



Revista Escuela de Administración de  
Negocios

ISSN: 0120-8160

[investigaciones@ean.edu.co](mailto:investigaciones@ean.edu.co)

Universidad EAN  
Colombia

Tovar, Martha Isabel  
Gerenciar y gestionar lo cultural. Tarea inaplazable  
Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 60, mayo-agosto, 2007, pp. 25-40  
Universidad EAN  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# GERENCIAR Y GESTIONAR LO CULTURAL TAREA INAPLAZABLE

Por: Martha Isabel Tovar<sup>1</sup>

## RESUMEN

### RESUMEN

*Este artículo aborda lo concerniente a la formación de Gerentes y Gestores Culturales como actores principales de la gestión cultural. Para ello examinará los entornos o escenarios donde lo cultural se manifiesta como reflejo de los contextos sociales en los cuales se trabaja la cultura. El artículo termina mostrando cómo los elementos de la gerencia social son una alternativa en la formación de gerentes y gestores sociales.*

## PALABRAS CLAVES

Gestor, gerente

## INTRODUCCIÓN

**E**scuchando hablar del patrimonio cultural y del día escogido para festejarlo, recordarlo..., surge la reflexión sobre su gestión: ¿qué está pasando con quienes a la luz del análisis se **metieron a artistas**, para angustia de toda la familia, porque **de qué va a vivir?**".

En el actual contexto, el reto de quienes tuvieron la osadía y atrevimiento de explorar, conocer y comprometerse con el sector social o cultural, está en vivir y sostenerse en un mundo no solo globalizado, sino tecnológicamente avanzado y arrasador en el aspecto económico.

La dinámica de cambio, tanto en el sector social como en el cultural, está mediada por la transformación veloz que sufren nuestras sociedades ante los efectos de la globalización y otros fenómenos sociales y culturales de gran trascendencia.

<sup>1</sup> Trabajadora Social. Especialista en Gerencia Social. Consultora. Docente Investigadora Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Departamento de Humanidades Universidad EAN.

Es, entonces, donde se plantea explorar sobre los ejercicios y obstáculos de esta gestión, así como sobre las posibilidades de avance hacia una sostenibilidad, en todo sentido, del sinnúmero de organizaciones que se desempeñan en este ámbito.

Cuando se menciona la Gestión cultural y la sostenibilidad, que de ella se espera, se hace referencia a la opción de orientar la actividad de la organización cultural con base en principios y criterios empresariales y gerenciales que le dé posibilidades de desarrollo y sostenimiento en el escenario económico para llevar a cabo su misión.

Partiendo de esta aseveración, no es en este artículo donde se desarrollará la disertación rica e importantísima sobre la cultura y los efectos de la internacionalización y globalización que sobre ella se han venido dando. En este, se centrará la atención en la formación de Gerentes y Gestores Culturales, como los actores de una gestión cultural entendida como una serie de actividades relacionadas con el accionar artístico y cultural, público o privado, que abarca elementos tales como administración y presupuesto, acceso a fuentes variadas de financiación, ejercicios de participación, procesos de comunicación, relaciones públicas, estructuras e infraestructuras, aspectos legales y contractuales, técnicas, obtención de recursos y producción y cooperación, entre otras.

La formación de los Gestores dentro de este enfoque, tiene su arraigo en la postura del pensador italiano **Antonio Gramsci**, quien intenta sugerir la necesidad de romper la distinción entre trabajo material e intelectual, de tal manera, que el trabajo sea visto como un quehacer cultural. Postula, por ello, la tarea de convertir a todos los ciudadanos en trabajadores de la cultura (donde la noción

## ABSTRACT

### Abstract

*This article describes the formation of cultural managers as the main actors of cultural management. It discusses the different environments or scenarios in which culture manifests as the result of reflections on social contexts. Moreover, this article ends with the discussion of the key elements of social management which is definitely an alternative in the formation process of cultural managers.*

## Key words

*Tourism, Culture, Tourist product, Politics, Touristy corridor.*

de cultura es extensa) y plantea realizar acciones para el rescate de lo popular; evidencia, asimismo, un nexo insoluble entre educación y cultura.

Para hablar de dicha formación, es pertinente dar una mirada muy rápida al entorno o escenario donde lo cultural se manifiesta y cómo dichas manifestaciones son el reflejo de los contextos sociales, desde donde se vive y se trabaja la cultura.

Haciendo uso de algunas de las herramientas de la Gerencia Social se precisará sobre:

- Análisis de entorno
- Análisis de los involucrados
- Construcción de escenarios

En cada uno de estos apartes se buscará plantear algunos elementos acerca de las rutas propuestas en la obtención de la sostenibilidad, basada, como ya se dijo, en la formación de los Gestores y Gerentes Culturales.

## 1.

### ANÁLISIS DE ENTORNO

**E**ntendido este entorno como el escenario donde actúan y se desenvuelven las organizaciones culturales y sociales, así como los artistas y los gestores culturales.

En inevitable, entonces, hablar de la situación social caracterizada por grandes contradicciones que acentúan marcadas diferencias, en cuanto al acceso y oportunidades frente a condiciones básicas de supervivencia, ejercicio real de derechos fundamentales y diferentes situaciones de marginalidad, tales como, pobreza y ausencia. Estas situaciones marcan la diferencia e influyen tanto en las manifestaciones culturales, como en su concepción y, por lo tanto, en el acceso a ella.

En el transcurso de las dos últimas décadas, en particular durante el proceso de modernización económica, amplios segmentos de la población tanto urbana como rural han llegado a estar cada vez más marginadas y segregadas económica, social y espacialmente.

La falta de educación y la desigualdad social tienen un notable efecto en el ejercicio de la ciudadanía, lo que se ha confirmado en múltiples investigaciones en sociedades muy diversas. Así, los más bajos niveles educacionales están estrechamente relacionados con un mayor escepticismo y pesimismo en la capacidad para influir sobre los hechos y decisiones políticas, con una más limitada participación política y una indiferencia y, aun, un rechazo hacia la democracia.

Dado que las desigualdades sociales se convierten en desigualdades políticas, el ejercicio de los derechos ciudadanos es afectado por las diferencias en la posición social; razones estas para ver como inalcanzable lo cultural, excepto por las manifestaciones en los ámbitos barriales y comunitarios, con carácter contestatario frente a la situación vivida.

En este entorno, por supuesto, tanto el tema de las políticas sociales y culturales, así como el contexto de formación y permanencia de

los programas y organizaciones culturales se ven matizados y con un futuro casi predecible, corroborado por el estado de desarrollo de los mismos. Organizaciones débiles en lo administrativo, con utilización básica de tecnologías, dependientes de presupuestos exiguos, con pocas herramientas que les permitan acceder a recursos de financiación, en el marco de políticas culturales nacientes que no procuran una inclusión real.

Una voluntad del Estado que se impone a través de los diversos procesos de educación y formación y las políticas culturales en términos generales, obedece más a una concepción predeterminada de lo que es la cultura y a los intereses de orden político que le corresponden, que a una promoción y gestación de los distintos procesos en los cuales se desarrollan los valores culturales.

Las organizaciones culturales, de la misma manera que otras estructuras, tienen que adaptarse a un entorno cada vez más global, en la denominada sociedad de la información y a los procesos de globalización, los cuales generarán cambios profundos en sus estructuras, básicamente en la dimensión de su proyección exterior y su presencia en la escena de lo internacional.

Este escenario reclama una nueva **mentalidad** y un nuevo método intelectual en los procesos de toma de decisiones que va desde la precisión en sus metas y misión hasta una concepción del recurso humano como el capital fundamental de las nuevas organizaciones.

Esta situación genera gran contradicción y diversidad en los estudios del sector cultural lo que se puede observar en el gran número de realidades culturales donde conviven planteamientos comunitarios cercanos al filantropismo con dinámicas de mercado y producciones industriales muy agresivas y contundentes.

Indagando sobre algunas estadísticas o indicadores que ilustraran este análisis, se cita la siguiente reflexión:

*"Describir la situación de la estadística cultural en la mayoría de países iberoamericanos es presentar una realidad heterogénea, llena de vacíos, hija de una lógica administrativa bastante anticuada y a menudo opaca. Tampoco la situación europea es extraordinaria, aunque en los últimos años se ha hecho un considerable esfuerzo de sistematización, transparencia y puesta en común. México y Chile son los dos países latinoamericanos que más han avanzado en la elaboración de un sistema de estadística culturales a lo largo de los últimos cinco años, pero sus instrumentos y sistemas de recogida y sistematización de la información, así como de elaboración de resultados tienen poco en común. Algunos países andinos hicieron a finales de la década de los noventa, de la mano del Convenio Andrés Bello, un gran esfuerzo para disponer de un cierto perfil común de la realidad económica del sector cultural. Esfuerzo que ha sido seguido más recientemente por los países del Mercosur. Sin embargo, es casi imposible dibujar un panorama de la realidad cultural regional mínimamente completa y coherente. Los pocos datos disponibles son simples aproximaciones pertrechadas por algunos investigadores valerosos, que prefieren arriesgar su prestigio antes de dejar el diagnóstico de un sector en manos de verdades construidas a base de ser repetidas, no por su contratación estadística"<sup>2</sup>.*

<sup>2</sup> Artículo cedido por el autor al Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para su publicación en el Boletín GC:Gestión Cultural N°7: Indicadores y Estadísticas Culturales, abril de 2004. ISSN: 1697-073X. Lluís Bonet i Agustí, Director Cursos de Gestión Cultural, Universidad de Barcelona, Barcelona, España

Características como estas evidencian un sector cultural cuyo desarrollo no es armónico, en algunos países, con los avances de la

tecnología o el adelanto alcanzado por el sector financiero o industrial.

## 2.

### ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

**C**entrado aquí en el perfil de quienes en este momento se desempeñan en esta tarea.

Son innumerables los conceptos que se utilizan en este sentido. Los más conocidos, trascienden el ámbito lingüístico y se identifican no solo con funciones cumplidas, sino con posturas desde lo cultural:

- La noción de **animadores y promotores culturales** parte del presupuesto de la necesidad de animar lo inanimado y del constante riesgo de que la cultura caiga en lo inanimado. Intenta aportar herramientas de conocimiento y de educación artística para enriquecer la creatividad personal y la de las comunidades. Otorga a la actividad cultural la función de incrementar y fortalecer la mediación entre los productores y los receptores de cultura. Sus tesis principales son el incremento de las comunidades y el necesario apoyo a la intermediación, que conlleva una gran importancia de lo pedagógico.
- Los Gerentes y Administradores Culturales acentúan la posibilidad y necesidad de organizar la actividad cultural con principios y criterios empresariales. Responden, mundialmente, al incremento de los presupuestos en cultura en la década de los setenta y a la conversión de la cultura

en un poder público y un sector económico. No insisten tanto en la creatividad como en la urgencia de consolidar equipamientos culturales como empresas. Tal vez su proclama principal es: "del equipamiento a la empresa cultural".

- Los diversos países adaptaron a sus realidades y expectativas estas nociones, como también otras (tales como agentes culturales, tejedores o actores) y conformaron su autoconcepción de la actividad cultural.

Si entendemos que el capital humano es un elemento fundamental del desarrollo social y cultural, su perfil y perspectiva ha de transformarse ante unos escenarios más mundializados, con muchas más posibilidades de movilidad y ante la presencia de tecnologías de la comunicación que aceleran la transferencia, la circulación de información y los contactos entre culturas.

La formación integral de los futuros profesionales solo se garantiza a través de unidades de estudio que les aporten nuevos elementos de análisis sobre su entorno local, nacional o global, contextualizándolos sobre los posibles escenarios de creación de empresa.

En la tendencia vanguardista sobre creación de valor y oferta de servicios a los clientes en

toda transacción de negocios, es imperativa la visión mercadológica que debe tener el cliente como ente principal.

En el caso específico de la Gerencia Social y Cultural, se pretende que los empresarios en formación conozcan y analicen el sector social y cultural, sus políticas, programas y organizaciones, así como todo el contexto de su desarrollo, relación y pertinencia con el sector económico y político que les permita ser propositivos y generar propuestas exitosas que contribuyan al desarrollo del país.

Igualmente, se busca contribuir a la formación de especialistas de alto nivel profesional y con sensibilidad hacia la cultura, mediante el aporte de teorías, conceptos y herramientas que les permita sistematizar los conocimientos y experiencias de forma tal, que respondan a las demandas en su desempeño como gerentes, en el ámbito socio-cultural.

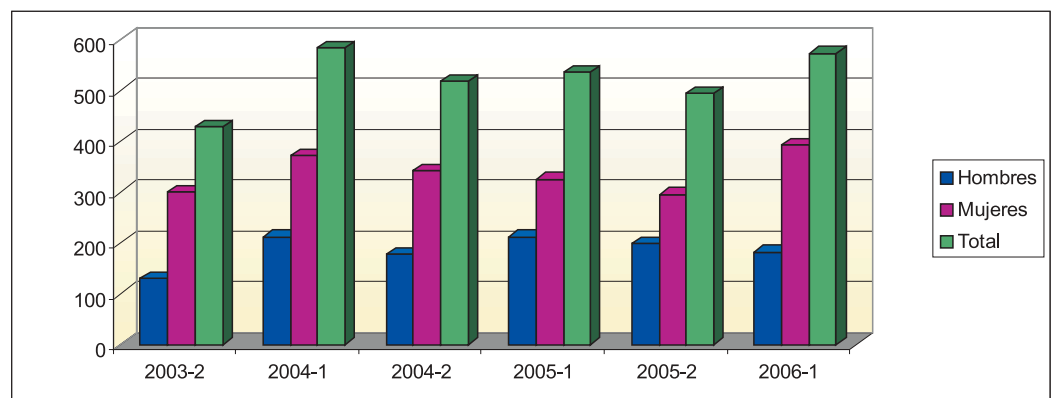
Todo esto está reflejado, por lo demás, en una floreciente literatura especializada en el área del "management" cultural y el surgimiento de nuevos organismos especializados en la formación técnica y teórica de la Gerencia

cultural, en Colombia y en el mundo. Hoy tenemos que reconocer que esta disciplina en los países latinoamericanos no es solamente la expresión de un ánimo renovador, sino que contiene insinuaciones y consecuencias relevantes en la dimensión cultural.

Estos Gestores y Gerentes Culturales deben ser capaces de asumir decisiones y liderazgo desde una formación interdisciplinaria, aplicada hacia el desarrollo del sector cultural y el mejoramiento de las organizaciones culturales públicas, privadas, mixtas o comunitarias, a partir de la reflexión y puesta en práctica de los nuevos conceptos, métodos y procesos para el diseño y ejecución de políticas, planes, programas, redes y proyectos culturales locales, regionales, nacionales e internacionales.

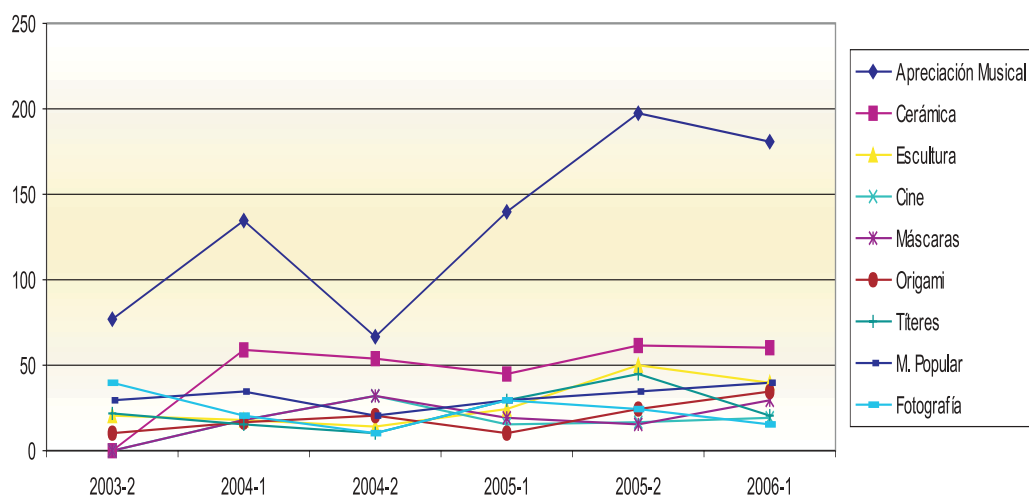
A manera de ilustración se presentan algunas gráficas de la Universidad Nacional de Colombia, que representan el perfil de quienes han venido participando en procesos educativos, en este campo (en: gráficas estadísticas del proyecto participación, Calidad y compromiso en la gestión cultural, Extensión cultural - dbu 2003 - 2006):

En cuanto a género, se evidenció una mayor participación de las mujeres.



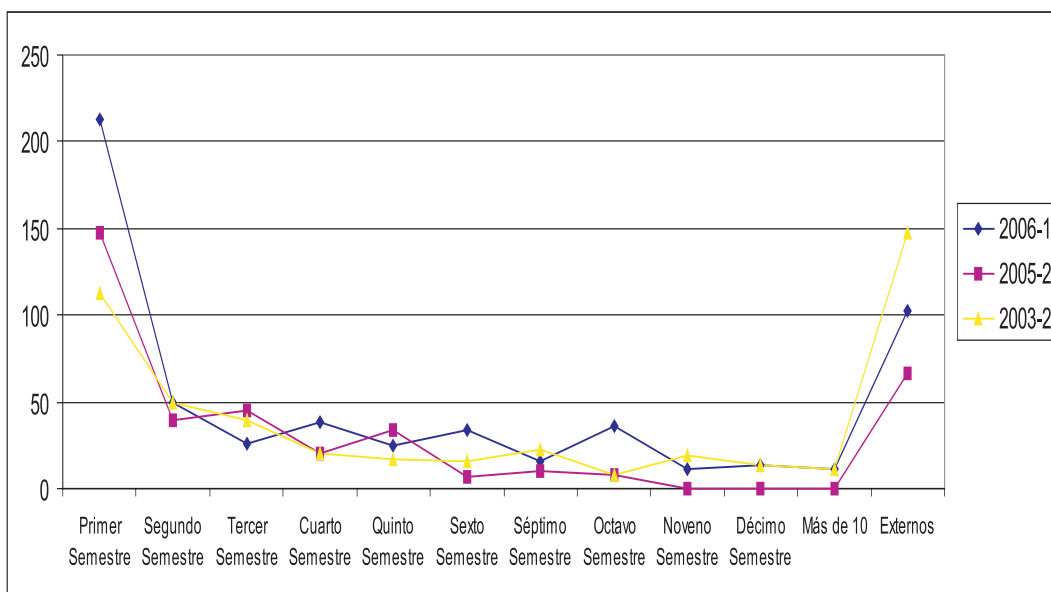
Mientras que en las modalidades de cursos sobre temas culturales, la apreciación musical fue la que mayor número de participantes tuvo

en el periodo establecido, seguido por cursos que se relacionan con técnicas de trabajo en diferentes modalidades.



De igual forma, al estar estos cursos dentro de la modalidad de educación continuada, no se evidencia una rigurosa formación en Gestión

Cultural enmarcada en lo que se viene proponiendo sobre criterios administrativos y técnicos en busca de una sostenibilidad de las organizaciones culturales.





Así mismo, en cuanto a la dinámica de inscripciones en este proceso formativo se evidencia un aumento en el año 2006.

Se reitera que el gestor cultural es un mediador que opera desde una perspectiva general entre los diversos actores puestos en juego; que requiere del manejo analítico de las investigaciones y los enfoques teóricos al respecto y de las nuevas concepciones y prácticas culturales a las cuales se ve enfrentado.

La mediación a la cual se hace referencia requiere de competencias que exceden las cuestiones técnicas. Estas competencias no pueden ser adquiridas sino a través de una labor prolongada, lo que debe ser plenamente asumido desde la gestión.

La gestión tiene dinámicas y variables extrínsecas que la diferencian en el escenario organizativo y en el académico; sin embargo, se hace fundamental tanto el ejercicio diagnóstico de las diversas situaciones, para formular proyectos culturales con pronóstico de éxito, como la evaluación de sus resultados.

Se hace necesario que la formación de dichos Gestores y Gerentes Culturales contemple, por una parte, el conocimiento y manejo adecuado de las estrategias e instrumentos de tipo administrativo y, por otra, la formación y desarrollo de competencias argumentativas sobre el ámbito político y económico donde se desarrolla su gestión.

### 3.

## CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

**E**s aquí, donde de manera explícita, compete dar pistas sobre el proceso formativo y sus elementos constitutivos, así como sobre lo esperado frente a su gestión en el ámbito cultural.

La tarea propuesta para los Gestores y Gerentes Culturales requiere de una formación integral que les permita contribuir con la evolución y crecimiento tanto de las organizaciones sociales, como del sector en sí.

Se vislumbran, entonces, varios momentos en dicha formación, no entendidos como procesos en escala, sino al contrario, paralelos, concluyentes y, además, complementarios.

**- Desde lo conceptual y de contenidos:**

➤ **Conceptualización y argumentación.**

Entendida como una fundamentación en conceptos básicos que desarrollen y afiancen la capacidad analítica sobre el entorno social, político, económico y cultural donde se lleva a cabo la labor y donde los desafíos cada día son mayores. Se privilegia el interés por incrementar los grados de autonomía, estimular el pensamiento abstracto y el análisis crítico de los hechos y favorecer el compromiso con la calidad de las propuestas de trabajo, ya sea desde un programa, un proyecto o en el trabajo directo en el ámbito comunitario.

- **Modelos de desarrollo, políticas públicas, programas y cultura.** El encuadre de lo cultural en un modelo de desarrollo es tal vez de los temas más disímiles y difíciles que se presentan, pero definitivamente fundamental de conocer y analizar para construir propuestas, no solo exitosas administrativamente, sino que representen el interés y aporten a la evolución del sector social y cultural.
  - **Las organizaciones culturales.** De carácter privado o público y su tránsito hacia Empresas Sostenibles, hace referencia a su regulación, herramientas e instrumentos por utilizar desde lo administrativo y financiero que garantice una gestión con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
  - **Principios y estrategias gerenciales.** Vistos desde el ámbito socio-cultural, permiten avanzar hacia propuestas de alta calidad y competitividad.
  - **Sistemas administrativos.** Sistemas Contables. Conceptos básicos de contabilidad, presupuestos, costos, tipos de costos.
  - **"Marketing" Cultural.** Como estrategia de sostenibilidad y divulgación de lo cultural.
  - **Teoría de las comunicaciones.** Elementos constitutivos. Generación de recursos y las estrategias de comunicación.
  - **Los proyectos sociales.** Como estrategia de trabajo y financiación aplicable a lo cultural, metodología para su diseño, ejecución, monitoreo y evaluación.
  - **Consecución de recursos de financiación.** En ámbitos de contrataciones, cooperación internacional y autosostenibilidad como empresa.
  - **El marco ético de los proyectos.** Como fundamento axiológico, en el ejercicio de lo cultural.
  - **Responsabilidad social y civil.** Frente a la evolución de lo cultural y lo social, como parte de modelos de desarrollo incluyentes y equitativos. Organizaciones y actores culturales responsables.
  - **Liderazgo social y ciudadanía.** Elementos de desarrollo cultural y social.
  - **Competencias e instrumentos gerenciales.** Modelos de desarrollo empresarial exitosos.
- Desde lo metodológico:**
- La formación debe determinar un ejercicio continuo donde se manifieste el interés y el compromiso con el sector cultural, de tal forma que permita aportar desde la academia, en la línea investigativa y, desde lo formativo, a partir de potenciar y desarrollar en los estudiantes sus competencias gerenciales con un enfoque de gestión integral de programas y proyectos culturales, conducentes a alcanzar niveles adecuados de desarrollo del país.
- Ejercicio este realizado en el contexto de instituciones y empresas culturales, con alto compromiso y responsabilidad social. Dicha formación concurre a alimentar espacios culturales muy diversos, entre otros, la escritura, la curaduría, la edición, la crítica, la consultoría, la producción cultural.

### - Desde el perfil esperado:

Se busca entonces, una formación del responsable de Gestión Cultural como estratega, gerente, político, dinamizador de la economía local, transmisor de valores, comunicador social y garante de la democracia.

Los profesionales de la gestión cultural absorbidos por las responsabilidades del hacer aquí y ahora, en circunstancias tan críticas como cambiantes, no deben abandonar el análisis y su contribución en asuntos concernientes a lo cultural y político, que marcan la evolución y las manifestaciones culturales propias del grupo social al cual pertenecen.

En el caso de la organización se busca una organización moderna, competitiva, con sostenibilidad financiera que regule sus gastos y ganancias para mantenerse solvente y sólida financieramente, siendo prospecto adecuada para ser apoyada financieramente.

*"La peculiaridad del gestor cultural radica en que él debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con el conocimiento que tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido, confrontando y desarrollando las distintas formas de expresión y manifestación cultural, las cuales comprenden los fenómenos del orden político y social. También debe, en su tarea de gestor, encontrar las relaciones que deben darse entre la Institución y la comunidad, siendo él el enlace entre las dos. Lo anterior quiere decir:*

1. *Que el gestor no puede llegar a imponer un saber, sino a seleccionar y reconstruir su propio saber en función de los resultados obtenidos en su estudio del contexto social del lugar donde se encuentra.*

2. *Que la labor de un gestor es bien diferente de la de un administrador o un gerente. En efecto: el administrador de una empresa o Institución cultural es, en términos muy generales, una persona que se encuentra al servicio de una organización, la cual sabe claramente lo que tiene y lo que quiere, y el administrador es la persona encargada de poner en óptimas condiciones esa relación para hacerla lo más rentable posible.*

*El gerente por su parte busca, a partir de lo que se tiene, un mayor crecimiento de la organización y dirigir y seleccionar las nuevas propuestas, que permitan obtener los mayores beneficios. El gestor cultural engloba al administrador y al gerente, pero además tiene otras tareas como por ejemplo la de gestar proyectos y llevarlos con éxito en su desarrollo. Todo eso, tal y como lo hemos anotado, siendo el resultado del análisis y conocimiento de la contextualidad en la cual se va actuar y a la que se quiere llegar.*

3. *De acuerdo con lo anterior el trabajo de gestor cultural a quién corresponde: ¿a genios o a diletantes que tienen un mar de conocimientos y un centímetro de profundidad?; ni lo uno ni lo otro, pero sí se requiere una formación conceptual sólida y al mismo tiempo una formación igualmente sólida en gestión y ejecución de proyectos*<sup>3</sup>.

De manera coherente, esta cita puntualiza el carácter flexible que cualquier propuesta debe tener implícito, sin que esto signifique imprecisiones o ausencia de rigurosidad en la formación que se desea; pero sí ratifica el carácter flexible de la Gerencia Social el cual obedece a la dinámica cambiante; principio completamente aplicable al sector cultural. Por lo anterior, se encuentra, con frecuencia, que servicios que funcionan en una parte no

<sup>3</sup> Formación en Administración y Gestión Cultural. DE ZUBIRIA Sergio, ABELLO Ignacio. Julio 1997 - Octubre 1998. Presentación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI, 1997-1998

funcionan en otra y, por tal razón, los modelos de gestión deben interpretarse como propuestas sujetas a la contextualización pertinente.

Siguiendo esta línea de análisis, cada organización cultural se apropiará de aquellos elementos que considere adecuados a su gestión y ámbito específicos. Muchos de ellos, sobretodo en el terreno de lo administrativo y financiero, se mantendrán vigentes y le brindarán a la organización un marco de internacionalización que la hará más competitiva.

En esta construcción de escenarios, coherente con los desafíos y lo que se espera de este enfoque de gestión, es imprescindible mencionar, entre otros temas, los de la participación, el ejercicio de la ciudadanía, la búsqueda de niveles de desarrollo social equitativo e incluyente, como principios de trabajo desde lo cultural como su manifestación directa.

Citando nuevamente el documento de la OIE, 1997-1998, este hace referencia al tema así:

*"En efecto, hablar de participación social y cultural en una sociedad que se define a sí misma como a partir de principios que son comunes para toda una población, es hablar de una participación en la que por definición se inscribe dentro de unas políticas establecidas que en términos muy generales pueden ser vistas como aplicables, de manera indeterminada, a todos los sectores que se correspondan con ese modelo. Desde ese punto de vista la participación social y cultural adopta un sesgo ideológico que se corresponde, la mayoría de las veces, con las políticas del Estado.*

*Por el contrario, si partimos de la existencia de la multiculturalidad y en consecuencia de una pluralidad de conductas, de intereses, de posibilidades y en*

*general de tareas a realizar, la participación social y cultural se diversifica y aparecen múltiples agentes cuyas tareas son muy variadas, pues pueden pasar de la mera conservación de ciertos valores culturales, pasando por su reproducción, hasta postular su transformación. En ese sentido la participación se da de manera activa e involucra a los participantes en tareas específicas dentro de una comunidad determinada que no pretende que sus problemas y necesidades sean iguales a los de otra comunidad y mucho menos que las maneras de solucionarlos puedan ser copiadas y universalizadas.*

*La participación siempre es para algo y por algo, no se puede inventar, corresponde a necesidades sentidas y desde ese punto de vista la participación le corresponde a los miembros de la comunidad que han detectado el o los problemas que quieren solucionar. Cuando como resultado de un proceso estas circunstancias se dan, la participación se concreta en la medida que los miembros de la comunidad se encuentren plenamente informados y puedan opinar sobre los distintos posibles caminos a seguir, para de esta manera tomar decisiones sobre las políticas y los medios que se deben desarrollar para el cumplimiento de los objetivos propuestos".*

Otro de los retos es lograr niveles de participación directa de los actores, en el ámbito de la organización o del grupo de referencia en el cual se lleva a cabo la actividad o el programa cultural que, es soportado a su vez, por la organización.

Pero no sólo se plantea este reto; se hace necesario, también que a través de la Gestión Cultural, se construya y se haga efectivo el ejercicio de la ciudadanía de quienes están involucrados tanto en la administración como en el desarrollo de lo cultural. Solo así adquiere sentido, una formación de gestión y una gerencia que dentro de sus criterios maneje la equidad.

<sup>4</sup> Ibid, OIE, 1997 - 1998

El Banco Interamericano de Desarrollo, BID, a través del INDES, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, organismo de capacitación, propone un enfoque de Gerencia Social, como lo muestra el diagrama:

**GRÁFICO 1**

**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO SOCIAL.  
LA GERENCIA SOCIAL ANDES, WASHINGTON, D.C. DICIEMBRE DE 2004**



Equiparando la Gerencia Social con la Gerencia Cultural, se visualiza fácilmente la congruencia de temas vitales como el Desarrollo Social, Políticas Públicas y Gerencia Pública, los cuales procuran el sustento para el ejercicio de una gerencia que supere el esquema tradicional e instrumentalista de la gerencia tradicional y, de esta manera, pueda incidir en el logro de estados de desarrollo en lo social. Este esquema fácilmente es aplicable a un concepto de gerenciar organizaciones, planes, programas o proyectos culturales.

Lo cultural como lo social son ámbitos en los cuales debe avanzarse hacia programas de impacto que realmente contribuyan a la solución de problemáticas que afectan de manera directa los niveles de desarrollo, para

un grueso de la población. Estos aspectos son la manifestación de una gerencia comprometida con cambios e impactos necesarios para avanzar en el desarrollo cultural y social.

Volviendo al esquema planteado por el INDES, así como se busca tener impacto y contribuir en el tema del desarrollo humano, igualmente, en el ámbito de las políticas públicas, se hace necesario lograr niveles de participación y ejercicio de ciudadanía, que hagan posible la incidencia en la formulación de dichas políticas, para concertar los acuerdos a que haya lugar, en la búsqueda de coherencia y sobretodo pertinencia de estas, con las expectativas y necesidades de la población.

Otro aspecto fundamental es el que tiene que ver con la actitud ética y democrática que se espera del Gerente, en cuyas manos se delega tanto la sostenibilidad financiera como técnica de un programa, proyecto u organización que representa los sueños, ideales y manifestaciones culturales y sociales del ser humano, actor fundamental de estos procesos.

**Expresado por Kliksberg:** *"La GS como cuerpo de conocimientos y prácticas, es un proceso en plena construcción, que si bien adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de*

*distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias. Ello plantea la necesidad de adoptar un enfoque heurístico, que permita una construcción continua del conocimiento en dicho campo, de modo tal que a partir de la evaluación sistemática de experiencias y mediante líneas de investigación/acción, se avance progresivamente hacia su consolidación"*<sup>5</sup>.

Es la Gerencia Social, una propuesta viable de replicabilidad en el ámbito de lo cultural, como alternativa conceptual y metodológica que le aporta elementos pertinentes y correspondientes a lo cultural.

<sup>5</sup> Kliksberg, Bernardo.1997. "Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves" en Revista Venezolana de Ciencias Sociales, Vol. 1 No.1, julio, pp. 7-18, Caracas, Venezuela.

## Bibliografía

---

BIRDSALL, Nancy. Comentarios sobre "Lecciones del Japón" de K. Yamada y A. Kuchiki. Conferencia sobre Development thinking and practice. BID, September, 1996.

\_\_\_\_\_. Los cuadros de pobreza e inequidad de América Latina son examinados sistemáticamente en Bernardo Kliksberg (comp.), "Pobreza un tema impostergable, Fondo de Cultura Económica, 1997.

CAJIAO, Gloria. (2001). El Liderazgo y la Comunicación Efectiva: Punto de Partida para una Óptima Gestión Administrativa. Fundación Restrepo Barco: Bogota D.C.

CARPIO, Jorge y NOVACOVSKY, Irene (comp.), (1999), De igual a igual. El desafío del estado ante los nuevos problemas sociales, SIEMPRO/FLACSO/Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Desarrollo Social y Democracia Local - 6º. Foro de Biarritz - Editorial Oveja Negra.

GONZALEZ PÉREZ, Marcos. Bogotá en la Nación Colombiana - Un estudio a través de las manifestaciones festivas decimonónicas. Instituto Distrital de Cultura y Turismo.

GRINDLE, Merilee S. (1984). El implementador: restricciones políticas sobre el desarrollo rural en México. Incluido en B. Kliksberg, J. Sulbrandt (comps.), "Para investigar la Administración Pública". Instituto Nacional de Administración Pública de España.

KILKSBERG, Bernardo, (1995), Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva gerencia social eficiente, CLAD/PNUD/Tesis Grupo Editorial Norma, Buenos Aires.

\_\_\_\_\_, (1996), Hacia una Gerencia Social Eficiente, mimeo, Banco Interamericano de Desarrollo.

\_\_\_\_\_, (1997), Repensando el Estado para el Desarrollo Social, mimeo, Banco Interamericano de Desarrollo.

LETTS, Christine. (1997). Capital Virtuoso: Lo que las fundaciones pueden aprender de los capitalistas. Harvard Business Review. Marzo-Abril de 1997

MINTZBERG, Henry. Musings on Management. Harvard Business Review, July-Au

Ponencia: LAS ORGANIZACIONES CULTURALES EN LA GERENCIA CULTURAL - Alfons Martinell, Profesor de la UNAM (México)

PORTER, Michael. (1999). Nueva Agenda de la Filantropía: La Creación del Valor. Harvard Business Review. Nov-Dic de 1999.

RONDINELLI, Dennis A.(1983). Development projects and policy experiments: an adaptative approach to development administration. Methuen Editorial, New York.

RUIZ González, E. (2001). La Dimensión Ética de los Proyectos Sociales. Fundación Restrepo Barco: Bogota, D.C.

SEN, Amartya, (1996). Development thinking at the beginning of the XXI Century. Conferencia sobre "Development thinking and practice", BID, septiembre.

SIEMPRO, Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales, Presidencia de la Nación, (1999), Gestión Integral de Programas Sociales orientada a resultados, SIEMPRO/ UNESCO/Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

THUROW, Lester, The Washington Post, 1996.

VILLAR, Rodrigo. (2001). El Tercer Sector en Colombia. Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales: Bogota, D.C.

WOLFENSOHN, James.(1996). El gasto social es clave. Clarín, Buenos Aires.



