



Visión Gerencial
ISSN: 1317-8822
ISSN: 2477-9547
morillom@ula.ve
Universidad de los Andes
República Bolivariana de Venezuela

Torres Suárez, María Gabriela
La gestión cultural en Venezuela. Un abordaje desde la perspectiva estratégica
Visión Gerencial, núm. 1, 2022, Enero-Junio, pp. 146-159
Universidad de los Andes
Mérida, República Bolivariana de Venezuela

DOI: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2022.21.01.04>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465582602009>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

La gestión cultural en Venezuela. Un abordaje desde la perspectiva estratégica

ENSAYO

María Gabriela Torres Suárez¹

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales

"Rómulo Gallegos". Estado Guárico, Venezuela.

mats4ever@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5884-5450>

RESUMEN

El presente artículo es el resultado de una experiencia reflexiva que vislumbra la gestión de las organizaciones culturales públicas venezolanas (Gestión cultural), desde una perspectiva gerencial estratégica. Se tejen una serie de consideraciones orientadas por un enfoque cualitativo que enfatiza la abstracción crítica, dada a través de una argumentación dialógica, basada en una revisión documental realizada en torno a los estatutos impulsados por la Conferencia General de la UNESCO y el Estado venezolano, respecto a la formalización y gestión de las instituciones culturales desde los años 60. Lo anterior, es con la intención de develar y comprender el pensamiento estratégico que caracteriza a dichas instituciones, a partir del cual se reflexiona sobre su viabilidad organizacional. Se interpreta y traza el bastimento estratégico que caracteriza la racionalidad finalista de la Conferencia General y de las organizaciones culturales públicas venezolanas. Entre los hallazgos se observa la ausencia de literatura especializada en los aspectos estratégicos del ámbito de la gestión cultural; una praxis organizativa que atesora logros poco reconocidos a nivel macro y micro; así como el impulso de procesos estratégicos imprecisos.

Palabras Claves: Organizaciones culturales, políticas culturales, gestión cultural, gerencia y planificación estratégica.

ABSTRACT

Cultural Management in Venezuela: An approach from the perspective strategic

The article is the result of a reflective experience that glimpses the management of Venezuelan public cultural organizations (the cultural management), from a strategic managerial perspective. A series of considerations are woven oriented by a qualitative approach that emphasizes critical abstraction, given through a dialogic argumentation, based on a documentary review carried out around the statutes promoted by the General Conference of UNESCO and the Venezuelan State regarding the formalization and management of cultural institutions since the 1960s. The above, is with the intention of unveiling and understanding the strategic thinking that characterizes these institutions, from which they reflect on their organizational viability. The strategic foundation that characterizes the finalist rationality of the General Conference and of the Venezuelan public cultural organizations is interpreted and traced. Among the findings is the absence of specialized literature on strategic aspects of the field of cultural management; an organizational praxis that treasures little-recognized achievements at the macro and micro level; as well as the promotion of imprecise strategic processes.

Key words: Cultural organizations, cultural policies, cultural management, management and strategic planning.

Recibido: 03-07-2021

Revisado: 03-08-2021

Aceptado: 18-11-2021

Como citar este artículo - How to cite this article

Torres, M. (2022). La gestión cultural en Venezuela. Un abordaje desde la perspectiva estratégica *Revista Visión Gerencial*, 21(1), pp. 146-159. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2022.21.01.04>

¹ Docente del Programa Nacional de Formación y Promotora Cultural de la Dirección de Cultura de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales "Rómulo Gallegos". Lcda. en Artes (UCV-2011), Lcda. en Educación (UCV-2018) y MSc. en Gerencia Administrativa (UNERG-2019). Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, núcleo La Morita, Maracay-Venezuela. Línea de investigación: Gestión cultural en Venezuela.

1. Introducción

Los cambios sociales han generado mutaciones importantes, trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de comprender a las organizaciones y de ejercer la gerencia. En este sentido, se vislumbra el fenómeno organizativo desde la perspectiva postmoderna, reconociendo su amplitud y complejidad, a partir de la cual se trazan las gestiones estratégicas, cuya práctica ha demostrado favorecer la productividad como la cohesión social de las organizaciones.

Desde esta cosmovisión, se plantea abordar el contexto de las organizaciones culturales, más específicamente las del ámbito público venezolano, desde la perspectiva de la gerencia estratégica, con la intención de develar y comprender el pensamiento estratégico que orienta la gestión cultural venezolana, a partir de lo cual se reflexiona y se enfatiza la relevancia de la práctica de dicho pensamiento para el desarrollo de una acción gerencial que permita fomentar la construcción y permanencia de organizaciones viables en entornos complejos como el venezolano.

A tenor de este hilo discursivo, es necesario esclarecer que a pesar de que la cultura ha reclamado algún tipo de organización, tanto a nivel internacional como nacional, su denominación como su gestión se caracterizan por ser ambiguas y encontrarse orientadas por las particularidades socio-históricas, políticas y económicas del contexto desde el cual se aborde, siendo esta una de las premisas de la presente reflexión. Además, la gestión cultural es un campo de actuación que, aunque ha crecido rápidamente en el ámbito Ibero-americano, se encuentra todavía en construcción debido a su lozanía temática y función.

La gestión cultural, como la conocemos hoy en día, es definida durante la primera

década de los años 2000 como un encargo social centrado en el diseño, ejecución y evaluación de acciones culturales (Martinell 2001), alcanzando la consideración, según Bernárdez (2003), de técnica similar a la administración, pero dotada de una personalidad propia, caracterizada por no influir en la creación o en la calidad de la diversidad de bienes y servicios que gestiona, cuyo propósito es ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público procurándoles la máxima satisfacción.

En este sentido, la gestión cultural no escapa al pensamiento estratégico, aunque debido a la naturaleza como a la estructura que caracteriza a las organizaciones culturales, este proceso creativo-intuitivo puede resultar ambiguo, no obstante, la práctica estratégica que ha venido desarrollando le ha permitido encaminar, transformar y sostener su estructura funcional.

En razón a lo anterior, emerge la presente reflexión, orientada por una opción metodológica que, desde un enfoque cualitativo, enfatiza la abstracción crítica dada a través de una argumentación dialógica, basada en una revisión documental sobre los principios y rasgos constitutivos de las organizaciones culturales, destacando el ámbito de la gestión cultural venezolana, desde una perspectiva de la gerencia estratégica.

Dado lo novedoso de esta área de análisis en las prácticas institucionales del sector cultural en nuestro país, así como la poca producción teórica directamente vinculada a la misma, la presente deviene en un breve recorrido. Primero, por los criterios epistemológicos que orientan la noción de organización y del pensamiento estratégico en los cuales se fundamenta; segundo, por los principios o rasgos constitutivos de las organizaciones culturales trazados por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la

Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en las cuales se han fundamentado el diseño, la adecuación y la actualización de las estructuras ideadas para la producción de bienes y servicios culturales de los 205 países miembros, incluyendo a Venezuela, país miembro desde 1946. Y, tercero, por los modos del accionar cultural del Estado venezolano, definidos desde el 2007 por el Ministerio del Poder Popular de la Cultura.

2. Consideraciones epistémicas sobre el fenómeno organizativo y la gerencia estratégica

El fenómeno organizativo ha sido abordado desde diversas perspectivas y, en este sentido, la amplitud y complejidad de su definición dependen del enfoque desde el cual se vislumbra, y a su vez oriente el direccionamiento estratégico a partir del cual se plantea (diseña-planea), implementa (ejecución-control) y evalúa la toma de decisión organizacional. En razón a ello, resulta preciso elucidar las consideraciones epistemológicas pertinentes a la presente reflexión.

Desde la perspectiva post-moderna, se vislumbra la organización como un conjunto social complejo, con matices de heterogeneidad, anarquía, desorden y caos (Naranjo, 2016); el cual opera con cierta racionalidad finalista, indistintamente desde su ámbito de acción (público, privado o mixto), orientada hacia la producción o prestación de bienes y servicios, y caracterizada por unos principios o prioridades que la hacen reconocible e identificable entre los grupos de influencia e interés (*stakeholders*) que intervienen en el contexto en el cual emerge, opera y crece (Etkin, 2006). Lo anterior, sobre la base de una capacidad humana que actúa como factor diferenciable de dicha organización, la cual, se encuentra supeditada a su interacción con un entorno actualmente

caracterizado por la incertidumbre y la turbulencia social.

Ante una realidad con estas características, calificada por Arellano (2004), como entornos altamente agresivos, o en términos de Etkin (2006) como entornos complejos, en el que convergen armonías y disonancias, donde el pensamiento estratégico juega un rol determinante en el planteamiento, desarrollo y evaluación de acciones directivas que resulten en la cimentación de una organización viable que, entendiendo lo que ocurre a su alrededor, desarrolle visiones y criterios asertivos para gestionar su rentabilidad o productividad, así como la cohesión de las actividades y relaciones que actúan como sustentáculos de la misma (Etkin, 2006).

En función de lo planteado, el pensamiento estratégico es entendido como el proceso intuitivo-creativo, asumido por su dirección, a partir del cual se plantea el camino que las organizaciones deben, seguir (Mintzberg, 1999), que integran el diseño, la ejecución de procesos y de formas de relación, asociación o cooperación que le permitan a la organización operar y permanecer como conjunto social a través del tiempo. Definición atribuida a la Gerencia estratégica (Ibíd.), noción que involucra una serie de principios o rasgos constitutivos de la organización (misión, visión, objetivos y valores), como procesos de orden táctico y operativo (planes y proyectos) que deben tributar a la finalidad racional, u objetivos de la organización.

Bajo este enfoque estratégico, el proceso decisorio incluye, según Etkin (2000): El análisis estratégico (estudio y ponderación del peso relativo de las fuerzas ambientales y su posible evolución en el tiempo); la formulación de la estrategia (planteamiento, evaluación y elección de las opciones de futuro más viable); y la aplicación de la estrategia (ejecución y control), que ha de ser planteada para permear, tanto el nivel funcional o táctico de la organización como su nivel operativo.

De lo anterior, emerge lo que se reconoce como “mapas estratégicos” o rutas a seguir por la organización. Al respecto, Serna (2008) manifiesta que “la elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de una unidad” (p. 217). Dicha operacionalización implica que la estrategia o estrategias (políticas, planes y/o programas) diseñadas sean comunicadas y aplicadas en todos los niveles organizativos a través de un modelo en cascada, de arriba hacia abajo. Visto lo anterior desde una perspectiva macro, la gerencia debe considerar en su diseño estratégico un sistema de interrelaciones dinámico, ágil, flexible y participativo, considerando que va a desplegarse en un entorno lleno de incertidumbre, tensiones y conflictos que hacen de este proceso una gestión altamente compleja.

Siguiendo este plano discursivo, se infiere que indistintamente de la naturaleza de la organización (pública, privada o mixta) como de su finalidad (producción de bienes o servicios, con o sin fines de lucro), e incluso de su ámbito de acción, la gerencia estratégica es concebida como elemento esencial para el cambio, la mejora continua y la permanencia organizacional. Y, en este sentido, la gestión pública como el direccionamiento de las organizaciones culturales no escapan a ello. Es así como, en correspondencia con los planteamientos de Etkin (2000) y Arellano (2004), se afirma que los sistemas administrativos de los Estados (Gobiernos), como el venezolano, deben poseer un marco de referencia fundamentado en una visión política íntimamente relacionada con la eficacia social, más que con la eficiencia económica o financiera que caracteriza al sector privado, que le dé sentido y permita la cohesión de las decisiones de los responsables de las áreas con los proyectos específicos o unidades de acción. De esta forma, el mapa estratégico antes

mencionado deberá ser confeccionado contemplando las distintas formas de gobierno (nacional, regional, local) como las políticas públicas que orientan su gestión.

Desde esta cosmovisión, el abordaje del ámbito de las organizaciones culturales requiere aclarar que la toma de decisión estratégica dada a nivel macro es de carácter internacional, la cual incide, a corto, mediano y largo plazo en contextos micro, llamados Estados, que a su vez se encuentran integrados por otros micro-niveles (estados, municipios y parroquias en el caso venezolano); por lo que la gerencia estratégica macro-micro requiere de un proceso de evaluación tanto a priori como a posteriori, dado con criterios profundos. Teniendo en cuenta: primero, su consistencia en el sentido del grado de congruencia de las metas y políticas planteadas; segundo, su consonancia con los cambios previstos en el contexto macro-micro o viceversa; tercero, su potencia creativa, dado que la estrategia planteada a nivel macro debe facilitar la creación y el desarrollo de las capacidades micro; y, finalmente, la factibilidad de las inversiones necesarias como la posibilidad de atender las complicaciones derivadas de los cambios que se van realizando en las estructuras y procesos.

Bajo los cánones de estas perspectivas, los principales referentes del pensamiento estratégico, para la gestión cultural, pueden resultar ambiguos, debido a que los estatutos internacionales continúan en construcción, entendida la gestión cultural como el proceso de diseño, ejecución y evaluación de las acciones desarrolladas en el ámbito de la cultura (Martinell, 2001). No obstante, es posible comprender el proceso intuitivo-creativo que impulsa la cohesión y perdurabilidad de las organizaciones culturales venezolanas. Primero, a través del abordaje de los planes de manejo internacionales planteados por la Conferencia General de la UNESCO a través de la socialización de sus Políticas Culturales, cuyos preceptos constituyen el bastimento macro estratégico de las organizaciones

culturales. Y segundo, de los fundamentos nacionales de la acción cultural venezolana prescritos actualmente en lo dispuesto por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de la Cultura (2014) –en reformulación–, como en los planes de manejos definidos y orientados por el Ministerio del Poder Popular de la Cultura desde 2007.

3. Bastimento estratégico de la Gestión Cultural a nivel macro (Iberoamericano)

El proceso de formalización de las instituciones culturales emerge durante los años sesenta como acción estratégica para el fomento de políticas de igualdad en el escenario de la post-guerra, impulsado por la Conferencia General de la UNESCO, en adelante denominada la Conferencia General, con la celebración en diciembre de 1967 de la Mesa redonda de Mónaco sobre Políticas Culturales, definidas por la UNESCO (1982), citado por Martín (1992), como el conjunto de operaciones, principios, prácticas y procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria que sirven de base a la acción cultural en función de los valores, los objetivos y de las opciones que los estados que las sigan fijen por sí mismos. Este hecho significó un cambio en la forma tradicional de concebir la cultura, la cual adquiere un carácter transnacional, participativo, plural e inclusivo desde ese momento (Carrasco y Saperas, 2012), a partir de lo cual se plantea un nuevo modelo prospectivo de desarrollo cultural, vigente y hegemónico, que ha venido demandando la enunciación de estatutos basados en la evaluación de las realidades socio-políticas, económicas y tecnológicas de los Estados miembros de la Conferencia General.

Abordar el bastimento estratégico de la misma es posible a través de la revisión e interpretación de los planteamientos y hallazgos pertinentes documentados por la UNESCO desde 1969, a través de los cuales han trazado las nociones de cultura,

identidad, diversidad, gestión y desarrollo cultural; a partir de las cuales se han diseñado y adaptado las políticas e indicadores culturales que orientan la gestión de sus Estados Miembros durante sus 54 años de gestión. Lo anterior, se debe a la naturaleza organizativa de la Conferencia, una macro estructura internacional conformada y fundamentada en la participación de, actualmente, 205 Estados parte: 193 Miembros y 11 Asociados; la cual posee unos rasgos estratégicos configurados en términos de objetivos, principios rectores, áreas de seguimiento y orientaciones o medidas prácticas, y no en los términos propios de la gerencia estratégica: visión, misión, objetivos y metas. Sin embargo, dichos enunciados son el producto de un proceso continuo de análisis del contexto, formulación, aplicación y evaluación de políticas y acciones, considerando un sistema de interrelación o comunicación macro-micro flexible y participativo; elementos característicos de la gerencia estratégica.

Retomando el hilo discursivo destacamos, entre los referentes que cimentan al actual bastimento estratégico de la Conferencia General, los aportes dados por: el Informe de la Comisión Mundial ONU-UNESCO de Cultura y Desarrollo; nuestra Diversidad Creativa (1995) en que se analizó e ilustró cómo la cultura influye e interactúa con otras áreas como prioridad para el desarrollo; la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2001), en la que se establece la noción de cultura sobre la cual se instauran los indicadores de la UNESCO planteados a raíz de la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005). Y de aquí en adelante, la Convención, a partir de la cual se destaca el ámbito de la cultura como un sector de actividad económica que agrega valor a las intervenciones del desarrollo y aumenta su impacto; así como un marco sostenible para la cohesión social y la paz, indispensable para el desarrollo humano.

Esta convención, puesta en marcha a partir de 2007, a la cual se adscriben 140 países partícipes de la Conferencia General, incluyendo al Estado venezolano adscrito desde mayo del 2013, presenta una visión singular y amplia de la diversidad cultural. Destacado como el primer instrumento internacional que reconoce la dimensión económico-comercial de los bienes y servicios culturales en beneficio del desarrollo humano sostenible, constituyéndose así en el referente estratégico vigente, desarrollado con la promesa, a largo plazo, de reconfigurar efectivamente la elaboración de políticas culturales en el mundo.

De lo precedente, se infieren los principios y rasgos que caracterizan la finalidad racionalista de la gestión cultural de la Conferencia, a partir de los cuales se concibe la cultura como epíteto de cohesión y desarrollo social (UNESCO, 1988), en tanto como elemento estratégico para las políticas de desarrollo nacionales e internacionales (UNESCO, 2005), enunciados a rescatar como misión organizativa de la misma. Esto a partir del fomento del desarrollo cultural, vislumbrado como su misión organizativa; siendo dichos criterios, a partir de los cuales se han planteado a lo largo de su trayectoria una serie de objetivos y acciones esencialmente encaminados a la investigación, intervención y formación cultural.

Respecto a los objetivos vigentes, corresponden a los 9 enunciados planteados por la Convención, relativos a: 1) La protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales; 2) La creación de las condiciones el desarrollo cultural; 3) Fomentar el diálogo cultural; 4) Fomentar el intercambio cultural; 5) Promover el respeto a la diversidad cultural; 6) Reafirmar la importancia del vínculo cultura-desarrollo; 7) Reconocer la especificidad de las acciones culturales; 8) Reiterar los derechos soberanos en los estados respecto al primer objetivo; y 9) Fortalecer la cooperación y solidaridad internacional. Siendo sus axiomas el respeto

a los derechos humanos y las libertades fundamentales, la soberanía, el reconocimiento de la igual dignidad de todas las culturas, la solidaridad y cooperación internacional, la complementariedad de los aspectos económicos y culturales del desarrollo, teniendo en cuenta que la cultura es uno de los principales motores para el desarrollo sostenible, el acceso equitativo y la apertura como el equilibrio de la diversidad cultural.

A partir de los criterios antes mencionados, se plantean una serie de medidas u orientaciones prácticas que involucran el intercambio, análisis y difusión de información, transparente y regular, entre los Estados parte, tomando en cuenta la educación y la participación de la sociedad civil como elementos cruciales para el diálogo y la cooperación internacional en pro del reconocimiento y la integración de la cultura como elemento clave para el desarrollo sostenible. Ello sin obviar el papel que juega el rol de la tecnología y la innovación en la producción y comunicación (UNESCO, 2005). Lo anterior, basado en un mecanismo de seguimiento dado a través de informes periódicos cuatrienales (IPC) concebidos como plataforma para el diálogo entre los gobiernos y la sociedad civil, aportan un sentido de responsabilidad compartida, clave para la consecución de las rutas estratégicas.

Los resultados arrojados por dicha plataforma, documentados por el primer IPC (2012), arrojaron la construcción de cuatro grandes metas orientadas a: 1) Garantizar el derecho soberano de los estados de adoptar e implementar políticas orientadas a propiciar la diversidad cultural, en sus distintas expresiones, a partir de procesos y sistemas de gobernanza informados, transparentes y participativos; 2) Facilitar el acceso equitativo, la apertura y el equilibrio en el flujo de los bienes y servicios culturales, así como la libre movilidad de los artistas y profesionales de la cultura; 3) Reconocer la complementariedad de los aspectos

económicos y culturales del desarrollo sostenible; y 4) Respetar los derechos humanos y las libertades fundamentales de expresión, información y comunicación, como prerequisites para la creación y distribución de expresiones diversas.

Lo anterior, aunado a las siguientes medidas: 1) Apoyar sistemas sostenibles de gobernanza cultural; 2) Lograr un flujo equilibrado de bienes y servicios e incrementar la movilidad de los actores de la cultura; 3) Integrar la cultura a formas de desarrollo sostenible; y 4) Promover los derechos humanos y libertades fundamentales (Ibíd.). Enmarcadas, además, en 11 áreas de seguimiento: políticas culturales, medios de comunicación públicos, entorno digital, asociación con la sociedad civil, movilidad de los actores de la cultura, flujo de bienes y servicios culturales, tratados y acuerdos, políticas y planes de desarrollo sostenible, programas internacionales de desarrollo sostenible, igualdad de género y libertad artística (UNESCO, 2015).

Es a partir de estas áreas de seguimiento que se configuran 33 indicadores de gestión de carácter, generalmente, cualitativo que giran en torno a la existencia de marcos judiciales, políticas, programas y mecanismos para la movilidad, financiamiento, colaboración e intercambio cultural; exceptuando unos pocos orientados a la medición de la participación de las industrias culturales en el mercado electrónico y el porcentaje de sus ingresos.

Cabe destacar que desde la primera reunión celebrada, la construcción de dichos indicadores de gestión generales-internacionales ha constituido una de las metas por alcanzar de la Conferencia General, con la intención de explicar y evaluar el desarrollo cultural dado en los países miembros, a partir de lo cual en 1985 el Consejo Europeo realiza un seminario sobre los Métodos de evaluación de las Políticas Culturales, basado en el intercambio y comparación de experiencias;

con la intención de desarrollar indicadores estadísticos de desarrollo cultural. Si bien fue actualizado en 2011 y desarrollado únicamente en 11 países pilotos, bajo una nueva metodología de análisis regional y por temáticas (áreas de seguimiento), el campo de las estadísticas del ámbito cultural continúa infra-desarrollado y caracterizado por una débil y escasa cobertura de datos (UNESCO, 2015).

En razón a lo anterior, el avance hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por la Conferencia General, como por la Convención, ha de anclarse en los hallazgos cualitativos dados en materia de gestión y desarrollo cultural que han fomentado la declaración de la cultura como epíteto de cohesión y desarrollo social, alcanzando el reconocimiento de la cultura, la creatividad y la diversidad cultural como factores claves para la resolución de los retos del desarrollo sostenible por parte de la Agenda para el Desarrollo Sostenible de la ONU para el año 2030 (UNESCO, 2005).

3.1 Bastimento estratégico de las organizaciones culturales venezolanas

La institucionalización de las organizaciones culturales venezolanas ha devenido en toda una pirueta que inicia con la instauración del Instituto Nacional de la Cultura y Bellas Artes (INCIBA) en 1965, instituto autónomo con patrimonio propio y distinto del Fisco Nacional adscrito al entonces Ministerio de Educación, creado con el objeto de unificar y coordinar la acción cultural del Estado (Guzmán, 2016), a partir de lo cual se reconoce la cultura como elemento útil a la formación de ciudadanos y al desarrollo del espíritu de solidaridad humana (CRV, 1961).

Durante los 56 años transcurridos de su formalización, la organización cultural venezolana ha atravesado cambios de carácter estructural-funcional en respuesta a la visión político-ideológica del Estado,

constituyéndose para 1975 en un Consejo Nacional de la Cultura (CONAC), ente con personalidad jurídica y patrimonio propio (LCONAC, 1975), adscrito a partir del año 1977 al entonces Ministerio de la Secretaría del Estado, absorbido en 1999 por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, bajo la figura de Viceministerio, y elevado a rango de Ministerio del Poder Popular para la Cultura en 2005.

En este sentido, los principios constitutivos de la organización cultural venezolana han respondido entonces desde sus inicios a una visión político-ideológica fundamentada inicialmente en la expansión y difusión de la cultura (Guzmán, 2016), coherente con los postulados de la UNESCO sobre la diversidad creativa y cultural (UNESCO, 1992; UNESCO, 2001).

De esta forma, las políticas culturales nacionales de la década de los setenta y ochenta estuvieron esencialmente orientadas al "estudio, planificación, coordinación y ejecución, en el campo de las humanidades, las artes y las ciencias sociales. Principalmente en sus manifestaciones no escolarizadas" (Ley del CONAC, 1975:1), centradas en la promoción de las Bellas Artes, lo que denota la concepción elitista de la cultura que predominaba para aquella época (Martín, 1999; Bernárdez y Sánchez, 2009; Guzmán, 2016).

Con el proceso de reordenamiento del sector cultural, suscitado desde 1987 por la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE), fundamentada en la democratización de la cultura (Martín, 1992), en que predomina una concepción patrimonialista de la cultura (Bernárdez y Sánchez, 2009), se concreta para los años noventa (1992-1996) la transferencia de algunas competencias centralizadas por el CONAC hacia los sectores locales con la creación de Comisiones Estadales de Enlace, Apoyo e Integración Cultural, del Programa Nacional de Subsidios y el Fondo de Estímulo a la creatividad (FONDEC).

Sobre la base de lo anterior, podrían inferirse que los principios constitutivos de la organización cultural venezolana de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, se encontraron orientados a la promoción, difusión y expansión de la cultura, en otras palabras, al desarrollo de la cultura a partir de la integración de los sectores municipales, -estadales, -nacionales, en el proceso de planificación y evaluación de la acción cultural nacional. Debido a la ausencia de los registros de la memoria del Congreso Nacional de la Cultura, así como de la Memoria y Cuenta del Viceministerio de Cultura, en el archivo público socializado por el actual órgano rector del sector de la cultura (MPPC), como del sector educativo (MPPE), el proceso de interpretación, en términos estratégicos, de lo que podría considerarse como visión, misión y objetivos de la organización cultural para la época se ve entorpecido. De igual forma, se dificulta la apreciación de las metas planteadas y los resultados obtenidos por dichas organizaciones durante su gestión a partir de lo cual puede evidenciarse el enunciado de indicadores de gestión y su control.

No obstante, entre la literatura socializada se destacan, como aportes del CONAC, el Sistema de estadísticas Culturales, fomentado con la intención de evaluar el gasto público en el sector por área artística y por función, a partir del cual se clasifican las acciones e intervenciones del sector público con base a una nomenclatura funcional correspondiente a los objetivos estratégicos de la política cultural, apoyo a la creación, difusión, conservación y patrimonio, formación de recursos humanos, investigación y administración (Guzmán, 2009). El gasto cultural del sector cultura no superó el 0,68% del presupuesto nacional entre 1986 y 2005 (Guzmán, 2016).

De igual forma, se destaca el diagnóstico nacional aplicado a los museos de Venezuela (1971-1973), que contempla información relativa a tipos de museos, local, personal, colecciones y su documentación, investigación, conservación y restauración,

exposiciones, actividades asociadas a las exposiciones, presupuesto, público e ingresos adicionales. De lo anterior surge lo que se conoce actualmente como el Sistema Nacional de Museos (2016), adscrito a la Fundación Nacional de Museos, ente descentralizado del Ministerio del Poder Popular para la Cultura.

Aunado a lo antes expuesto, se mencionan, como aportes a la legislación cultural nacional, la promulgación de la Ley de Instituto Autónomo de Biblioteca Nacional y de Servicios de Biblioteca (1977), Ley de la Academia Nacional de Ciencias Económicas (1983), Ley de Reforma Parcial de la Ley sobre el Derecho de Autor (1993), Ley de Depósito Legal en el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional (1993), Ley de Protección y Defensa del Patrimonio Cultural (1993), Ley de Fomento y Protección al Desarrollo Artesanal (1993), Ley de Cinematografía Nacional (1993), la Ley sobre la Zona Libre Cultural, Científica y Tecnológica del estado Mérida (1995).

Asimismo, se destacan otras iniciativas similares, emergentes durante la primera década de los años 2000, entre las cuales se encuentra el Primer Censo Nacional del Patrimonio Cultural Venezolano (2004), Registro Nacional de las Artes Escénicas y Musicales (RENAEM) en 2006, y la actualización del Centro Nacional Autónomo de Cinematografía de 2011.

De lo precedente, se infiere la ausencia de un marco estratégico evidente del sector cultural venezolano, a partir del cual se caracteriza al proceso de formalización de la institución cultural venezolana entre 1965-1987, como incipiente que por un centralismo puro entre 1987 y 1993 avanza hacia la descentralización entre 1994 y 1996, definiéndose entre 1997 y 1999, año en que se renueva el debate nacional acerca de las relaciones entre el Estado y la cultura, orientada ahora hacia la construcción y sostenimiento del pensamiento socialista, bandera del sistema administrativo de la nación (Guzmán, 2016). A partir de lo cual se

fomenta la creación del Ministerio del Poder Popular para la Cultura, en adelante, el Ministerio.

Dicho Ministerio actúa como ente director de 29 dependencias nacionales desconcentradas y descentralizadas, además de las direcciones estatales correspondientes, asumiendo la misión de "Insertar el movimiento cultural en los distintos espacios sociales, salvaguardar y socializar el patrimonio cultural, generar y proyectar los lineamientos y las políticas culturales del Estado que coadyuven al desarrollo humano de manera integral" (Guzmán, 2016:-2017). Con la visión de consolidarse como modelo para el proceso de transformación de la administración pública en materia cultural, en contribución al cumplimiento de los deberes del Estado en materia de preservación, enriquecimiento y restauración del patrimonio cultural tangible e intangible y la memoria histórica de la nación. A partir de lo cual se reconoce la cultura como elemento útil a la formación de un ser humano integral y su contribución al desarrollo cultural (CRBV, 1999), considerada como bien irrenunciable del pueblo venezolano y un derecho fundamental (Ibíd.), como fuerza transformadora en el establecimiento de un Estado (LOC, 2014), desde una perspectiva, vigente y hegemónica, de democratización de la cultura en que predomina una concepción tradicionalista o populista de la cultura (Bernárdez y Sánchez, 2009; Guzmán, 2016).

De lo anterior, emergen una serie de enunciados u objetivos acompañados del adjetivo de "histórico" (N° V) o "estratégico" (N° 5.3) delineados actualmente en el Tercer Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Plan de la Patria 2019-2025, en el que se fundamentan las políticas culturales vigentes, relativas a: 1) La diversificación de la economía cultural post petrolera, bajo nuevos esquemas que apunten al nuevo modelo productivo socialista; 2) La integración socio-económica de los actores de la cultura a través de la formación y

organización en red; 3) La cultura como derecho fundamental del ser humano, sistema de valores, creencias y tradiciones; 4) La producción de estadísticas culturales que visibilicen los avances de la revolución bolivariana; 5) La salvaguardia de la soberanía e identidad nacional mediante la defensa y visibilización del patrimonio cultural y natural venezolano; 6) La visibilización, el reconocimiento y la potenciación de la participación protagónica de las culturas populares; 7) El fortalecimiento y rescate de las infraestructuras, equipamiento e insumos que demanda el sector; 8) Así como del aparato de difusión comunicacional a nivel nacional e internacional; 9) La integración y cooperación cultural nacional e internacional; y 10) La consideración de la cultura como herramienta estratégica para la conciencia del eco-socialismo y valores del pueblo (MPPPC, 2019).

A lo precedente se adecuan los objetivos del MPPPC, vigentes, a continuación enumerados en correspondencia al lineamiento político de origen: 1) Generar alternativas socio-productivas y nuevos esquemas de cooperación social, económica y financiera para el apalancamiento del eco-socialismo y la sustentabilidad; 2) Garantizar la calidad de vida de los actores culturales a través de una atención social e integral y fomentando su participación; 3) Fortalecer los espacios y programas de formación cultural para el trabajo emancipador; 4) Desarrollar mecanismos de registro y control que permita la valoración y presentación de los avances; 5) Contrarrestar la producción y valorización de elementos culturales y relatos históricos generados desde la óptica neocolonial dominante; 6) Afianzar y resguardar la identidad nacional ibero-latino americana fomentando la expresión de las diversas manifestaciones culturales tradicionales; 7) Garantizar la accesibilidad a servicios culturales de calidad; 8) Fortalecer la gestión comunicacional y de difusión cultural en el sistema de medios; 9)

Consolidar la inter-institucionalidad mediante la cooperación e integración de todo el sector cultural, nacional e internacional; y 10) Promover una cultura eco-socialista, que revalorice el patrimonio histórico, la identidad y la conciencia de pertenencia social para el realce de las tradiciones, costumbres y prácticas ancestrales (Ibíd.).

A partir de los criterios antes mencionados, se infiere el planteamiento de acciones públicas que involucran la construcción de indicadores de gestión, así como su análisis y difusión pertinente, procesos dados, generalmente, a través de informes trimestrales, por parte de los entes adscritos al Ministerio, y a través de la publicación oficial de la memoria y cuenta anual del Ministerio. No obstante, estas consideraciones no se encuentran descritas explícitamente en los documentos oficiales de dicho ente. Cabe destacar que la última memoria y cuenta oficial socializada públicamente data del año 2015, previa a los objetivos antes mencionados. Sin embargo, en ella se evidencia la construcción de indicadores particulares por parte de cada ente adscrito al Ministerio, vinculados a la consecución de los objetivos históricos y estratégicos del Plan de la Patria 2013-2019, que giran en torno al número de eventos nacionales e internacionales ejecutados, de usuarios atendidos, de acciones educativas, expositivas o investigativas realizadas, así como de la cantidad de convenios o cooperaciones nacionales e internacionales concretadas, especificando la inversión o gasto implicado en ello (MPPPC, 2016).

Entre los documentos oficiales y la literatura socializada se destacan, como logros culturales, la configuración del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles como motor dinamizador de las artes escénicas musicales y como factor de cohesión social. Aunado a ello, se destaca la existencia, en el país, de un patrimonio cultural y natural reconocido y protegido por organismos internacionales, con potencial (no desarrollado) para el incentivo de la

actividad turística (González, 2018). De cualquier manera, resulta evidente la limitada disponibilidad de información, datos o estadísticas oficiales, actualizada, sobre las organizaciones culturales venezolanas.

Si bien el Estado venezolano se adscribe a la Convención de la UNESCO en 2013, la cual ofrece mecanismos para posibilitar el financiamiento de la industria cultural y creativa a través de un fondo de inversión creado para ello, así como instancias para la formación y capacitación en el área (UNESCO, 2012), no registra entre 2013-2015 logros oficiales que tributen directamente a los indicadores generales-internacionales de la Convención (Producción nacional, acuerdos o tratados, entre otros), entre los cuales se debiese incluir la información correspondiente a las industrias creativas dedicadas a la producción de bienes y servicios culturales con fines de lucro (privadas), cuyo índice comercial resulta significativamente bajo, de apenas 0,2% (UNESCO, 2016). Esto, sin obviar la existencia de una producción nacional, previa al 2015, inclinada o limitada a los temas bandera del Estado.

Lo precedente denota la disonancia existente entre las metas planteadas por la Convención y los lineamientos políticos culturales del Estado Venezolano. Aunado a ello, la ausencia de una memoria y cuenta nacional actualizada, como del reporte cuatrienal a consignar por el Estado en el marco de la Convención, lo que dificulta la valoración de la consonancia ente los cambios previstos por la Convención o por el Estado venezolano, así como su potencialidad creativa y factibilidad de inversión, evidenciando el escaso grado de congruencia con el principio macro-estratégico de difusión regular, y transparente, de la información trazado por la Convención.

En este sentido, las políticas culturales del Estado venezolano han planteado una misión alejada del enfoque de la Conferencia General, que comprende a las

organizaciones e industrias culturales como instancias, para abordar los problemas de desarrollo a nivel económico y político, y como componentes clave en la formulación de la política económica y la planificación del desarrollo estratégico (UNESCO, 2012). Lo anterior, en razón a que la dimensión cultural del desarrollo planteada a nivel macro se ha malinterpretado, desde el proyecto político nacional, que reconoce a la cultura como ornamento, aditivo o correctivo de disfuncionalidades éticas y valorativas del proceso de acumulación y distribución de bienes y servicios (Guzmán, 2016), vista como gasto más que como inversión, sin mencionar que el presupuesto nacional destinado al ámbito de la cultura es uno de los más bajos, y no supera el 2% establecido por la Convención (González, 2018). De igual forma, la noción de desarrollo cultural se ve fundamentada en la idea de la democratización como sinónimo de masificación, caracterizada como de acceso popular, más que como mecanismo de cohesión social (Guzmán, 2016).

De lo anterior se infiere que las orientaciones y las características de la institucionalidad cultural venezolana registradas durante los últimos 22 años (1999-2021), indican acciones dispersas por parte del sistema político-administrativo a cargo del marco cultural, incluyendo el diseño, aplicación y gestión de las políticas culturales desde una lógica de gobernanza cultural para la protección y promoción de la cultura, los derechos culturales y la diversidad cultural, disonante respecto a los postulados planteados desde el bastimento estratégico macro definido por la Conferencia General. Un ejemplo de ello es la Ley Orgánica de la Cultura, como la ausencia de otros lineamientos pertinentes al ámbito de la gestión cultural.

En conclusión, el proceso de institucionalización de las organizaciones culturales nacionales aguarda intentos por

ceñir más que lo impreciso, como indica Martín (1992), pretende cercar lo ambiguamente comprendido, la cultura y su gestión. Y en este proceso no escapa a la búsqueda por delimitar una estructura funcional incrustada en los planes estratégicos del Estado venezolano, cuyos resultados implican una marea esporádica de producciones nacionales, reconocimientos y premiaciones de una empresa que intenta subsistir en un entorno socio-político y económico altamente complejo, tras un emblema de cohesión social y desarrollo cultural lejano al camino trazado desde el bastimento macro-estratégico de la UNESCO.

4. Reflexiones finales: ¿Repensar el bastimento estratégico de la gestión cultural?

Desde la perspectiva estratégica, la gestión cultural se ha ido transformando para adaptarse a los contextos como a las situaciones en la cual se desarrolla. Lo que le ha permitido enunciar los avances e innovaciones señalados por la Convención General que derivan en principios rectores, objetivos y metas abordados por la Agenda 2030 de la ODS y contemplan acciones de formación; el financiamiento como para el crecimiento y sostenibilidad del ámbito, denotando la construcción de un mecanismo de comunicación flexible, aunque dista de trazar indicadores a partir de los cuales replantear asertivamente el diseño estratégico macro-micro de la gestión cultural. Lo anterior, aunado al relativo compromiso de los Estados parte, para 2015, apenas el 51%, respecto a su aporte informativo convenido para la revisión del avance de las metas de la Convención (UNESCO, 2015), entre los cuales no se registra la de Venezuela, lo que influye en la relentización del avance de los objetivos de la Convención e incide en la toma de decisión de la Conferencia General respecto a la construcción de políticas

culturales asertivas y a la cimentación de organizaciones culturales viables.

En este sentido, lo antes expuesto es aquí atribuido al desarrollo de un proceso analítico situacional en que prima la ausencia de un discurso estratégico explícito que permita el abordaje de contextos altamente complejos, cuyas realidades políticas, sociales y económicas poseen distinciones de índole histórico-geográfico que caracterizan su legado cultural. Por lo que su abordaje desde una perspectiva generalizante ha resultado difícil de sintetizar en una serie de enunciados. En consecuencia, la relevancia del proceso intuitivo-creativo resulta evidente, en tanto impulsa el bastimento estratégico de las organizaciones culturales, el cual, en razón de los ambiguos logros alcanzados, demanda replantear la forma de concebir sus acciones, de repensar las políticas desde una perspectiva estratégica explícita o clara. Iniciando por precisar y consensuar los aspectos esenciales del ámbito de acción, e impulsar la construcción de indicadores que realmente contribuyan a la concepción de la cultura como epíteto de cohesión y desarrollo social, en términos viables, que considere los aspectos políticos, sociales y económicos, es decir, que reconozca los factores inherentes al contexto de acción para desarrollar acciones coherentes con ello.

Este cambio exige el compromiso de las partes, así como la modificación en mayor o menor grado de sus conocimientos y acciones, al punto de que se produzcan resultados proporcionales a su capacidad de adaptación, entendido dicho cambio como una manera de generar valor diferenciable que impulse su viabilidad y la perdurabilidad de dichas organizaciones.

5. Referencias

Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento

- estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bernárdez, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Portal Iberoamericano de Gestión cultural, España.
- Bernárdez, J. y Sánchez, N. (2009). Política, cultura, políticas culturales y consumo cultural en Venezuela. Espacio Abierto, 18 (3), 541-576.
- Constitución de la República de Venezuela (1961). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 662 Extraordinaria. Enero, 23, 1961, Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860. Diciembre, 30, 1999, Caracas.
- Carrasco, A. y Saperas, E. (2012). Un cambio de paradigma: primeros pasos del debate institucional sobre la relación entre cultura y medios de comunicación. La Mesa redonda sobre políticas culturales de la UNESCO (Mónaco, 1967). III Congreso de la Asociación Española de la Comunicación, España.
- Etkin, J. (2006). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- González, C. (2018). Las industrias culturales y creativas en Iberoamérica. Venezuela. En Sánchez, J., Arroyo, S., Parra, F. y Verdú, A. (comp.) Las industrias culturales y creativas en Iberoamérica: evolución y perspectivas (pp.341-445). España: Universidad Miguel Hernández de Elche - Fundación Iberoamericana de las Industrias Culturales y Creativas.
- Guzmán, C. (2009). Las estadísticas e indicadores culturales en Venezuela: Contribución al estudio de la Economía de la Política Cultural. Anuario ININCO, Investigaciones de la comunicación, 1 (28), 15-39.
- Guzmán, C. (2016). Debates sobre la institucionalidad cultural en Venezuela 1991-2016. Gobernanza, pensamiento y políticas culturales en tiempos de autoritarismo. Anuario ININCO, Investigaciones de la comunicación, 2 (21), 195-238.
- Ley del Consejo Nacional de la Cultura (1975). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 1.768 Extraordinario. Agosto, 29, 1975, Caracas.
- Ley Orgánica de la Cultura (2014). Decreto con rango, valor y fuerza de Ley Organiza de Cultura. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.154 Extraordinaria. Noviembre, 14, 2014, Caracas.
- Martín, Gloria (1992). Metódica y melódica de la animación Cultural. Caracas: Alfadil Ediciones.
- Martinell, A. (2001). La Gestión Cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos). Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.
- Ministerio del Poder Popular para la Cultura (2016). Memoria 2015, Caracas.
- Ministerio del Poder Popular para la Cultura (2019). Lineamientos generales 2019, Caracas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Naranjo, M. (Enero-junio 2016). Estudios organizacionales y su posicionamiento en América Latina: acercamiento teórico-metodológico y desafíos latinoamericanos". Summa Iuris, 4 (1), 74-91.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: 3R Editores.

UNESCO (2001). Informe Mundial sobre la cultura 2000-2001. Diversidad cultural, conflicto y pluralismo, Madrid.

UNESCO (2005). Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de expresiones culturales, París.

UNESCO (2012). Primer informe de la Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones culturales, Francia.

UNESCO (2015). Repensar las Políticas Culturales. 10 años de promoción de la diversidad de las expresiones culturales para el desarrollo, México.

UNESCO (2016). La globalización del comercio cultural: un cambio en el consumo, flujos internacionales de bienes y servicios culturales 2004-2013, Montreal.

UNESCO (2018). Repensar las Políticas Culturales. Creatividad para el desarrollo, Francia.