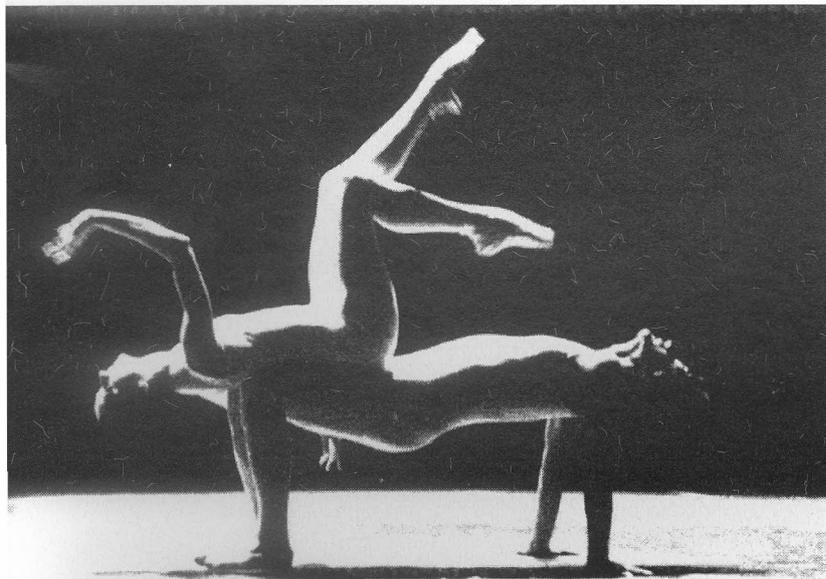
La planeación, ese proceso de construir destino, le facilita al gestor cultural la búsqueda de un rumbo para la organización cultural, estableciendo en forma participativa los objetivos y las estrategias para conseguirlo.

Los manuales referentes al tema de la planeación coinciden al menos en tres temas específicos, los cuales, desde la función de planeación, se deben llevar a cabo en la administración de cualquier organización cultural:

- Principios, misión, visión
- Diagnóstico
- Planes, programas y proyectos

Principios, misión, visión de la organización cultural. Si algo pueden aprender las organizaciones culturales, de los actuales debates en desarrollo organizacional, es sobre la absoluta necesidad de establecer los límites, los ámbitos y los espacios donde la organización cultural que se está administrando debe establecer efectivamente su operación, fijando factores pilares para la construcción del sentido organizacional y a la vez, referentes de primer orden para guiar el proceso de planeación; estos factores son los principios, la misión y la visión.

Foto: Enciclopedia Salvat de la Fotografía Creativa



Las diferentes tendencias de la Planeación Estratégica y de la Planeación Participante tienen un legado de conceptos e instrumentos que permiten dar respuesta a tres preguntas básicas sobre la organización cultural a orientar:

- En qué creemos
- Quiénes somos
- Qué queremos hacer

Dar respuesta a estas tres categorías de la planeación es establecer:

- Los principios de la organización cultural
- La misión de la organización cultural
- La visión de la organización cultural

LOS PRINCIPIOS le precisan a la organización su carácter, su carta de presentación, su huella digital, dándole un marco y un sentido a todo lo que la organización cultural hace.

Podría decirse que los principios son elementos fundamentales que marcan las diferencias filosóficas, conceptuales y metodológicas entre una organización cultural y otra, así ambas trabajen con la misma manifestación cultural, en la misma área de trabajo.

La constitución del 91 y la Ley General de Cultura establecen unos principios que podrían ser emulados, en parte, por las organizaciones culturales tanto gubernamentales como no gubernamentales, destacándose al menos:

- Participación
- Descentralización
- Democratización
- Sentido de Pertenencia
- Integridad
- Coherencia
- Transparencia
- Pertinencia
- Respeto
- Pluralismo

Cuando la organización cultural define participativamente sus principios, inmediatamente está estableciendo las reglas del juego, un código ético que le da sentido a la organización cultural y al trabajo que desarrolla.

Para construir los principios deben propiciarse espacios y encuentros de reflexión hasta construir, con la participación de todos los miembros de la organización, el credo que rige y orienta la operación y los procesos a corto, mediano y largo plazo de la organización cultural que se está administrando.

A su turno, la **MISION**, es decir, la razón de ser de la organización cultural, se establece a través de consensos intraorganizacionales sobre preguntas tan básicas como (Quintero, 1997):

- Qué somos
- Por qué nos reconocen
- En qué nos reconocemos
- Qué hacemos
- Para quién lo hacemos
- Por qué lo hacemos

El consenso final debe arrojar una expresión que le dé sentido y razón de ser a la organización cultural que se administra, estableciendo muy claramente el **SER** de la organización (qué se es, qué somos).

Por último, **LA VISION** establece un **DEBER SER** para la organización cultural, proyectando la organización hacia el futuro, estableciendo sueños factibles, metas posibles de alcanzar, partiendo de lo que somos, y en tal sentido respondiendo al menos a las siguientes preguntas:

- Qué queremos ser
- Dónde queremos llegar
- Por qué nos conocerán
- En qué nos reconoceremos
- Qué debemos ser en el futuro

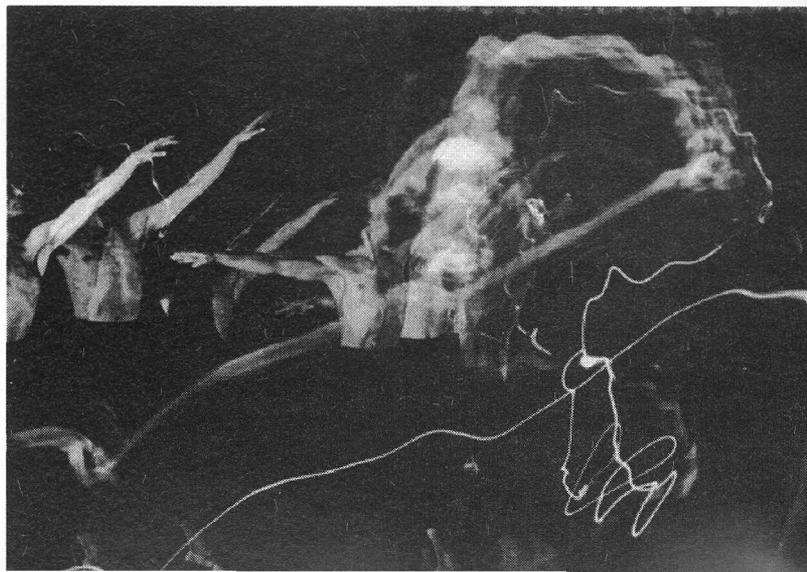


Foto: Enciclopedia Salvat de la Fotografía Creativa

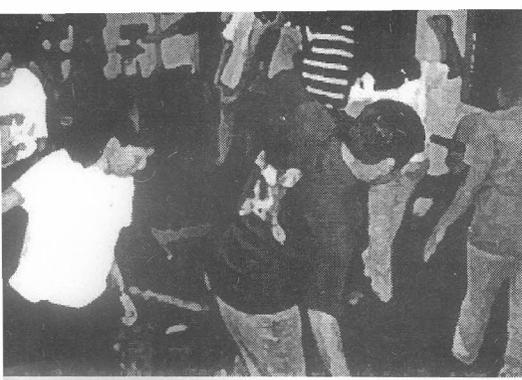


Foto: Archivo Coordinación de Comunicaciones

Las técnicas de planeación referidas a establecer los principios, la misión y la visión de la organización le permiten al gestor cultural reconocer el espacio, los límites y posibilidades de la organización cultural que está administrando. La planeación, dirección, organización, seguimiento y evaluación de la organización cultural, se nutrirán y tendrán sentido en la medida en que encajen y aporten al cumplimiento de lo establecido en los principios, la misión y la visión de la organización cultural.

La Planeación y el Diagnóstico para Organizaciones Culturales.

Desde hace muchos años los administradores, economistas y planificadores en particular, vienen haciendo la diferencia entre el diagnóstico Externo y el Diagnóstico Interno cuando de conocer y de reconocer la organización se trata.

Un administrador de cualquier organización cultural, gubernamental o no gubernamental requiere fundamentalmente conocer el sector cultural, así como la organización que orienta, con la mayor amplitud mental posible para que pueda reconocer organizaciones y procesos culturales en concordancia con los principios, la misión y la visión de la organización que administra.

Con el proceso de Diagnóstico Externo, se trata de conocer y reconocer el sector en donde se trabaja la cultura y el significativo de cultura según el tiempo y el espacio en donde se mueve la organización cultural, es decir, lo que hace la comunidad y le da sentido a su vida.

Cuando se está trabajando el diagnóstico externo estableciendo el sector, área o dimensión cultural en que se trabaja y se mueve la organización cultural que se administra, a veces no resulta muy conveniente usar metodologías tradicionales de la planeación de empresas como la planeación estratégica, el marco lógico o la planeación estratégica situacional, todas ellas centradas en la resolución de un problema central.

Lo que se requiere en la gestión cultural es realmente considerar que los habitantes de una localidad y los componentes de un grupo o comunidad son "diagnósticos vivientes" que reconocen su identidad, o partes de ella y que participan en el día a día de la producción, distribución y/o consumo de bienes y servicios culturales.

Usar los conceptos de Problema o Situación en lo que compete a los procesos de planeación de lo cultural, parecería tener amplísimos limitantes metodológicos, sobre todo en sociedades como las nuestras caracterizadas por la **multiculturalidad** y la **policulturalidad**.

El gestor cultural, mediante técnicas simples como el metaplán o juegos de tarjetas, puede facilitar un proceso de diagnóstico externo o reconocimiento del sector cultural que rebosa los Inventarios Culturales, construyendo colectivamente un proceso de planeación que parecería estar más cercano a gestores y creadores culturales (Ministerio de Cultura, 1997).

La planeación del sector cultural, y específicamente el diagnóstico externo, podría nutrirse en forma más efectiva de la concertación comunitaria sobre **LO VIVIDO, LO DESEADO, LO POSIBLE**, desde una postura epistemológica, histórica-hermeneútica, donde la ciencia y el saber nacen de la práctica social y el diálogo de saberes.

Lo **VIVIDO** es lo que le da identificación al grupo y a la comunidad y debe preservarse y fomentarse en el futuro. En este caso es una mirada de prospectiva donde se tiene en cuenta el pasado para proyectarse en el futuro. Pero además de lo vivido, la planeación y su diagnóstico se nutren de lo **DESEADO** por el grupo y la comunidad, dando la posibilidad de que afloren los sueños, los anhelos, los futuros.

Además de lo vivido y lo deseado, la planeación cierra el ciclo y establece lo **POSIBLE** según las características del tiempo y del espacio propias de la organización cultural que se está diagnosticando.

En este sentido, en forma participativa, el grupo o colectividad concerta lo que el Plan de Desarrollo debe fomentar, nutriéndose de los sentimientos colectivos sobre lo vivido y que merece continuar, sobre lo deseado que tiene relevancia en los procesos dinamizadores de la cultura, contrastándolo con los elementos económicos, políticos y sociales que los haga posible mediante el Plan de Desarrollo que está formulando.

Lo vivido, lo deseado y lo posible son los elementos que nutren la formulación de objetivos y procesos para el Sistema Local de Cultura. Metodológicamente hablando, se trata de aplicar el saber y las vivencias de los integrantes del grupo o la colectividad, tomándolos como elementos fundamentales en el diagnóstico que permite comprender la realidad cultural y proyectarla hacia el futuro.

Pero el conocimiento de la realidad y su proyección al futuro es necesario que se traduzcan en acciones, pues la planeación sin acción crea espacios para el idealismo y promesas demagógicas, con sus consecuencias negativas en los procesos de creación y recreación de cultura.

Para que la planeación se vuelva acción, resulta bastante pertinente aprender de las enseñanzas de la Planeación Prospectiva (Godet, 1996), a través de su método de los escenarios, donde el quehacer cultural planifica sus acciones en concordancia con las expectativas futuras, construidas desde lo vivido, lo deseado y lo posible.

Para promover, participar y coordinar los procesos de diagnóstico y análisis de la realidad cultural, el gestor cultural obtiene de la Administración de Empresas y de la Economía de la Cultura, conocimientos sobre el Sector Cultural, permitiéndole entender e interactuar mejor con los procesos y las organizaciones que se dan en torno al quehacer cultural del grupo y la comunidad, utilizando al menos los siguientes referentes macroeconómicos (Rama, 1998):

- Desarrollo
- Política Cultural
- Plan Cultural
- Industria y empresas culturales
- Productos y servicios culturales
- Empleo, tecnología, ingresos
- Mercados
- Procesos organizativos
- Demanda y oferta
- Producción, distribución, consumo
- Gustos y preferencias
- Asignación de recursos
- Productividad de los factores

Ahora bien, de las técnicas de la administración de empresas, pero esta vez desde el **MERCADEO**, el gestor cultural para poder administrar la organización cultural debe igualmente establecer la diferenciación del producto y los nichos de mercado atendidos, como elementos centrales que permiten, en la investigación de mercados, especificar el espacio donde la organización cultural prestará sus servicios y cumplirá una función social.

Diferenciar el producto implica, en mercadeo, posicionamiento y captación de un mercado específico. Aquí la noción amplia de cultura extiende su ámbito a productos y servicios culturales no sólo en lo referido a patrimonio, folklore y bellas artes, sino que además ubica su nicho de mercado "comunitario". Esto implica que donde haya un grupo u organización, dándole sentido a la comunidad, allí el gestor cultural debe propiciar, desde la organización cultural que administra, acciones conjuntas con otras organizaciones del Sistema Nacional de Cultura, a su nivel territorial, como también actividades conjuntas con otros sistemas nacionales, en especial los de planificación, educativo, de ciencia y tecnología, nacional ambiental, nacional de deportes y recreación, de agricultura y de turismo (Sistema Nacional de Cultura, 1997).

Cuando el gestor cultural amplía su radio de acción a otras áreas y sectores conexos, al conocerlos y reconocerlos y saber de sus organizaciones y procesos, extiende así su espacio para la "gestión" de recursos tanto físicos como financieros, como también para la búsqueda de mercados y posibilidades de la organización cultural que administra.

El mercadeo cultural, además de ayudarle al gestor cultural a diferenciar su producto y a establecer el nicho de mercado para sus bienes y servicios, le da conceptos, técnicas y herramientas para conocer los públicos, sus gustos y las necesidades de quienes son receptores de las ofertas y acciones adelantadas por la organización cultural que él administra.

Para establecer realmente un modelo de demanda en la economía cultural es necesario utilizar conocimientos y destrezas del mercadeo social que definan e identifiquen las necesidades humanas fundamentales asumidas desde la cultura, las preferencias, los gustos, y deseos del público, creadores y gestores, para que éstas puedan ser satisfechas a través del consumo de su producto (Farfán, 1998).

El gestor cultural, como administrador de organizaciones culturales, ya sean públicas o privadas, debe poseer una teoría y una práctica cada vez más sólida que le permita dirigir dinámicas de grupo, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el pensamiento cooperativo y corporativo, la solución de conflictos, la resistencia al cambio y en general todo lo que permita la integración del talento humano y los recursos con que cuenta la organización cultural y así prestar efectivamente los servicios requeridos por los consumidores culturales.

Mirando al gestor cultural desde un enfoque comunitario, éste debe ser una persona talentosa, habilidosa, con mucho tino, para facilitar que grupos pluriculturales y pluriétnicos se relacionen y crezcan integradamente, propiciando los principios humanísticos establecidos en la Constitución.

LA COORDINACION DE ORGANIZACIONES CULTURALES

Un tercer ámbito fundamental establecido por la administración de empresas para administradores y gerentes es lo concerniente a la **COORDINACION y ORGANIZACIÓN** de la instancia que se administra, generando así una forma específica de estructurar y relacionar los diferentes recursos de la organización cultural para alcanzar efectivamente los objetivos planeados.

Las técnicas propias de la administración de empresas en materia de organización y coordinación permiten establecer directrices para construir la estructura interna de la organización cultural. Todo lo referente a organigramas, objetivos y funciones para cada cargo, procedimientos, responsabilidades, funciones y líneas de autoridad, relativos a cada una de las personas que constituyen el grupo humano de la organización cultural, pueden establecerse mediante técnicas formuladas en los manuales básicos de desarrollo organizacional.

SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

Anteriormente era común escucharle a los administradores de empresas referirse a la función DE CONTROL de planes, programas y proyectos. Hoy en día se tiene un enfoque diferente cobijado bajo el término de **SEGUIMIENTO Y EVALUACION** dentro de las metodologías de **AUTOEVALUACION**.

Las técnicas de seguimiento y evaluación le permiten al gestor cultural construir los indicadores, fijar las metas, establecer los procedimientos de monitoreo, producción de informes y formulación de ajustes a planes, programas y proyectos tanto de desarrollo cultural como desarrollo organizacional.

La nueva escuela de autoevaluación facilita que cada persona establezca sus propios referentes evaluativos, objetivos, indicadores y metas, a través del manejo de conceptos y herramientas propias de metodologías de investigación. Bajo esta concepción los procesos de evaluación son investigativos en tanto que generan conocimiento sobre la práctica, relativo a lo que se debe o no se debe hacer. Con los procesos de seguimiento y evaluación, la organización cultural acrecienta su saber y por ende su competitividad y su razón de ser en la comunidad donde actúa.

Para poder investigar, para poder conocer la realidad, monitorear y hacer seguimiento y evaluación de sus planes, programas, proyectos, acciones y tareas de la organización cultural, el gestor cultural, al igual que cualquier gerente, requiere de un sistema de información que le permita tomar decisiones efectivas para que la organización cultural marche bien.

Para tal caso, es fundamental contar con un sistema de indicadores culturales tal como se describen a continuación:

Sistema de Indicadores Culturales. Un sistema de indicadores efectivo en facilitar datos y opiniones al gestor cultural para tomar sus decisiones, requiere al menos mirarlo en tres niveles diferentes:

En síntesis, y en lo que compete al **DIAGNOSTICO EXTERNO**, la administración de empresas le aporta al gestor cultural conceptos y técnicas referidas a los análisis sectoriales de la economía de la cultura, los estudios de mercado, así como los diagnósticos industriales y de desarrollo relativos a la cultura.

En lo que se relaciona con el **DIAGNOSTICO INTERNO**, es decir, las debilidades y posibilidades de la organización cultural y específicamente en lo relacionado con su estructura, sus recursos y sus procesos, los análisis de debilidades y fortalezas, propios de la planeación estratégica, son excelentes y deben conllevar a la formulación de un plan de desarrollo organizacional en concordancia con los problemas, las necesidades y los procesos en que quiere participar y aportar, desde la organización cultural donde trabaja.

Sí tiene sus limitantes preguntarse por los problemas, por las debilidades por las fortalezas de la cultura, como área, como sector o como dimensión; las técnicas relacionadas con la planeación estratégica, y en especial aquellas que permiten grupalmente establecer las **debilidades y fortalezas** de la organización cultural (Casas de la Cultura, Institutos, Secretarías, Museos, Bibliotecas, etc) resultan prácticas metodológicas altamente enriquecedoras, arrojando la Capacidad Instalada y la Capacidad de Gestión con que cuenta la organización cultural para ofrecer sus bienes y servicios al grupo y a la comunidad.

Planes, Programas y Proyectos de la Organización Cultural.

La función de planeación, además de establecer los valores, la misión, la visión y el diagnóstico tanto externo como interno relativo a la organización cultural que se está analizando, utiliza el conocimiento anteriormente aglutinado y formula sus planes, programas y proyectos.

En Colombia, la Ley 152 del 94, sobre planes de desarrollo, especifica que las entidades del Estado en los diferentes niveles territoriales, elaboren un plan indicativo (cuatrienio o trienal), con planes de acción anuales, en el marco del plan de desarrollo planteado por el gobierno en sus tres niveles.

Ahora bien, la empresa privada utiliza otra terminología, refiriéndose a ellos preferencialmente como Planes Estratégicos y Planes Operativos, dependiendo del corto, mediano o largo plazo a que cada uno de ellos se refiere.

Independientemente de las categorías planteadas, el ejercicio de preparar y formular los planes, programas y proyectos tanto a nivel externo, relacionado con los planes municipales, departamentales y nacionales de cultura, como a nivel interno en los procesos de desarrollo organizacional, la administración de empresas y la ingeniería industrial le aportan al gestor cultural conceptos y herramientas, así como procedimientos, mecanismos e instrumentos que le permiten formular técnicamente sus planes de desarrollo tanto a corto como a mediano y largo plazo, estableciendo los objetivos (propósitos y fines), indicadores y metas, así como los procesos, recursos, tiempos, presupuestos, productos, efectos e impactos relativos al plan, programa o proyecto que la organización cultural está preparando y formulando.

LA DIRECCION DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

.....

Se entiende por **DIRECCION** el propiciar acciones dirigidas a cumplir los objetivos establecidos en el plan, programa o proyecto (Consorcio, 1997). En cuanto al concepto de dirección, aplicado a la administración de organizaciones culturales, la teoría organizacional hace aportes significativos en lo que se refiere a dirección de grupos bajo modelos autoritaristas o democráticos, estableciendo prácticas que van desde la jerarquía vertical hasta la dirección compartida de forma horizontal.



•**Indicadores sectoriales:** prácticas culturales públicas tanto actuales como desaparecidas, inventario de la oferta cultural a nivel de personas y de instancias.

•**Indicadores de logro:** productos, efectos e impactos debidos al plan, programa o proyecto cultural evaluado. Concepto altamente relacionado con la eficacia o grado de cumplimiento de las organizaciones culturales.

•**Indicadores de gestión:** procesos, acciones, tareas, metas intermedias, recursos físicos, presupuestos de ingresos y egresos, grado de utilización del talento humano y tiempo relativo al plan, programa o proyecto promovido por la organización cultural, generando diferentes niveles de eficiencia al interior de cada una de ellas. (Ver anexos 1-2-3 y 4).

Tal como se explicitó anteriormente, la función de seguimiento y evaluación propia del gestor cultural, bajo un enfoque de autoevaluación y metodologías de investigación da lugar a un sistema que constantemente está recogiendo, procesando y difundiendo avances, datos y opiniones que permiten desde la microeconomía, la administración de empresas, y la ingeniería industrial establecer la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones culturales, orientándolas por senderos del mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

.....

El gestor cultural no sólo requiere reconocer su sector y analizar las funciones administrativas de planeación, dirección, organización, seguimiento y evaluación, sino que también requiere fijar su atención al menos sobre cuatro procesos específicos relacionados intrínsecamente con la gestión cultural y con la administración de organizaciones culturales. Los textos clásicos de administración de empresas sugieren al menos cuatro espacios específicos:

- Gestión tecnológica y procesos productivos
- Mercadeo social
- Gestión financiera
- Administración de recursos

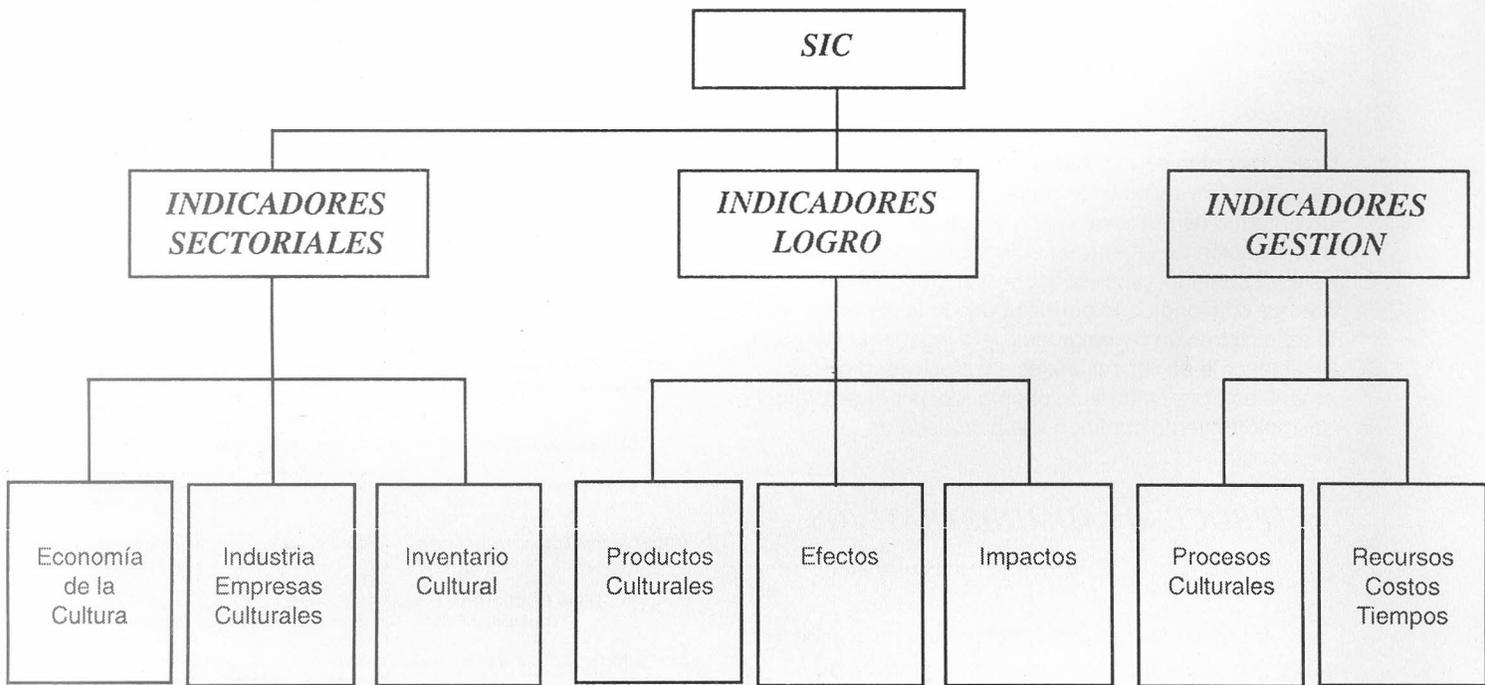
El entendimiento cada vez más profundo del proceso de producción y/o distribución específico que orienta el gestor cultural, así como la comprensión del mercado de los bienes y servicios culturales y las leyes que los rigen, como también las técnicas de administración del talento humano y las finanzas, permiten que los bienes culturales tengan calidad y pertinencia. Al final, todos éstos son conceptos e instrumentos metodológicos que le facilitan al gestor cultural administrar con efectividad la organización cultural que orienta.

BIBLIOGRAFIA

- ABELLO, Ignacio, De ZUBIRIA, Sergio, SANCHEZ, Silvio. Cultura; Teorías y Gestión. Ediciones Unariño. San Juan de Pasto. 1998
- ARANGO, Marta Eugenia. La gestión cultural desde una perspectiva comunitaria. Revista Bellas Artes No.003. Instituto Departamental de Bellas Artes. Cali. 1996
- COLCULTURA. Subdirección de Fomento y Desarrollo Regional. Sistema Nacional de Cultura. Bogotá. 1997
- COLCULTURA. Subdirección de Fomento y Desarrollo Regional. Para un mundo posible. Bogotá. 1995
- CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO. Plan de acción para fortalecimiento organizacional. Instrumentos metodológicos. Bogotá. 1997
- DE ZUBIRIA, Sergio. OEI, Políticas culturales y gestión cultural. Bogotá. 1996
- FARFAN, Mabel. La gestión cultural: para que emerja lo cotidiano. Cuaderno de la capital. Bogotá. 1998
- GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectivas y estrategias. Bogotá. 1996.
- MINISTERIO DE CULTURA. Dirección de Fomento y Desarrollo Regional. Plan Municipal de Cultura - Una propuesta metodológica - Bogotá. 1997
- QUINTERO, Victor Manuel. Evaluación de proyectos sociales. Construcción de Indicadores. Fes, Cali. 1997
- RAMA, Claudio. La Economía y la Cultura en el contexto de la globalización. II Simposio de Cultura, Desarrollo y Región. Univ. Industrial de Santander. Bucaramanga, agosto 19-22. 1998
- STONER, James A.F. y FREEMAN, R. Edward. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1992

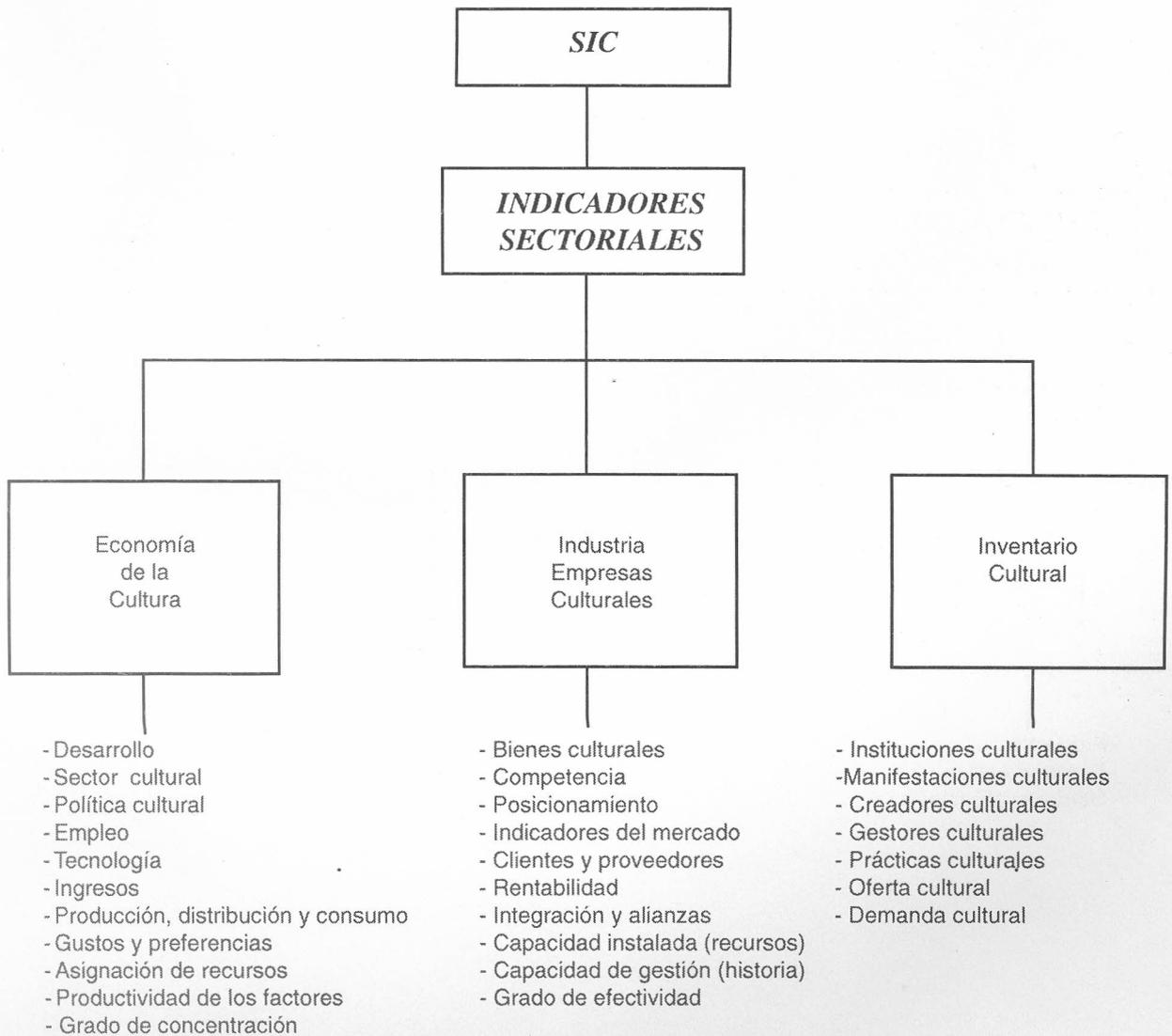
Anexo I
Sistemas de Indicadores Culturales

.....



Anexo 2
Sistemas de Indicadores Culturales

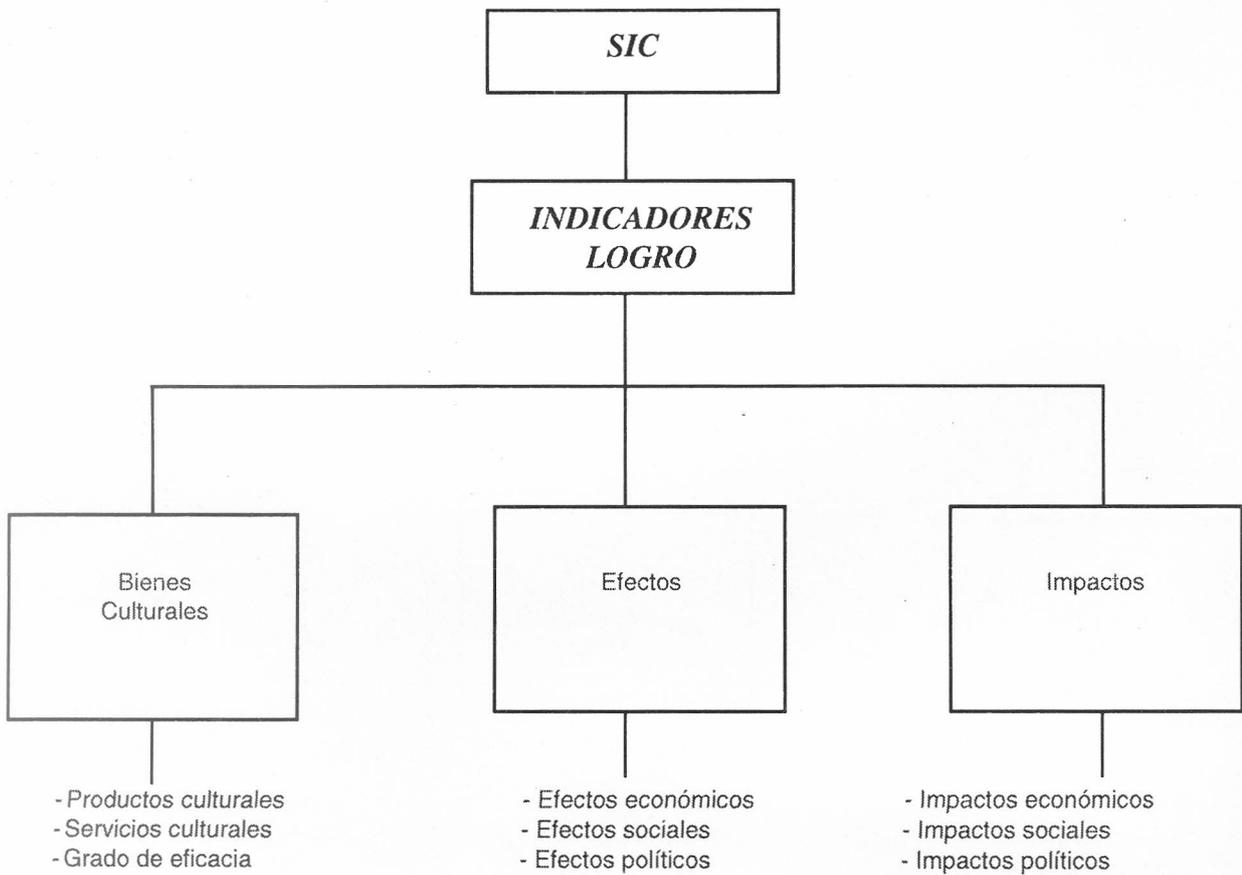
.....



*Temas para indicadores sectoriales

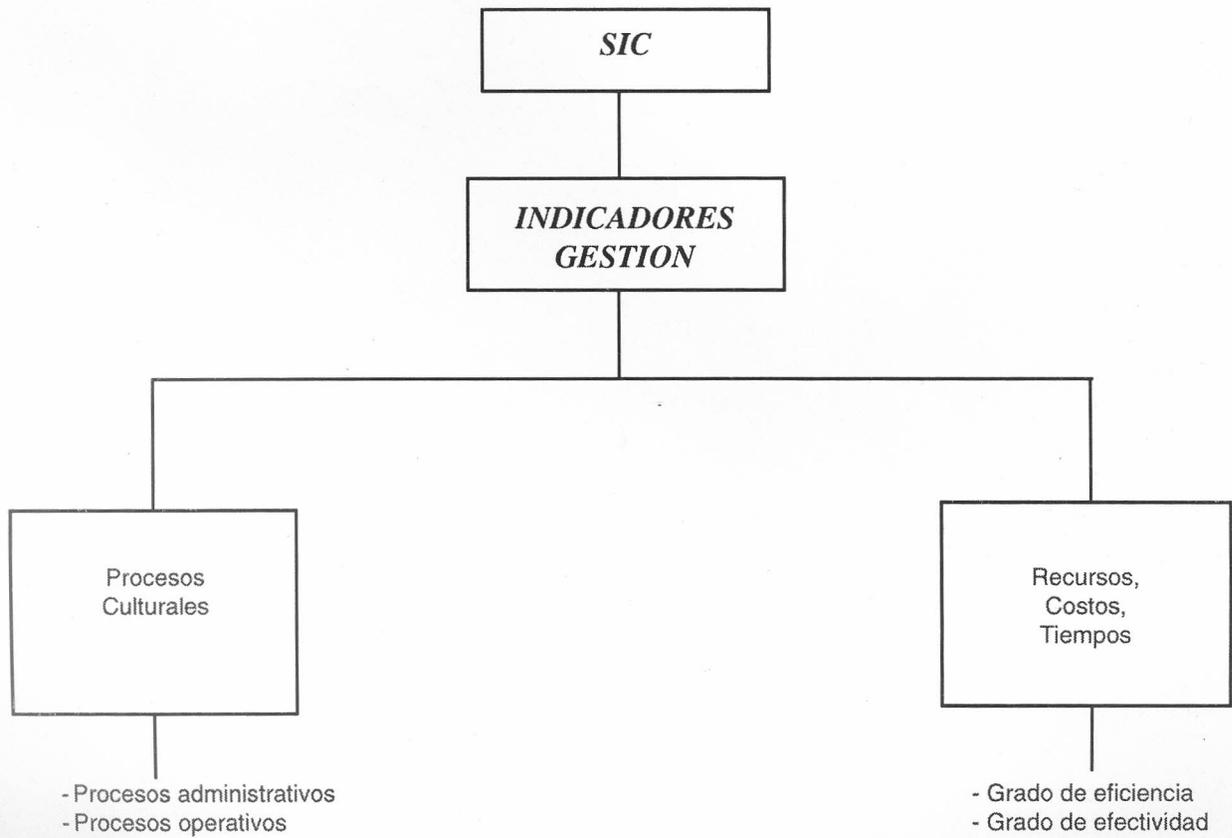
Anexo 3
Sistemas de Indicadores Culturales

.....



Anexo 4
Sistemas de Indicadores Culturales

.....



INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES
BIBLIOTECA
ALVARO RAMIREZ SIERRA