



Estudios sobre las Culturas Contemporáneas  
ISSN: 1405-2210  
januar@ucol.mx  
Universidad de Colima  
México

## Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa

---

**Aguilar Torres, Ana Laura; Pacheco García, Alejandrina**

Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa

Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, vol. XXV, núm. 50, 2020

Universidad de Colima, México

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31661318002>

# Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa

Cultural Organizations of the Civil Society: Models of Cultural and Administrative Management

Ana Laura Aguilar Torres \* [alauraaguilar@hotmail.com](mailto:alauraaguilar@hotmail.com)

*Instituto Tecnológico de Sonora, México*

Alejandrina Pacheco García \* [ninaytu@gmail.com](mailto:ninaytu@gmail.com)

*Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*

Estudios sobre las Culturas  
Contemporáneas, vol. XXV, núm. 50,  
2020

Universidad de Colima, México

Recepción: 09 Mayo 2018  
Aprobación: 23 Mayo 2019

Redalyc: [https://www.redalyc.org/  
articulo.oa?id=31661318002](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31661318002)

**Resumen:** Uno de los ámbitos de preocupación de la Gestión Cultural se enfoca en el estudio y promoción de los procesos colectivos que permitan innovaciones que posibiliten el desarrollo humano a través de la participación civil. En este trabajo se analiza la acción promovida por organizaciones del sector no lucrativo o del tercer sector cuyos objetivos se centran en la acción cultural. El estudio se desarrolla a través de una caracterización que permite obtener una descripción desde un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), de las organizaciones del tercer sector en dos municipios de los estados de Aguascalientes y Sonora, México. El objetivo es identificar características relativas a aspectos organizacional-administrativos y aspectos sobre la visión de cultura que sustenta los modelos de gestión empleados por organizaciones que se avocan a la acción cultural con objetivos, actividades y estructura organizacional con figura legal o informal. La presente caracterización nos permite ubicar áreas de oportunidad para este campo disciplinar con alto potencial transformador. Por otra parte, la aportación que se hace desde la acción de la sociedad civil a necesidades culturales bien merece la exploración de la trayectoria que recorre a partir de la concepción filosófica plasmada en las políticas culturales que las organizaciones implementan dirigidas a determinados ámbitos de acción y que son ejercidas mediante la selección de ciertas estrategias de intervención.

**Palabras clave:** Asociatividad, Sociedad civil, Ciudadanía, Cultura, Gestión cultural.

**Abstract:** One of the areas of concern of Cultural Management focuses on the study and promotion of collective processes that allow innovations that enable human development through civil participation. This paper analyzes the action promoted by organizations of the non-profit sector or the third sector whose objectives are focused on cultural action. The study is developed through a characterization that allows to obtain a description from a mixed (qualitative-quantitative) approach, from the third sector organizations in two municipalities of the states of Aguascalientes and Sonora, Mexico. The objective is to identify characteristics related to organizational-administrative aspects and aspects of the culture's vision that underlies the management models used by these organizations that focus on cultural action with specific objectives, activities and organizational structure, whether with legal framework or informal status. The present characterization allows us to locate areas of opportunity for this disciplinary field with high transforming potential. On the other hand, the contribution that is made through the action of civil society to cultural needs is well worth the exploration of the trajectory that runs through the philosophical conception embodied in the cultural policies that organizations implement aimed at specific areas of action exercised through the selection of certain intervention strategies.

**Keywords:** Associativity, Civil Society, Citizenship, Culture, Cultural Management.

## Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: *Modelos de gestión cultural y administrativa*

Uno de los ámbitos de preocupación de la Gestión Cultural se enfoca en el estudio y promoción de los procesos colectivos que permitan innovaciones que posibiliten el desarrollo humano a través de la participación civil. En este trabajo analizamos la acción promovida por organizaciones del *sector no lucrativo o del tercer sector* cuyos objetivos se centran en la acción cultural.

La gestión cultural

[...] busca posibilitar el acceso y goce de la cultura, mediante el desarrollo de acciones y procesos que permitan concretar este propósito, así como de la eficiente administración de bienes y servicios culturales”; por otra parte, “como sector, contempla diversos actores e instituciones del ámbito público y privado y la sociedad civil, siendo esta diversidad y su universo temático, uno de sus rasgos distintivos (Guerra 2015:159).

En consecuencia, las prácticas asociativas que se abocan a la cultura, constituyen una rama de abordaje de relevancia para el campo disciplinar *como uno de los campos de ejercicio profesional y como proceso social*. La investigación como tal, es pertinente para dar cuenta del impacto en la capacidad transformadora de la disciplina en sus distintos ámbitos de acción.

## La Cultura, las políticas públicas y la Sociedad Civil como *Agente*

Tres elementos se conjugan en las acciones de las organizaciones civiles: la cultura, las políticas culturales y los agentes participantes.

Comenzamos por la conceptualización que Nivón propone de la cultura desde

[...] la postura ampliamente compartida por muchos estudiosos que consideran la cultura como el entramado de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se las reproduce y transforma constantemente (2006:20).

Este entramado de procesos y estructuras requiere de entidades participantes que desempeñe funciones específicas.

En el caso que nos ocupa, la participación de la sociedad civil, toma lugar para mediar la *acción cultural* a través de políticas públicas. De modo que “una acción es *política* cuando involucra la participación de diversos agentes sociales en la atención de asuntos que comportan objetivos públicos”; siendo objeto de la política “aquellos segmentos de la cultura que para existir, preservarse o generalizarse requieran de atención como parte de lo público”; es decir, “aquellas prácticas socialmente organizadas que para ejercerse requieran protección, fomento, salvaguardia o reglamentación” (Nivón, 2006:19, 20 y 21).

De acuerdo al mismo autor ( *Ibid* ), tales prácticas incorporan los procesos de producción, distribución y consumo de todo tipo de actividad creativa de la sociedad de tal forma que el estado y la sociedad asuman

la necesidad de intervenir en asuntos públicos de orden cultural a través de instrumentos normativos, o institucionales diversos para la transformación de la sociedad.

En cuanto políticas culturales, García Canclini (1987) propone desde una lectura democrática del concepto, que son el “conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social” (citado en Nivón 2006:58).

Los agentes sociales o agentes ‘mediadores’ “construyen la referencia de una política, es decir, crean las imágenes conceptuales que determinan la percepción del problema, la necesidad o el interés que aportan y las propuestas y soluciones apropiadas a cada situación” (Muller 1990, citado en Martinell, 1999:202). Su intervención con alto potencial democrático “en el diseño de una política cultural es un elemento definitorio en la implementación y aplicación de sus contenidos” (Martinell, 1999:202). La sociedad civil organizada brinda percepciones, propuestas y soluciones desde la agencia democrática que crea.

## Ciudadanía

Son muchos los aspectos que al parecer quedan medianamente atendidos por las instancias gubernamentales o tal vez, son mediana o altamente ignorados por los grupos hegemónicos. Los grupos vulnerados o conscientes de sus problemáticas se organizan para garantizar su supervivencia. De manera la ciudadanía es:

...un logro de la sociedad moderna. Es el resultado de la reflexión de muchos filósofos y políticos y de las luchas que emprendieron los grupos sociales excluidos y oprimidos por el poder. Es un reclamo de igualdad y libertad que al mismo tiempo existe de los ciudadanos asumir la responsabilidad de participar en la conducción e la sociedad (Florescano y Cossío, 2014: 323).

En relación a lo anterior, López argumenta que:

esta visión, posibilita la comprensión de las políticas culturales y su gestión, como un proceso de producción pública del sentido de la colectividad, apelando a aquello que la constituyen: los discursos de las culturas y su puesta en horizonte social; es decir, los escenarios concretos donde las culturas dirimen sus diferencias y se plantean alternativas para habitar y vivir colectivamente (2015:5).

Las formas de vida colectiva asumen responsabilidades individuales y grupales para hacerse llegar beneficios propios del ser humano; así, se equilibran derechos y deberes; es decir, lo que en términos contemporáneos se denomina como ciudadanía.

Aquí el ejercicio de los derechos –la ciudadanía, en su sentido amplio– se entrelaza directamente con el cumplimiento de los deberes individuales en el lugar donde la vida se desenvuelve, para garantizar de esta forma la convivencia por medio del trabajo colectivo ( *Ibid*: 7).

El contexto capitalista y por tanto individualista con referencias simbólicas que remiten al tener antes que al ser, permea en las sociedades

contemporáneas y crea enormes brechas, vacíos sociales y colectivos. Los retos que impone el siglo, en lo económico, lo político, lo social y lo ambiental motivan formas de organización efectivas y eficientes para asegurar una vida de calidad en su totalidad. Esto implica acciones y posturas. López propone que:

tal vez el arte, la estética, la expresividad y la construcción de territorios físicos y simbólicos para la emergencia de las identidades y la generación de la memoria colectiva, puedan ser mecanismos idóneos para construir ciudadanía desde la cultura, planteando la gestión como un laboratorio para la convivencia, donde es posible constituir un nosotros que nos permita indagar diversos proyectos de futuro ( *Ibid*: 7).

En escenarios donde los presupuestos son reducidos para la cultura; donde priva la miopía en la elaboración de planes de desarrollo nacional, estatal o municipal; o donde prevalecen sesgos en la implementación de los mismos; y donde se conjugan las propias transformaciones que caracterizan a la actualidad, la participación ciudadana de manera organizada se convierte en el sujeto que cogestiona la cultura por medio de la intervención en las políticas públicas.

López lo manifiesta como:

[...] experiencias que anidan en lo que hemos llamado otros territorios transformado de manera radical, las formas de construir redes y de colaborar, aprendiendo de las experiencias y los intercambios y relocalizando la cultura y su gestión en el espectro de la construcción de sociedades más democráticas y equitativas (2015:55).

## **Sociedad Civil y Asociatividad**

La sociedad civil se puede definir como:

[...] la suma total de aquellas organizaciones y redes que se ubican fuera del aparato estatal formal. Integrando toda la gama de organizaciones tradicionalmente conocidas como grupos de interés, no sólo Organizaciones No Gubernamentales, sino también sindicatos, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, religiones, grupos estudiantiles, sociedades culturales, clubes deportivos y grupos comunitarios informales (Carothers 1999-2000:210-211 citado en Source Book).

Las organizaciones de la sociedad civil:

Construyen y fortalecen el Estado de derecho  
Forman espacios públicos para la comunicación  
Desarrollan redes que a su vez enriquecen el tejido social  
Crean tolerancia y respeto mutuo ante la diversidad (Olvera 2004, citado en Bermejo Jiménez. s/f).

Esta forma de participación significa ejercer ciudadanía en un contexto democrático. Nivón señala que “la democracia es una forma de gobierno y un sistema de vida”. En ella, “la ciudadanía es una condición jurídica y una expresión cultural que implica valores como la libertad y la participación, es decir, el ejercicio y defensa del otro” (2014:323).

La participación de la sociedad civil en México es efectiva en muchos casos, pero a la vez presenta áreas de oportunidad, ya que en nuestro país, al igual que otros países latinoamericanos, provenimos de una muy antigua tradición –presente incluso en la época previa a la colonia– de verticalidad en sus relaciones, misma que ha estado presente en los últimos siglos y continúa hasta nuestros días en formas políticas, económicas y sociales.

Las relaciones en términos de horizontalidad en el contexto actual, merecen visibilizarse y aportar a formas de construcción social más efectivas donde el beneficio del bien colectivo signifique el bien individual. Igualmente, son una plataforma para el posicionamiento del ejercicio y empoderamiento de la ciudadanía.

El sector no lucrativo está formado por asociaciones o agrupaciones que comparten cinco características. Que:

- a. Sean entidades organizadas, es decir, institucionalizadas hasta cierto grado;
- b. Sean privadas, o sea, institucionalmente separadas del gobierno;
- c. Sean entidades autónomas, es decir, capacitadas para controlar sus propias actividades;
- d. No distribuyan entre sus asociados las ganancias obtenidas a partir de las actividades realizadas;
- e. En estas entidades se realice actividad voluntaria, o sea, que integren cierta significación la colaboración de los ciudadanos (Verduzco 2003, citado en González 2005:1).

Para efectos de tener un amplio panorama del estado de las organizaciones de la sociedad civil en México haremos referencia a dos trabajos investigativos sobre estas formas de participación en general. Esto a su vez, nos permitirá ubicar en este gran universo a las organizaciones que cuentan con figura jurídica que abordan temas de cultura.

En cuanto a asociatividad cultural, haremos referencia a algunas de las reflexiones que emanaron de un ejercicio realizado por Pacheco y Velasco en Guadalajara, México en el 2016, relativo a organizaciones del tercer sector cuya actividad se centra en la acción cultural. El ejercicio también reunió a organizaciones gremiales del ámbito de la gestión cultural que comparten en común lo no lucrativo y la actividad por individuos de la sociedad civil con carácter profesional.

## **Una fotografía de la Sociedad Civil en México**

Índice CIVICUS realizó una investigación en México a partir de una versión adaptada del índice de la Sociedad Civil basado en acción-investigación para medir el estado de la sociedad civil en todo el mundo (Cortés Vázquez *et al.* 2011). El proyecto fue liderado por CIVICUS Alianza Mundial para la Participación Ciudadana y publicado en el 2011. Si bien, de acuerdo a lo que los autores reportan, no se cuenta con un patrón sistematizado de este tipo de organizaciones, se pudo realizar un mapeo del cual se extrae información relevante para la caracterización que se propone:

### Mapeo acotado de Organizaciones del Tercer Sector 2010

<b>Identificadas</b>	35,357
<b>Encuestadas</b>	349
<b>Tipos de organizaciones</b>	
De ayuda a terceros (sector filantrópico)	54.9%
Religiosas (culto)	20.9%
Políticas y partidos políticos (poder político)	0.4%
Beneficio mutuo (beneficios exclusivos) clubes sociales y deportivos, cámaras empresariales, colegios de profesionales, sindicatos, otras	23.7%
<b>Por interés y temática</b>	
Servicios sociales de atención y/o asistencia	45%
Desarrollo comunitario	18%
Organizaciones donantes en México (Intermediario filantrópico)	1%
Salud	
Diversos temas como educación e investigación, medio ambiente y derechos humanos.	8%
	28%
<b>Organizaciones sociales (voluntariado)</b>	
Recreación	12.2%
Religiosas (sin contar iglesias)	10.1%
Arte, Música	8.3%
<b>Educación, humanitarias o de caridad</b>	
(el cual se encuentra comprendido dentro del 8.3% que se indica arriba para Arte y Música)	

Elaboración propia basada en: Cortés Vázquez *et al.* (2011).

(Acotado de Cortés *et al.* 2011:55-57)

Podemos observar que en temas relacionados con la cultura, sólo están visibilizados el arte y la música como parte de las organizaciones sociales. Sólo un 8.3 % del universo encuestado realiza voluntariado relacionado con estos temas el cual es compartido con el rubro de educación. La actividad cultural realizada por asociaciones de la sociedad, prácticamente se identifica y por supuesto, no está considerada. Esto abre interrogantes y tal vez responsabilidades para la Gestión Cultural profesionalizada y para la academia.

Ante el estudio realizado los autores concluyen en las siguientes fortalezas y debilidades en el tercer sector lo que puede orientar futuros trabajos en investigación en gestión cultural.

### Debilidades

1. Instrumentos legales y fiscales rígido y limitados – afecta desarrollo de las OSC
2. Escasas fuentes de financiamiento
3. Deficiente práctica de transparencia y rendición de cuentas
4. Baja difusión de impacto
5. Paternalismo, clientelismo y corporativismo
6. Deficiente participación ciudadana
7. Falta de confianza
8. La mayoría de las OSC están poco profesionalizadas
9. La falta de instrumentos de investigación, sistematización y análisis de experiencias
10. Diferentes ideologías fragmentan incidencia en políticas públicas

### Fortalezas

1. Influencia en aspectos legislativos
2. Creciente conciencia (negociación)
3. Vinculación con organismos internacionales
4. Pluralidad
5. Confianza
6. Financiamiento
7. Importancia de las etnias

## Una mirada a las organizaciones de la Sociedad Civil en México *Pertinencia de su estudio desde la administración*

El estudio realizado por Castañeda (2013), hace una revisión de trabajos investigativos sobre las organizaciones civiles y analiza hasta qué grado el enfoque administrativo como elemento de eficiencia ha estado presente en tales investigaciones. La investigación cierra con la reflexión que abajo aparece, la cual abre preguntas para la calidad de la gestión administrativa prevalecte en las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a temas culturales.

El sector de las OSCs constituye un terreno fértil para su desarrollo organizacional y administrativo. Sus retos invitan a profundizar el acercamiento académico desde todas las corrientes administrativas y sus subespecialidades. Tanto en el plano de las ideas (con análisis y diagnósticos), como en el de la práctica (mediante la asesoría o implementación de cambios). Queda mucho por contribuir a la construcción de OSCs sólidas, estables, sustentables, eficientes, profesionalizadas y adecuadamente visibilizadas, donde nuevos enfoques teóricos y prácticos las enriquezcan afianzando su quehacer. Por su naturaleza, lugar preponderante en el país y debilidades, los aportes enriquecerán –más que a la administración y las OSCs– a toda la sociedad.

### *Primer Foro de Investigación sobre Asociatividad en Gestión Cultural*

Aproximaciones sobre Asociatividad. Se trata de un ensayo publicado el año pasado en la revista *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio No. 17*, que aborda la experiencia recopilada en



la realización del Primer Foro de Investigación sobre Asociatividad en Gestión Cultural organizado por instancias gremiales y por instituciones de educación superior. El foro tuvo como fin mostrar las experiencias de diversas organizaciones de la sociedad civil, gremiales e instancias educativas que lideran programas de formación profesional en gestión cultural. Retomaremos algunas de las reflexiones que se derivaron de tal ejercicio:

La asociación civil está entre [dos] fuegos: Su efectividad a) depende de los sistemas organizativos de base empresarial con los que elija operar y, b) su impacto depende de los beneficios sociales que genere.

La complejidad de las asociaciones está en combinar los aprendizajes propios de la profesionalización para la eficacia y eficiencia del objeto social, sin dejar de potenciar lo cultural como proceso para los fines perseguidos.

En cuanto a la aportación en participación ciudadana, el contexto Latinoamericano y por ende el mexicano, el tema de ciudadanía ha significado una transición a partir de una ciudadanía imaginada, seguido de una incipiente ciudadanía controlada por formas autoritarias y excluyentes, al intento del ejercicio de una ciudadanía que tiende a empoderarse.

La asociatividad para la cultura desarrolla la ciudadanía colectiva; crea empleos; soluciona problemas; refuerza concepciones simbólicas, fortalece identidades motiva formas de economía social y en el más y mejor deseable de los beneficios crea mundos posibles. Genera capital social. Llena espacios que la acción gubernamental no atiende (Pacheco y Velasco, 2016:246 y 247).

### **Acción cultural desde la asociatividad: *Origen y destino***

La acción cultural ejercida por las asociaciones civiles, al igual que la ejercida en otros niveles de acción como el gubernamental por ejemplo, obedece a supuestos conceptuales que conforman en secuencia determinada forma de política cultural y determinada forma de modelo de gestión.

Mariscal (2007) establece que en la medida en que el campo de la gestión cultural se va formalizando profesional y académicamente, es más clara la relación que existe entre el diseño y ejecución de políticas culturales y los modelos de gestión.

En cualquiera de sus niveles (política, plan, programa o proyecto) la base de la política cultural de la organización, es decir, el paradigma de política cultural, está estrechamente relacionado con tres elementos: conceptualización de cultura, su modelo de gestión tanto cultural como administrativa, y la definición de la intervención que se desea realizar en un territorio y espacio determinado.

Los paradigmas de política cultural por tanto, permiten distinguir y diseñar un modelo de gestión cultural y administrativo en pertinencia con los objetivos culturales que se quieren alcanzar.

Mariscal (2007) también explica que en nuestro país se han desarrollado tres modelos tradicionales de gestión cultural: el modelo de desarrollo local, el de difusión de las artes y el de gestoría empresarial. Dichos modelos, se pueden caracterizar según el agente que lo promueve, su influencia histórica de política cultural, el perfil del agente gestor, los espacios en que se gestiona y la unidad de producción.

Sin embargo, el autor propone identificar los supuestos subyacentes a las políticas culturales que conforman paradigmas teóricos de la cultura. La acción cultural se ubica en un espacio de orden geográfico o geopolítico y en una temporalidad ya sea histórica o social (*Ibid*). De acuerdo al autor, la filosofía sobre la cual las acciones toman curso puede originarse en dos paradigmas:

La concepción idealista centra su eje de acción a partir del objeto artístico primordialmente.

El materialismo cultural parte de procesos donde se generan prácticas y sentidos que se construyen social e históricamente.

A partir de las concepciones filosóficas adoptadas, las políticas pueden orientarse en:

**Refinamiento:** El fin de las acciones es lograr una aculturación en la población objetivo acorde con un tipo ideal de persona con conocimientos, habilidades, actitudes, y valores determinadas por la ideología que sustenta el modelo.

**Desarrollo cultural:** El fin de las acciones es modificar [...] ciertos indicadores que se consideran importantes en la constitución y dinámica de una organización social dada (Visión Evolucionista/modernista).

**Democratización cultural:** El fin de las acciones es que los diversos públicos logren acceder a los bienes y servicios culturales.

**Ejercicio de ciudadanía:** El fin de las acciones es la generación de una participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre el uso, apropiación, y destino de los bienes, servicios y prácticas culturales, desde y para la comunidad a la que pertenecen (*Ibid.*, 35).

De esta manera las acciones se distribuyen o se focalizan en los ámbitos del proceso socio-cultural:

**Producción cultural:** generación de prácticas, bienes o productos culturales.

**Circulación cultural:** distribución social de los bienes y servicios culturales.

**Consumo cultural:** consumo de los bienes, servicios y sus sentidos.

**El ámbito de la reproducción cultural:** prácticas y sentidos que permiten la regeneración de la cultural (Mariscal, 2007).

Así, las estrategias de intervención socio-cultural se desdoblarán como de:

**Creación:** encaminar la generación de producción de productos con servicios y actividades culturales, con el fin aumentar la cantidad y mejorar la calidad de los mismos.

**Preservación:** acciones dirigidas a la preservación y conservación del patrimonio cultural tangible e intangible.

**Rescate:** cuyo propósito es documentar y restaurar el patrimonio cultural tangible e intangible.

**Formación:** estrategias encaminadas a la capacitación, inducción, sensibilización, especialización y/o profesionalización en alguna disciplina/campo de acción/temática.

**Promoción:** dar a conocer las cualidades y características de los bienes servicios y prácticas culturales con el fin de que puedan ser identificados, apropiados y se tome un posicionamiento sobre los mismos.

**Difusión:** divulgar un bien, servicio práctica cultural con objeto de que se conocido por amplios y diversos públicos.

**Recreación:** acciones dirigidas a los diversos públicos con fines lúdicos y de esparcimiento, ya sea contemplativas o activas, individuales o grupales (*Ibid.*, 33).

Por último, Mariscal (2007) señala los matices que han permeado la transición de la administración tradicional a la gestión en general y que también llegan a la gestión cultural, alejándose de la estructura jerarquizada que se basa en las normas, controles y estructura de base piramidal orientada a los resultados los cuales son respaldados por procedimientos, y legislación previstos. En tanto, la gestión gira en torno a la organización a partir del conocimiento orientado a la mejora continua, la innovación aplicada al resultado y desempeño autónomo, la autorresponsabilidad, iniciativa y rendición de cuentas.

Por lo tanto, de acuerdo al análisis presentado, el origen y destino surge del *modelo de gestión* adoptado por la organización en combinación con el enlace prevaleciente entre:



Elaboración propia basada en Mariscal (2007)

En tanto, De la Mora y De la Mora (2010) señalan como quehacer fundamental el conocer la realidad como principio de la planeación en la intervención de lo cultural; de manera que se tenga claridad sobre las condiciones y determinaciones de la realidad que se pretende transformar por medio de herramientas como estudios, diagnósticos y caracterizaciones. En la misma medida, ubican el fin de la gestión cultural:

Para nosotros como gestores de lo cultural, el dilema no existe: por un lado la ciencia es una herramienta –entre otras más– que deberá aportar al descubrimiento de lo esencial de la realidad y, por lo tanto, a la explicación del sentido y significación de los hechos y fenómenos de las culturas humanas, y por otra la invención de nuevos mundos, de utopías inéditas viables, donde los seres humanos podamos a la vez que descubrirnos, inventarnos y realizarnos como tales ( *Ibid.*, 144).

Para que la gestión cultural sea verdaderamente transformadora tiene que equiparse y a la vez, crear los mejores recursos para su intervención y logro de mundos posibles.

## Metodología

El estudio se llevó a cabo en los meses de julio, agosto y septiembre de 2017. Las organizaciones elegidas pertenecen a dos municipios-ciudades en los estados de Aguascalientes y Sonora de la República Mexicana. Se entrevistaron a los líderes de 20 organizaciones en total. Se dividieron por mitad las organizaciones para abarcar a cada uno de los municipios involucrados.

La investigación sustentó como objetivo identificar características relativas a aspectos de orden organizacional-administrativo y de las tendencias en la visión de cultura que respaldan los modelos de gestión empleados por organizaciones del sector cultural no lucrativo.

La selección de los sujetos de estudio se hizo con base en la participación de las organizaciones dentro del sector artístico-cultural, es decir, se seleccionó una muestra exploratoria de aquéllas que se avocan exclusivamente a la acción cultural (procesos de acción cultural-formación, creación, producción, difusión, divulgación, promoción, preservación, conservación), por lo que se descartaron las organizaciones que tuvieran relación con otros sectores u otros fines (religiosas, asistencia, educación, seguridad, recreación).

Para la caracterización de las organizaciones se empleó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), que permitiera la identificación de categorías en los discursos documentados y el análisis a partir de frecuencias de estadística descriptiva.

Se diseñó un instrumento para llevar a cabo una entrevista semiestructurada a la que se le aplicaron las estrategias de análisis antes mencionadas. Los indicadores del instrumento se definieron a partir de la discusión conceptual desarrollada en el marco teórico.

El instrumento comprende 20 ítems dividido en tres secciones las cuales abarcan temáticas específicas. La primera sección explora información general sobre la organización (ítems 1 al 8). Se escudriña sobre la situación general de las organizaciones en cuanto a conocer la fuente de inspiración para intervenir en la cultura; su delimitación geográfica; el tiempo transcurrido de operación en la comunidad; la claridad en la misión institucional; la situación jurídica; el número de miembros que oficialmente participan en ella; el tipo de estructura organizativa que las rige; y sus principales fuentes de financiamiento. En cada ítem se consideraron opciones de respuesta que facilitarían la recopilación de la información cualitativa.

La segunda sección se dedica a recuperar información sobre los procesos de gestión de la organización (ítems del 9 al 14). Se analiza la periodicidad de la planeación organizacional; la forma en que se implementan los procedimientos de la institución; la regularidad con que la asociación se fortalece en cuanto a la formación y actualización de las capacidades en gestión cultural; el tipo de evaluación que lleva a cabo en el ejercicio de operación; los medios de comunicación empleados para dar a conocer sus servicios culturales y el logro de objetivos en relación a un año de operación. De igual forma, a cada ítem corresponden opciones de respuesta que orientan el reordenamiento de la información.

Por último, en la tercera sección se indaga sobre la intervención cultural de la organización (ítems del 15 al 20). Se observan las conceptualizaciones sobre la gestión de lo cultural, iniciando con la visión de la cultura que tiene la organización, pudiendo ser idealista/elitista, evolucionista/modernista, materialista/antropológica, o bien que no tuvieran claridad al respecto. El siguiente ítem se enfoca en conocer el sentido de la intervención cultural, pudiendo ser refinamiento, desarrollo,

democratización y democracia cultural. A continuación se exploran las estrategias de intervención cultural de la organización, es decir, cómo abordan la acción cultural; sobre el grado de vinculación de las organizaciones en otros programas o proyectos en el sector. También se explora en cuánto a la participación de las organizaciones en el diseño de la política cultural en los diferentes niveles de gobierno y de incidencia. Por último, sobre la incidencia en los ámbitos del proceso sociocultural en relación a la circulación, reproducción, consumo y reproducción de bienes culturales. Para esta última sección, se incluye una guía para la interpretación de los ítems 15, 16, 17 y 20 (véase el Anexo 2).

## Resultados

El acopio de información posterior a las entrevistas realizadas derivó las siguientes tendencias para cada una de las tres temáticas.

### *Sección 1*

#### Información general

**1. Origen.** En general, las organizaciones entrevistadas parten de una idea propia basada en necesidades o problemáticas desde su experiencia en el sector cultural, las cuales se validan o no a través de las acciones que generan. Solo tres de las entidades realizaron un diagnóstico sociocultural para sustentar su misión y visión, a partir del cual basan sus procesos de planeación.

**2. La delimitación geográfica.** Las organizaciones están mayormente concentradas territorialmente en la ciudad. Se documentan en menor medida intervenciones localizadas en poblaciones pequeñas o zonas marginadas de la periferia. En menor proporción el impacto de sus acciones se dirigen al ámbito regional, nacional o internacional.

**3. Años de operación.** Las organizaciones tienen pocos años de operación, son jóvenes, con menos de cinco años de trabajo en la ciudad. Dos colectivos cuentan con casi ocho años.

**4. Claridad en la misión.** Las entidades muestran claridad en su misión, visión y propósitos, lo cual da evidencia que fueron creadas desde una perspectiva ideológica y con énfasis en coadyuvar al sector desde sus acciones culturales.

**5. Estado jurídico.** Trece de las organizaciones se encuentran constituidas legalmente con la figura jurídica de asociación civil, de las cuales cinco son donatarias autorizadas. El resto de las organizaciones no tienen figura jurídica.

**6. Número de miembros.** Tiende a ser reducido. En las asociaciones legalmente constituidas, los miembros son los integrantes de la mesa directiva (presidente, secretario, tesorero, y vocales); en el caso de los grupos no constituidos legalmente, su estructura organizativa está formada por un director y distintas coordinaciones de área, según sea la necesidad de cada institución o proyecto. Cabe destacar que todas

las organizaciones cuentan con un numeroso aporte de integrantes voluntarios. Por otra parte, las entidades también están integradas por otros agentes vinculados como lo son prestadores de servicios profesionales (diseñadores, instructores, asesores, capacitadores, entre otros). Otro dato sobresaliente es que algunas organizaciones participan en redes gremiales tanto nacionales como internacionales, ya sea que estén legalmente constituidas o no.

**7. Estructura organizativa.** Si bien, todas las instituciones declaran mantener una forma organizativa orientada a la horizontalidad, prevalecen los casos en el que el líder y un equipo de trabajo tienen a su cargo la función de planeación y evaluación. En dos casos se observan comportamientos distintos: una asociación mantiene jerarquía alternada y otra, depende de un líder único como eje vinculante. Se desarrollan bajo modelos de gestión administrativa tradicional la cual se identifica por principios explícitos de jerarquía, división de trabajo a través de puestos de desempeño, más relacionadas con principios de control administrativo, que con capacidades de gestión administrativa.

**8. Financiamiento.** Las organizaciones tienen un esquema de financiamiento mixto y diversificado. En el que están presentes apoyos gubernamentales y privados, la generación de recursos propios por la venta de bienes o servicios, cuotas de miembros, en otros casos donaciones y apoyos como patrocinios.

## Sección 2

### Gestión de la organización

**9. Planeación.** Las organizaciones se caracterizan por planear preferentemente a corto plazo, práctica relacionada con los esquemas de financiamiento el cual se presenta fluctuante de un año a otro, por lo que las organizaciones prefieren fijarse objetivos próximos, siendo las agrupaciones con mayor estabilidad económica y con más antigüedad las que ejecutan planes a mediano plazo, ninguna prospecta a largo plazo.

**10. Ejecución de procedimientos.** La mayoría de las organizaciones son emergentes, destaca la improvisación y búsqueda de asesoramiento constante, así como de procedimientos flexibles basados y sistematizados conforme la práctica.

**11. Fortalecimiento de la organización.** Los agentes impulsores de las agrupaciones cuentan con competencias variadas para desempeñarse en la gestión cultural, los conocimientos vienen de formación en gestión cultural o de la experiencia. Destaca en algunos casos, el interés que muestran por fortalecer a su equipo de trabajo para el mejoramiento de la gestión en su organización, principalmente en gestión cultural, financiamiento, y administración financiera. En otros, se interesan en capacitarse en su ámbito de acción.

**12. Evaluación.** Las instituciones no cuentan con procesos formales para evaluar sus programas, por lo general evalúan de forma cuantitativa, a

través del número de asistentes y/o participantes en sus actividades, poco se consideran los análisis cualitativos y de gestión.

**13. Medios de comunicación.** Prevalece el uso de las redes sociales y correo electrónico como medio principal de comunicación, seguido en menor proporción por la prensa, la radio, la televisión local.

**14. Logro de objetivos.** Las asociaciones han logrado un alto nivel de cumplimiento de objetivos a corto plazo. Dos lograron objetivos al 75% y otra sobrepasó el 100% de manera singular, extendiendo su proyecto a más de 30 ciudades tanto de la República Mexicana como en algunos países latinoamericanos. Cabe señalar que esta organización no cuenta con figura jurídica.

### *Sección 3*

#### Intervención cultural

**15. Visión de la cultura.** Una organización no tiene claridad en su visión de cultura. El resto de las organizaciones varían en sus visiones. La visión materialista no es explícita en discurso conceptual, pero se ve aplicada en sus acciones. La visión de cultura que prevalece entre las organizaciones es la materialista-antropológica seguida por la evolucionista-modernista y por último la idealista-elitista.

**16. Sentido de la intervención.** Prevalece la aplicación de dos o más modelos de gestión cultural, destacando el de Democratización de la cultura, seguida de Refinamiento y Democracia cultural, siendo el menos mencionado el de Desarrollo. La gestión cultural con apertura a la participación proactiva y como espacio para el ejercicio de ciudadanía se realiza más bien de manera intuitiva.

**17. Estrategias de intervención cultural.** La difusión es la estrategia principal. En orden respectivo aparece la promoción, seguido por formación y recreación por igual; el orden continúa con recreación y preservación, por último, rescate. Cabe mencionar que la mayor parte de las agrupaciones han adoptado en promedio mínimo cinco estrategias.

**18. Vinculación en el sector cultural.** Prevalece una mediana vinculación con el sector cultural y baja con otros sectores. La forma de vincularse es a través de colaboraciones destacando la formalización de convenios, e intercambio de bienes y servicios.

**19. Participación en el diseño de la política cultural.** No se puede hablar de una vinculación real y sistemática de trabajo colaborativo con ninguno de los niveles de gobierno y tampoco intersectorial. Las agrupaciones tienen baja incidencia en la creación de leyes o reglamentos y en la atención a problemáticas específicas.

**20. Incidencia en ámbitos del proceso sociocultural.** La tendencia más alta se observa en la producción y la circulación de bienes culturales; le sigue muy de cerca, la reproducción cultural y en menor grado el consumo.

## Conclusiones

La exploración realizada abre múltiples puntos para la reflexión. La asociatividad es un proceso que incide a su vez en otros contextos económicos, políticos, sociales y por supuesto, culturales. A la vez, conlleva un proceso interno que demanda su propia evolución.

Para la gestión cultural, la asociatividad es un ámbito profesional de intervención en la acción cultural y deriva una rama del campo disciplinar; la necesidad de documentación y análisis de tal actividad es relevante; por lo que explorar la actividad de las organizaciones y las concepciones que subyacen al desarrollo de su actividad da luz sobre realidades prevalecientes. La visión de gestión cultural latinoamericana busca un impacto mayor en la vida de las comunidades; de ahí la importancia de las organizaciones de la sociedad civil, ya que se trata de esfuerzos dirigidos a atender necesidades que emergen de ella misma.

Es un hecho que la actividad realizada por las asociaciones exploradas merece reconocimiento; su labor es encomiable y resulta en formas de intervenir el sector a través de esfuerzos independientes y busca beneficiar a comunidades específicas.

No obstante, el ejercicio exploratorio llevado a cabo, permite identificar áreas de desarrollo en lo organizacional-administrativo y en las concepciones que subyacen a los modelos de gestión adoptados de los cuales destacamos algunos aspectos.

Se observa que el liderazgo ejercido tiende a la verticalidad, aunque los consensos forman parte de la actividad, la orientación es jerárquica. En tanto que, una de las pretensiones de la gestión cultural es fortalecer a individuos a través de comunidades empoderadas. Se puede concluir que hay una beta de estudio y en su caso, de desarrollo para la gestión cultural en este tema.

También, se aprecian carencias para abrir canales eficientes de comunicación horizontal con las comunidades, a fin de realimentar la visión, misión y objetivos de las organizaciones. De tal modo, que el vínculo con la comunidad por parte de las organizaciones, no sea únicamente para establecer una línea base, sino para trazar un lazo estrecho de participación que garantice, promueva y proteja sus derechos culturales.

La caracterización nos permitió observar cómo las organizaciones tienden a replicar el modelo de gestión del Estado manteniendo una visión centralizada. En este caso, las organizaciones tienden a iterar tal visión desde una perspectiva privada en combinación del aprovechamiento de las posibilidades que brinda la asociatividad.

A este respecto, cabe señalar la existencia de modelos contemporáneos de política cultural que nacen en el contexto latinoamericano, como son el *Buen Vivir* en Bolivia y *Puntos de Cultura* en Brasil, como lo menciona (Guerra, 2016). Este último modelo ha sido adoptado en otros países como Argentina, Colombia, Costa Rica y Perú los cuales se basan en el contexto territorial y diverso de sus pueblos ante la urgencia de poner en valor la cultura viva, que se refiere a aquella que se vive en la múltiple



diversidad patrimonial tanto tangible como intangible. Se potencializan las prácticas cotidianas de los barrios que al promoverlas se aporta a la construcción de la identidad cultural, el desarrollo del potencial creativo de las comunidades y el establecimiento de una ciudadanía más justa, pacífica, solidaria, inclusiva y democrática (Turino, 2011).

En ese sentido y a partir de experiencias muy puntuales en el continente, queda abierto a la exploración, reflexión y visibilización en su caso, de los abordajes prevalecientes desde esta perspectiva en la asociatividad en México.

En otro tema de reflexión, el estudio muestra que la actividad de la sociedad civil está presente de manera acotada ya sea por los retos que la regulación fiscal impone este tipo de actividad; por la necesidad de adquirir conocimientos especializados, o por la necesidad de dinamizar actitudes proactivas en relación a lo que los derechos culturales otorgan a los individuos y a los grupos.

En cuanto a necesidades de profesionalización en la administración de este tipo de instituciones; algunas asociaciones lo reconocen y otras aún no lo plantean abiertamente. En este aspecto, las organizaciones de orientación cultural no marcan diferencia con organizaciones de otros sectores, como se mostró en los estudios referenciados en el marco teórico; por tanto, se desprende una importante área de oportunidad para el campo disciplinar.

Democratización y difusión son fuertes preocupaciones de todas las organizaciones. Por otra parte, se observa que prevalecen el idealismo y elitismo. La democracia cultural es llevada por estas formas de acción de manera más intuitiva que explícita y como planes de política cultural propia para intervenir en procesos culturales de ciudadanización, colaboración y cogestión desde la comunidad por varias de las organizaciones. Queda a consideración si se agotan o se soslayan más posibilidades de gestión de la cultura en estas iniciativas.

Por otra parte, los resultados muestran consistencia con la experiencia recogida en el Primer Foro de Investigación sobre Asociatividad en Gestión Cultural (México):

[...] se observa la desarticulación entre organizaciones del mismo orden y en lo relativo a otros sectores. También, existen dificultades operativas, fiscales y normativas. No es posible establecer el grado de participación de las organizaciones en las políticas culturales y normatividad en materia de cultura a nivel municipal y estatal (Pacheco y Velasco, 2016:247).

Ciertamente, lograr ser comunidades respetadas por su visión, opinión y niveles de participación por instancias gubernamentales para la elaboración de políticas culturales, se convierte en posicionar la gestión cultural como disciplina vital para contribuir a la 'salud cultural' de la sociedad, al mismo nivel que se toman en cuenta las opiniones de áreas del conocimiento como la economía, el derecho, la medicina entre otras. Sólo los gestores culturales pueden posicionar el servicio que la profesión brinda a la sociedad ya que son ellos quienes conocen el fin de su profesión. La acción de la sociedad organizada eficaz y eficiente es un medio de trascendencia para el logro de tal peso.

Con la caracterización realizada queda abierto a la reflexión que la gestión cultural que pretenda desde la asociatividad o incluso desde cualquier ámbito del campo, promover desarrollo que transforme, no puede hacerlo a través de la inmediatez. El corto plazo puede suministrar grandes experiencias o aprendizajes, pero altamente proclives a quedar en la eventualidad o en el accidente. Mirada profunda y visionaria es obligada a la gestión cultural.

Por último y a partir del análisis realizado, damos cuenta de la oportunidad que tiene la sociedad civil organizada de explorar nuevas formas de gestionar la cultura, al poner en práctica modelos de políticas culturales contemporáneos en los que la gestión cultural comunitaria y la participación ciudadana figuran como eje trasversal de actuación. Asimismo, nos permitió ver puntos de contraste prevaletentes en la realidad de la actividad y los discursos en la materia que la gestión cultural promueve.

Por ahora, en este trabajo investigativo se indagó sobre el estado general de una muestra de las organizaciones culturales y sus formas de intervención en relación a sus concepciones sobre la gestión de la cultura.

En la mesa quedan puntos de discusión sobre el desarrollo en este ámbito para el campo disciplinar, sobre los impactos de tales haceres y sobre la profundidad e implicaciones que deriva este tipo de actividad a través de la sociedad civil organizada.

## Materiales suplementarios

null.png (png)

suppl2.png (png)

## Bibliografía

- Bermejo, J. E. (s/f). *Las organizaciones de la sociedad civil en México*. [En línea] <http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/Las%20organizaciones%20civiles%20en%20Mexico.pdf> [Accesado el 17 de septiembre 20017]
- Castañeda, L. F. (2013). *Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración*. [En línea] Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. Área de investigación: Teoría de la Organización. CD. Universitaria México del 2-4 de octubre del 2013. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.14.pdf> [Accesado el 25 de agosto 20017]
- Cortés, L. *Et al.* (2011). *Una Fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010*, [En línea] CEMEFI, CIVICUS, Iniciativa Ciudadana para la Promoción

- de la Cultura del Diálogo. 1a ed. <http://www.gesoc.org.mx/site/src/publicaciones/017-civicus.pdf> [Accesado el 2 de septiembre 20017]
- De la Mora, L., y De la Mora, C. (2010). *Planeación para la gestión del desarrollo de las culturas*, México: Intersecciones.
- Florescano, E., & Cossío D, J. (2014). *Hacia una nación de ciudadanos* (1st ed). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- González, O. (2005). “Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México, de Gustavo Verduzco” [En línea] en: *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*. Vol. No. 33. <http://www.scielo.org.mx/pdf/espiral/v11n33/v11n33a9.pdf> [Accesado el 10 de septiembre 20017]
- Guerra, R. (2016). *Gestión y autogestión en la cultura y otros relatos*. Santiago de Chile: Escuela de Gestores y Animadores Culturales de Chile (EGAC).
- Guerra, R. (2015). *Elaborando un Proyecto Cultural. Guía para la formulación de proyectos Culturales y Comunitarios*, Chile, Egac 2ed.
- “La sociedad civil” [En línea] Capítulo 15 en *Source Book*. Recuperado de <http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/la-sociedad-civil-capitulo15.pdf>[Accesado el 17 de agosto 2017]
- Lopez, L. (2015). *La gestión cultural como construcción de ciudadanía*. [En línea] [https://www.firatarrega.cat/media/upload/pdf/lopezborbon\\_gestion-cultural-como-construccion-de-ciudadania\\_editora\\_14\\_97\\_1.pdf](https://www.firatarrega.cat/media/upload/pdf/lopezborbon_gestion-cultural-como-construccion-de-ciudadania_editora_14_97_1.pdf)[Accesado el 17 de septiembre 2017]
- Mariscal, J. (2007). *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural/comp*. Jalisco, México: Universidad de Guadalajara (UDG).
- Martinell, A. (Mayo-Agosto, 1999) “Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural”, en: *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 20. [En línea] <http://rieoci.org/rie20.htm> [Accesado el 28 de septiembre 2017]
- Nivón, E. (2006). *La política cultural. Temas, problemas y oportunidades*. México: Intersecciones.
- Nivón, E. (2014). “Ciudadanía y Cultura”, en: Florescano, E., Cossío, D. (coords). *Hacia una nación de ciudadanos*, México: FCE.
- Pacheco, A. y Velasco, A.I. (2016). “Aproximaciones sobre Asociatividad Cultural en México” [En línea] en: *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. No. 17. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/451733> [Accesado el 2 de septiembre 20017]
- Turino, C. (2011). *Punto de Cultura. El Brasil de abajo hacia arriba*. Medellín: Alcaldía de Medellín, Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín.

## Notas de autor

- \* Licenciada en Administración de Empresas, ITSON. Especialidad en Políticas Culturales y Gestión Cultural, UAM. Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural, UADEC (Desarrollando Tesis.) Adscripción laboral: Centro Cultural Cócorit A.C., Cultural Jikau A.C., Ánia Sewua A.C. Áreas de investigación e interés:

Gestión cultural, Políticas Culturales Locales y Asociatividad;  
analaura.centrocultural@gmail.com

- \* Mexicana Licenciada en Ciencias del Arte y Gestión Cultural, UAA. Maestra en Promoción y Desarrollo Cultural, UADEC. Doctorante en Gestión de la Cultura, UdeG. Adscripción laboral: Docencia en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Áreas de investigación e interés: Asociatividad en Gestión Cultural, Desarrollo del campo de estudio de la Gestión Cultural y Políticas Culturales. Publicación más reciente: Pacheco, A. y Velasco, A.I. (2016). "Aproximaciones sobre Asociatividad Cultural en México" [En línea] en *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. No. 17 <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/451733>; ninaytu@gmail.com