

## **GESTIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES- COMUNITARIAS EN VENEZUELA**

---

**Autora: María Quintero**  
[Antoniquime43@hotmail.com](mailto:Antoniquime43@hotmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

Gestión gerencial, gestión cultural, organización cultural-comunitaria

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo presentar los rasgos esenciales de la gestión gerencial de las organizaciones culturales-comunitarias, como preámbulo al futuro de la cultura en Venezuela. Allí se deja entrever que la gestión en la gerencia cultural depende del pensamiento de quienes están frente a la misma, de la forma como perciben la vida, la manera como manejan cada organización y del amor plasmado para lograr objetivos y metas de manera compartida, en pro del mejoramiento de este sector. Por tal motivo, es primordial que el gerente en su gestión organizacional tipo se actualice y especialmente el del sector cultura, debido a su investidura de complejidad que lo hace diferente a las demás.

---

**MANAGEMENT MANAGEMENT**  
**OF THE CULTURAL-COMMUNITY ORGANIZATIONS IN VENEZUELA**

**Author: María Quintero**  
[Antoniquime43@hotmail.com](mailto:Antoniquime43@hotmail.com)

**KEYWORDS**

Culture, managerial management, cultural management, cultural-community organization and complexity

**ABSTRAC**

The present article has as aim present the essential features of the managerial management of the cultural-community organizations, as preamble to the future of the culture in Venezuela. There it is left to guess that the management in the cultural management depends on the thought on those who are opposite to the same one, of the form since as they perceive the life, of the way since as they handle every organization and of the love formed to achieve aims and goals, of a shared way, in favor of the improvement of the sector culture. For such a motive, it is basic that the manager of all kinds of organization updates and especially in that of the sector culture, due to his investiture of complexity that makes it different to other.

## INTRODUCCIÓN

El ser humano, desde sus inicios, se ha abocado al proceso de aprendizaje en cada situación que experimenta. Por tal motivo, fue desarrollando su propio pensamiento, sus modos originales de actuar, transmitir sus conocimientos, comunicarse con sus congéneres, proponer estilos propios y de atreverse a cambiar o transformar el mundo que le rodea.

Actualmente, estas premisas aún se llevan a cabo cuando por necesidad colectiva se crean comunidades sociales, en donde pueden compartir sus ideas con otros y decidir para su bienestar propio. Así nacen las organizaciones que permiten agrupar miembros con características similares en su forma de actuar y pensar, entre otras cosas. Como ejemplo de ello se tiene: la familia, la escuela, la iglesia, la empresa y otras.

El origen de estas organizaciones dio pie a lo singular y atractivo en cuanto a la forma de liderarlas. En tiempos remotos,

también existieron líderes importantes como en los actuales momentos. Sin embargo, la gran diferencia radica que en pleno siglo XXI se observa mayor interés en el aprendizaje sobre las estructuras organizativas y su manera de gestionar los procesos, porque las características de los tiempos actuales son inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos e imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas.

Por lo tanto, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de las habilidades que posea el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización.

Al hablar del gerente, es referirse a su competencia para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados,

de él depende su éxito personal, el éxito de la empresa (sea científica, social, educativa o cultural, entre otras) y el éxito del grupo que está dirigiendo. Obviamente, ello requiere una formación gerencial centrada en criterios, en una filosofía clara de la administración, en la concepción del ser humano como tal y una ideología del trabajo, que le permita al gerente ganar apoyo efectivo, comprometido con la misión, visión y valores de la organización que conlleve a la optimización y desarrollo cultural de la nación.

En el presente artículo, se hace una reflexión sobre el mundo de la gestión en las organizaciones culturales-comunitarias. Así mismo se hace alusión de las diferentes concepciones que ha tenido el término cultura a lo largo de la historia y las características más resaltantes en cuanto a la gestión gerencial y la manera cómo abordarla desde la perspectiva de la complejidad.

#### La Cultura a través de la historia

La cultura ha sido, desde tiempos remotos, relacionada con el cultivo de las artes, del conocimiento,

de las ciencias. De igual forma, puede considerarse como un elemento que independiza a los seres humanos racionales de la naturaleza animal. La cultura moderna es el cultivo de la espiritualidad humana y en la modernidad, es el verdadero camino hacia la humanización.

Dentro de esta perspectiva moderna de cultivar el humanitas, Abello (1998) sostiene que a partir del siglo XVIII se abren dos grandes tradiciones del pensamiento occidental en torno a la cultura que marcan sus huellas hasta hoy: una tradición ilustrada (Voltaire, Kant), y otra tradición romántica (Rousseau, Herder). La tradición ilustrada insiste en la noción de universalidad y con ella la de razón y naturaleza iguales para todos los seres humanos, al mismo tiempo, considera que algunos pueblos habían desarrollado más esa razón, así como los elementos propios de su naturaleza espiritual.

La tradición romántica inspirada en Rousseau y desarrollada profundamente por Herder (1744 - 1808), discute el universalismo y valora la diversidad de culturas.

Herder critica la noción de continuidad para comprender los procesos históricos y muestra cómo, por el contrario, cada cultura no ha sido históricamente la continuación de la anterior, sino cada una ha llegado al máximo de su perfección y ha sido insuperable, cuestionando desde esa perspectiva la idea de progreso. Herder (ob.Cit) opone a la fría razón, a la uniformidad y a la continuidad, la fuerza de los instintos, la vida y el valor de las costumbres, mostrando cómo cada cultura es autónoma y no puede ser juzgada con los parámetros con los cuales se juzgan otras culturas.

Fueron finalmente los conceptos de universalidad y progreso los que se impusieron durante el siglo XIX y con ello el predominio de la noción ilustrada de cultura. Esta tradición ilustrada conllevó las siguientes consecuencias: a- La cultura es una, única y universal, b- Las artes, las ciencias y los libros son la forma más alta de cultura, c- La cultura ilustrada europea conforma un tipo de cultura "avanzada", "civilizada" o "superior" y d- Existe progreso cultural y sus

parámetros son la civilización europea.

Sin embargo, ya a finales del siglo XIX, como hace notar el antropólogo James Clifford, se produce en el campo de la filosofía, las ciencias sociales y el pensamiento en general un inédito acontecimiento relacionado con la palabra cultura, empieza a utilizarse en forma plural y en un sentido mucho más amplio que ciencias y artes. En 1871, en sus estudios antropológicos, Tylor propone que la cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el ser humano como miembro perteneciente a la sociedad.

Luego, en la primera mitad del siglo XX, la cultura se encuentra inmersa en un debate filosófico y antropológico occidental por el sinnúmero de esfuerzos para consolidar un concepto extenso y amplio de cultura que, incluyendo las artes y las ciencias, no se limite a

ellas. Muchos son los pensadores e investigadores que acometen esta tarea, tales como Scheller, Elliot, Weber, Cassirer, Freud, Malinowski, Sapir, Levi-Strauss, entre muchos otros.

Scheller (1.999) afirma que la cultura es una categoría del ser, no del saber o del sentir. Elliot, aludiendo a su condición afectiva dice que cultura es aquello que hace que la vida valga la pena de ser vivida. Por su parte, Weber (s/f), desde una visión histórica afirma que la cultura arraiga en las culturas primitivas. Para Cassirer (1.979), la cultura forma parte de la naturaleza y parte de la humanidad. Malinowski (1.973) considera que evidentemente la cultura es el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los distintos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres (Abello (1.998).

Es a partir de la década de los setenta y motivada, entre otras razones por el debate Modernidad-Postmodernidad, que se revitaliza la

discusión cultural en ejes más allá de la extensividad del concepto. Para corroborar lo anterior Steiner (1.973) sostiene que el quiebre o derrumbe de tres axiomas de la modernidad alteran necesariamente la visión de la cultura. Primero, se ha perdido el axioma del progreso que concebía la historia occidental como una curva permanente de ascenso.; Segundo, ya no se acepta la proyección según la cual el progreso habrá de difundirse desde los centros privilegiados a todas las personas, y Tercero, ya no se puede apelar al programa educativo del humanismo que sostenía que la ignorancia racional e ilustrada era la fuente de la crueldad y la barbarie, debido a que el tipo de conocimiento y formación otorgado por esa educación humanística no ha disminuido los niveles de violencia e injusticia en las sociedades occidentales contemporáneas.

La pérdida de confianza en estos tres axiomas de la modernidad ha situado el debate cultural contemporáneo en cinco profundos problemas: Las relaciones entre Naturaleza y Cultura, El Humanismo y

los problemas relativos al antropocentrismo en la dimensión cultural. Los fenómenos de Multiculturalidad e Interculturalidad, Los nexos actuales entre Cultura y Desarrollo y, La búsqueda de una noción extensa, pero con rasgos distintivos de lo cultural.

Estos complejos problemas preocupan actualmente a los investigadores, teóricos de la cultura, instituciones culturales y organizaciones gubernamentales, en la perspectiva de formular y orientar las políticas culturales que necesita y exige el mundo actual.

#### La Comunidad

Históricamente la categoría comunidad presenta variadas expresiones, conceptos y representaciones que corresponden a distintos enfoques teóricos y de saberes de la vida cotidiana, asimismo hay una infinidad de comunidades en lo real, por tanto es necesario identificar desde dónde se refiere a *comunidad*, problematizar el término, sus significados en las prácticas de las instituciones públicas, privadas, en las organizaciones

sociales, políticas, religiosas, académicas, entre otras desde las cuales se refiere a lo comunitario con fines distintos y hasta contrapuestos.

Usualmente y de manera irreflexiva la palabra “comunidad”, se le “identifica con formas unitarias y homogéneas de vida social en las que prevalecen rasgos, intereses y fines comunes. Por lo general se le asocia a un territorio pequeño (barrio, localidad) o una población homogénea (pobladores, beneficiarios de un programa, usuarios de un servicio), generalmente pobre o marginal, que comparte alguna propiedad (necesidades, intereses, ideales). Dicha imagen unitaria y esencialista de comunidad invisibiliza las diferencias, tensiones y conflictos propios de lo colectivo o entidad social.” Torres (2013)

El contexto histórico social es el que funda la existencia de multitud de comunidades, en el contexto latinoamericano actual el autor antes citado, plantea la categoría de la comunidad como resistencia y utopía en caminos distintos a la racionalidad económica dominante. Se reconocen

las comunidades ancestrales o emergentes, cuyas prácticas reafirman sus valores culturales, formas sociales e ideales políticos, por ejemplo, los pueblos indígenas. Así pensamos en Cherán, Michoacán, cuyos pobladores se han organizado en la defensa de sus bosques y de su seguridad, no sin dificultades de respeto a sus derechos culturales y territoriales por parte del estado.

Asimismo, Olmedo (2013) ubica a la comunidad como: el territorio que comparten las personas y las familias en la vida cotidiana, se identifican procesos socioculturales singulares como en México donde existe una larga tradición de organización vecinal o comunitaria, particularmente en los pueblos indígenas o bien en barrios urbano-populares. Así se encuentra que la satisfacción de las necesidades locales se genera con la organización comunitaria.

Comunidad es más que un grupo, es la complejidad de relaciones sociales de una población entre sí, con su territorio local y el ecosistema, con las poblaciones del ámbito municipal, y con contextos socioambientales más

amplios que la propia localidad. En el territorio local se expresan las relaciones de poder en tensión de diferentes grupos y clases sociales, así como relaciones de cohesión para distintos fines colectivos. Integra diversas formas organizativas para atender sus necesidades vitales, cuenta con una estructura organizativa de instituciones públicas, de organizaciones sociales, de organismos privados, ayuntamiento municipal, agencia, delegación política, subdelegación, centro de salud, escuelas, mercados, asociaciones civiles, entre otras.

#### La Gestión Gerencial

Es aquella tarea encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, del talento humano y del mercadeo a nivel de empresa pública y privada. Alvarado (2006) la asocia con la acción gerencial, como una evolución del campo de la gestión en donde plantea que la esencia de la gerencia es imaginar, visionar, crear, innovar,

integrar y hacer seguimiento de los procesos.

En pocas palabras, hay que integrar para poder hacer y lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia es la acción. Una acción de calidad determinada con la alta gerencia, porque la eficacia está en la mente y en el corazón del gerente, debido a que él que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas.

Así, la manera de pensar de quien está frente a la gerencia en una organización es un factor relevante para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal. Debe tomarse en cuenta que el centro de la gerencia es el ser humano con don de servicio, porque él o la gerente no da lo que no tiene, ni expresa lo que no es. Por ello, valorarse como persona, valorar a los demás y tener claridad de los fines y principios de la organización, constituye la esencia y el fundamento de una acción eficaz.

La Gestión Cultural

La noción de Gestión Cultural ingresa al mundo organizacional hacia la mitad de la década de los años ochenta, tanto en las instituciones gubernamentales como en los grupos culturales comunitarios. En sus inicios, fue una propuesta distinta de la actividad cultural, porque de allí se desplegaban los llamados animadores y promotores culturales, administradores y gerentes culturales o substancialmente trabajadores culturales. Cada una de las tres denominaciones ha tenido un origen histórico y unas intenciones particulares en su sentido; así también su recontextualización práctica y cultural necesariamente ha modificado su sentido histórico originario.

Martinell (1998) afirma que la noción de animadores y promotores culturales posee una importante tradición en Europa. Parte de animar lo inanimado intenta aportar herramientas de conocimiento y de educación artística para enriquecer la creatividad personal y de las comunidades. Sus tesis principales son el incremento de las comunidades y el necesario apoyo a la

intermediación, que conlleva una gran importancia de lo pedagógico.

La denominación de gerentes y administradores culturales, se constituyó en los Estados Unidos y Francia, dando mayor importancia a la organización de la actividad cultural con principios y criterios empresariales. Responde a nivel mundial 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 insiste tanto en la creatividad como en la urgencia de consolidar equipamientos culturales como empresas.

Socialmente, Banguero y Quintero (1990), sostienen que con el ingreso discursivo en los años ochenta de la expresión Gestión Cultural se han planteado por lo menos tres tesis diferenciables y significativas en Iberoamérica: De la misma manera, la propuesta del escritor peruano Cornejo, afirma que la Gestión Cultural incluye y asimila las denominaciones anteriores (ante todo Animadores y promotores Culturales), sin existir

oposiciones, contradicciones o modificaciones relevantes.

Otros aseveran que la necesidad de preservar las denominaciones anteriores, permiten borrar las fronteras entre las actividades económicas y los procesos culturales y, por esto, rechazan la expresión Gestión Cultural como una intromisión excesiva de lo económico o mercantil en la dimensión cultural.

García (1987), considera que existen transformaciones importantes en la dimensión cultural que insinúan la búsqueda de una expresión próxima a la actual praxis cultural. Advierte que lo gestionable en la cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, ya que la libertad, la autonomía y la independencia de los procesos culturales no son gestionables.

A partir de allí, puede observarse que la gestión cultural es un elemento gerencial sumamente susceptible de abordar en temas de esta naturaleza, porque asumir el rol de gerente en una organización cultural significa mayor compromiso con el Estado y la comunidad en general.

Asimismo, en materia de cultura y de gestión cultural el ser humano se enfrenta a un fenómeno que las hace únicas y diferentes y por eso de especial interés. En esta categoría, se puede decir que no existen modelos generales que se puedan aplicar como sucede en casi todas las construcciones del saber en Occidente. La cultura y la gestión cultural requieren del conocimiento y el reconocimiento del contexto en el cual se da una cultura y en el que se hace una gestión, por eso se encuentra con frecuencia con servicios que funcionan en una parte no funcionan en otra y no es por ineficiencia, sino porque se encuentran en diferentes contextos.

El gerente por su parte busca, a partir de lo que se tiene, un mayor crecimiento de la organización, así como dirigir y seleccionar las nuevas propuestas, que permitan obtener los mayores beneficios. El gestor cultural engloba al administrador y al gerente, además tiene otras tareas como por ejemplo la de gestar proyectos y llevarlos con éxito en su desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, el trabajo de gestor cultural requiere una formación conceptual sólida y al mismo tiempo una formación igualmente consistente en gestión y ejecución de proyectos. García Canclini (ob.cit.) señala que el gestor cultural es una persona con características muy especiales que no son fáciles de encontrar en países donde no existen altos niveles de educación superior.

Sin embargo, hay otras características de la calidad personal del gestor cultural que pueden compensar en buena parte las carencias profesionales, tales como: Analizar y conocer el medio donde se va actuar para desarrollar un trabajo óptimo, conocer las capacidades y destrezas de las personas con las cuales se trabaja, ser creativo y disciplinado en la elaboración de sus proyectos, conocer sus propias limitaciones para reconocer a otros que pueden desarrollar tareas y de esta manera no ser autoritario, trabajar plenamente en la actividad que se tiene y no tomar el cargo para el cual ha sido nombrado como un momento

de transición, o como un simple trampolín para llegar a otro trabajo,

Así como también, comunicarse con claridad para comprometer a los demás en las tareas que se buscan, evitar tener un grupo de personas que sea más cercano, porque filtran las críticas destructivas, buscar la excelencia y calidad, tener claro que el poder y la autoridad no surgen del cargo mismo, reconocer y valorar al otro, saber oír, el que escucha tiene el poder, porque conoce lo que piensa el otro y el que escucha decide, dictar un conjunto de normas que no deben tener un carácter de sanción, sino de estímulo que invite a la creación y/o a la acción, es necesario mencionar el principio que debe permear todos los anteriores: la ética. Todos y cada uno de los puntos señalados anteriormente, tienen un carácter ético y a ellos hay que añadirles la transparencia en las ejecutorias del gestor cultural.

#### La Gestión Comunitaria

La configuración de una comunidad determinada va unida a la estructuración de una herencia cultural común, transmitida de

generación en generación y que se conoce con el nombre de tradición. No hay comunidad de una sola generación. No hay comunidad sin herencia cultural. Es sin dudas la tradición la encargada de extender en el tiempo, de “cronificar” determinados modos de ser, hacer y pensar, y de esta forma, sin negar la dialéctica ineludible que hace modificar todo, modular la continuidad de un grupo social o comunidad determinados.

La tradición se reconstruye, en gran medida, desde la cotidianeidad, por las vivencias de sus portadores, al favorecer la conformación de patrones conductuales positivos, negativos y también “neutros” según sean las normas culturales. Lo que brinda la posibilidad de intervenir activamente en este proceso de adaptación y reconstrucción, en someterlo a juicio, en hacerlo consciente y con ello propiciar la participación de la comunidad en el mismo.

En el contexto cultural comunitario resulta evidente, como en muchas otras aristas de lo social, la presencia de “líderes” con grandes influencias en la conservación,

transmisión y transformación de los diferentes componentes de la misma, como gestores culturales comunitarios. Siempre que portadores de las expresiones de la cultura comunitaria: artesanía, culinaria, expresiones diversas del arte popular o no, de acciones y actividades recreativas que se desarrollan en correspondencia con la tradición, incluyendo actividades deportivas,) Siendo aceptados y apreciados como tales por la comunidad.

En la práctica todos los miembros de la comunidad o grupo social son potencialmente gestores culturales identitarios. Atendiendo a sus motivaciones, habilidades y gustos específicos, se erigen potenciales portadores de uno o varios de los elementos que enriquecen el conjunto de valores culturales comunitarios. Esta concepción indica un sendero de comprensión de la cultura más allá de los límites que impone la práctica institucional actual, que se debate entre difusión de conocimientos y desarrollo de la sensibilidad estética a partir de códigos estéticos homogéneos o

estandarizados, el desarrollo cultural-comunitario solo se logra potenciar tomando como punto de partida la creatividad colectiva en toda su diversidad y su promoción participativa auto generada.

Las Organizaciones Culturales-Comunitarias en la Gerencia Cultural

Según Martinell (1997), la actividad cultural puede verse desde una perspectiva organizativa. Esto quiere decir que un concierto, una exposición o simplemente un evento artístico, puede organizarse de manera racional. Así, este tipo de hecho permite el uso de recursos, seguridad y protección, lo que significa un gasto o inversión de costos. Se puede decir que exhibir obras originales tiene un costo de seguridad muy alto y que es mejor hacer copias que son de mucha calidad, para ahorrar seguros y protección.

Las organizaciones culturales-comunitarias, por su parte, tienen unas características especiales, o por lo menos diferentes. Esto se debe a que la cultura, para desarrollarse y convertirse en un hecho más social, toma formas de organización que, por

su finalidad, su función y naturaleza posee características especiales. Entonces se encuentra cierta necesidad de constatar esa realidad organizativa con las que puedan aportar personas que han reflexionado en otros campos.

En el área de la cultura hay una química especial, por ejemplo, la productividad y la rentabilidad de un concierto requiere, por tradición, que se tomen en consideración factores que no se pueden simplificar en términos de costos, como normalmente se hace en una empresa manufacturera.

De lo anterior, puede reflexionarse que estos métodos, sistemas de análisis o marcos de análisis, que sirven para otros campos de la actividad humana, no se pueden utilizar en la cultura. Sin embargo, las organizaciones culturales poseen sus propias características cuando son consideradas productoras de bienes, lógicamente, no siempre son distribuidoras de servicio, porque la mayoría de las veces, son intangibles. Ejemplo de ello se tiene cuando las personas se dirigen para el disfrute y

goce de un concierto y a veces lo hace por el prestigio de la institución que lo ofrece pero no tiene garantía de cómo recibirá este servicio.

Otra de las características de las organizaciones culturales-comunitarias es que sus productos (actos, eventos, entre otros) son difíciles de almacenar. Asimismo, no se pueden hacer controles previos de calidad en el sentido estricto. Se puede tomar un producto, un bien y probar cuántas horas funciona, si resiste a una presión, pero no se puede saber si el creador que ha de presentar su obra en una exposición en ese momento será brillante o no será, pasará de todo, o no dirá nada, o maltratará a la prensa, estos factores son la base de la calidad de este servicio.

Para asumir este reto, el gerente cultural debe prepararse y actualizarse sobre la manera de llevar la batuta en este tipo de organización, los sistemas de organización son muy heterogéneos, en otras actividades humanas y en otras organizaciones, los sistemas son más homogéneos.

El sistema productivo, las sociedades y las compañías, funcionan por sistemas organizativos bastante homogéneos: Consejo de Administración, Consejo Delegado, entre otros. En cultura, se inventan sistemas organizativos, estructuras muy heterogéneas en las que muchas veces ser gerente en una de ellas, no quiere decir lo mismo que ser gerente en otra y puede ser que alguien sea gerente y no cumpla funciones de gerencia, es decir, que no son estructuras homologables, lo que no pasa en el sistema productivo.

En estas organizaciones hay una dificultad enorme para incrementar la productividad, en cultura generalmente los costos son crecientes, en algunos aspectos más y en otros menos, y no se puede mejorar en el sentido estricto la productividad, porque aunque se reduzcan costos, al ser éstos costos simbólicos muchas veces se incrementan.

Puedo decir entonces, que es difícil evaluar directamente el beneficio y su rentabilidad social, porque la valoración es más cualitativa que cuantitativa, aparte de que no se

puede cuantificar muchas cosas, también es verdad que en las organizaciones culturales-comunitarias a veces se dan acontecimientos que tienen efectos no previstos, que luego se van a evaluar pero que no estaban en los objetivos.

De esta manera, los gerentes que trabajan con estas organizaciones han de adaptarse a sus finalidades peculiares, sus objetivos, entorno, tecnología, producto, características personales, pero han de utilizar la organización entendiendo, de alguna manera, que su realidad y sus procesos tienen características diferentes a otras organizaciones del campo social y económico, esto es fundamental, porque si no pueden pasar dos cosas: que se realice una lectura economista y productivista de la actividad de las organizaciones de cultura, en la cual la conclusión es siempre que no son rentables y que sólo están perdiendo recursos y que se realice una lectura de la organización en la que se manifieste un cierto complejo de inferioridad de los gerentes de las organizaciones

culturales, en relación con otros gerentes.

Por todo lo expresado anteriormente, cabe preguntarse: ¿Qué hace un gerente cultural cuando se quiere formar, nutrirse de información y de documentación para abordar su intervención en una organización?

Primero, existe literatura, estudios, un campo teórico alrededor de las teorías de las organizaciones que debe conocer, recibir la mayor cantidad posible de información, sobre todo, saber traducirla simultáneamente y adaptarla al entorno, teniendo en cuenta que muchos sistemas y muchas reflexiones no se adaptan a su entorno. Debe asimismo comprender e internalizar que está laborando en un terreno con características especiales como se mencionó anteriormente, porque ellas son organizaciones de complejidad.

Las organizaciones de la complejidad empiezan a entender el lenguaje de la gestión. Esta complejidad permite la dinámica en este tipo de estructuras porque ella es

herramienta a tener en cuenta en el campo de las administraciones. Cuando se acepta quiere decir que es muy difícil dar pautas o modelos exactos de cómo se ha de constituir una organización cultural, entonces ésta se tendrá que adaptar a su producto, a su entorno, a sus personas, sobre todo a la personalidad de sus miembros y debe tenerse en cuenta lo intangible.

Asimismo, las organizaciones culturales-comunitarias son informales porque han de tener buenas relaciones con su entorno, con su historia más reciente, con las características socioculturales y económicas del contexto. Ellas están compuestas por tres grandes agentes: la administración, las asociaciones y las fundaciones sin fines de lucro, y todo lo que sea el sector privado que es un sector lucrativo. Cada una de esas organizaciones actúa sobre lo mismo, pero desde perspectivas diferentes.

Especialmente cuando alguien se encarga de la gerencia en una organización cultural-comunitaria, debe generar su propio modelo de

acuerdo a la necesidad real de su entorno y de sus características diversas, porque no es igual la gestión en un museo o en una galería. Hay que tener en cuenta que varían por las operaciones que efectúan, los aspectos técnicos, la infraestructura, los recursos materiales, las dimensiones en todos sus aspectos, tanto de volumen económico, dimensiones de la programación, del número de personas que trabajan, el ambiente interno y externo en que se sitúan y los mecanismos de control y poder. En este sentido, no es lo mismo tener un teatro sumamente especializado, una sala de exposiciones en la cual se utilicen muchos elementos de vídeo, de comunicaciones, que tener una sala en la que solamente es necesario colgar los cuadros.

### **CONCLUSIONES**

Considero de suma importancia que las organizaciones se planteen una gestión con una valoración de futuro. Hacer una organización es hacer un organismo que socialmente

evolucionará, se ha de tener una imagen del modelo aspirado y de cuáles son las bases para lograr este modelo.

También es menester poseer una perspectiva de futuro del sector en el que se trabaja, porque una organización no se hace ni se construye, sino transcurre a través de generar un proceso. Por ello, es muy importante que la gerencia tenga en cuenta el modelo y que éste pase por el filtro de su viabilidad o no viabilidad, de su posibilidad o no posibilidad.

La complejidad, la gestión de la complejidad en cultura, es el modelo de gestión del futuro. Trabajar, no en sectores muy aislados ni muy especializados, sino cada vez más en equipos multidisciplinarios, en la necesidad de colaborar en muchos proyectos en los que intervienen tres y cuatro organizaciones con realidades territoriales diferentes, con cooperación internacional y con marcos equitativos diferentes, con tecnologías complejas, en las que tanto el gerente como el creador dependen de los que dominan tecnológicamente un medio, lo que

genera una organización con un nivel de complejidad muy alta.

Así la gerencia de organizaciones culturales-comunitarias debe asumir la planeación como un concepto integral y no parcial, con un decidido ejercicio del liderazgo, con claridad del trabajo y organización de las personas que la hacen. El gerente debe buscar mejorar el trabajo de equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas.

Si al buen ejercicio de liderazgo del gerente se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados, colaboradores y demás actores sociales intervinientes en el proceso gerencial, se generará una evolución cónsona con una motivación que permitirá a su vez constantes procesos de innovación en el ámbito social-laboral de la organización. Con nuevas propuestas y alternativas ingeniosas de resolver los problemas en el trabajo de la organización cultural-comunitaria, así los gerentes encontrarán nuevas

posibilidades para la búsqueda permanente de recursos que faciliten financiar las operaciones de la organización.

Ante lo abordado y al tomar en cuenta todos estos elementos, Venezuela podría contar con una gerencia idónea en cada una de sus organizaciones culturales-comunitarias con la más precisa eficiencia y eficacia, rumbo a un futuro impregnado de éxitos ante la realidad que vive actualmente el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abello, I. (1998) **Cultura: Teoría y Gestión.** Colombia, Editorial Unariño.
- Alvarado, J. **La Acción Gerencial.** (Documento en línea), Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos12/accionge/accionge.shtml>.
- Banguero, H. y Quintero, V. (1990). **El Proyecto Social.** Cali.
- García, N. (1987). **Políticas Culturales en América Latina.** México, Editorial Grijalbo.
- Martinell, A. (1999) **Los Agentes Culturales ante los Nuevos Retos de la Gestión Cultural,** Barcelona, OEI.

Olmedo R. (2007). **Participación Ciudadana y Organización Vecinal**. Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, Ciudad de México.

Fundación centro internacional de educación y desarrollo humano. CINDE, Ed. El Búho Ltda., Bogotá, Colombia. #LH

Torres, A. (2013). **El Retorno a la Comunidad. Problemas, Debates y Desafíos de Vivir Juntos**. Ed.