



# 2<sup>o</sup> CONGRESO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL

Pensamiento y acción cultural para la paz  
y la participación ciudadana

18, 19 Y 20 DE OCTUBRE DE 2017  
CALI, COLOMBIA

## LA ADMINISTRACIÓN, SU RELACIÓN E IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN CULTURAL

Colombia

Ponencia presentada en el 2do. Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural | Cali Colombia  
16, 19 y 20 de octubre de 2017

Laura Alejandra Montoya Hernández  
Lamontoyah@unal.edu.co

## **Resumen:**

La administración y la gestión vienen sujetas y cada vez más enlazadas, muchas veces no encontramos cual es la relación entre una y otra, pero acá veremos cuál es el significado y la importancia de la administración dentro de la Gestión Cultural. Aclaremos y sacaremos a nuestra profesión de ese círculo en el cual la quieren introducir por el simple hecho de ser una carrera poco conocida, pero la cual nos forma para desempeñarnos en diferentes áreas del sector público y privado. Nosotros como gestores culturales aplicamos herramientas investigativas, comunicativas y administrativas las cuales nos permiten la interacción con las comunidades, actores, agentes públicos y privados. Por medio de esta herramienta tan fundamental en nuestra profesión, hablo de la administración, llevamos a cabo unas funciones específicas con las que se logra una buena toma de decisiones frente a los objetivos y la utilización de los recursos, tanto financieros como humanos, en las organizaciones, en este caso culturales. Estas funciones son: Planeación, organización, dirección y control; también vistas como las principales funciones del proceso de gestión y son en lo cual nos vamos a enfocar a lo largo de este escrito.

## **Introducción:**

El presente documento tiene por objeto establecer la relación que se tiene entre la Administración y la gestión cultural y con ella su importancia al momento de llevar a cabo planes, programas y proyectos dentro de una organización, empresa, institución cultural o en la comunidad. Debemos entender que somos formados para tomar las riendas y dirigir estas entidades y no solo nos desempeñamos en el ámbito comunitario.

Damos inicio con las definiciones de los términos administración, gestión y cultura, como abre bocas de nuestros temas centrales a lo largo del escrito, para poder hablar un poco más de lo que debemos llevar a cabo en nuestra profesión es fundamental reconocer los términos y significados con los que más nos relacionamos a lo largo de nuestra profesión y aplicación de las teorías en el ámbito laboral.

Continuamos con una pequeña reseña del nacimiento de la connotación de administración cultural y el porqué de su surgimiento, el cual surge gracias a la necesidad de darle un enfoque de mercados a la cultura, aunque en varios países no se utiliza la palabra “administración” sino “gestión” y en Iberoamérica se ha adoptado ese término para darle nombre a diferentes programas y estudios culturales.

El cuerpo de nuestro escrito se enmarca principalmente en las cuatro funciones específicas de la administración: Planeación, organización, dirección y control. Se hace la respectiva aclaración que explica la manera en que se relaciona con la gestión cultural y su importancia para la buena realización de los planes, programas y proyectos en las organizaciones culturales y en la comunidad, todo esto para el mejoramiento del sector cultural.

Por último, quise compartir un apartado escrito por Víctor Guédez donde nos habla de la aplicación de la administración a los procesos del quehacer cultural en dimensiones como la creación, producción, promoción, comercialización y preservación.

---

**Administración:** Es la acción de administrar, gestionar y dirigir una empresa, institución u organización, personas, recursos con el fin de alcanzar objetivos definidos.

**Gestión:** “Administrar recursos con una finalidad concreta”. (Bernárdez López, 2003).

**Cultura:** Nos referimos al concepto descrito por Mario Vargas Llosa (2012) donde menciona que:

*“La cultura puede ser experimento y reflexión, pensamiento y sueño, pasión y poesía y una revisión crítica constante y profunda de todas las certidumbres, convicciones, teorías y creencias. Pero ella no puede apartarse de la vida real, de la vida verdadera, de la vida vivida, que no es nunca la de los lugares comunes, la del artificio, el sofisma y el juego, sin riesgo de desintegrarse”*

Se llevó a cabo un estado del arte donde nos pudimos dar cuenta que a la administración muy pocas veces la relacionan con la palabra “gestión” y mucho menos con cultura. Para los grandes investigadores de esta palabra, quienes administran pueden ser abogados, ingenieros y hasta matemáticos, pero en ningún momento mencionan a los Gestores, creadores, artistas de la cultura.

En países como Estados Unidos y Francia se vio la necesidad de aplicarle un criterio empresarial a la cultura, dado a su gran desarrollo y aporte a sus economías y PIB. Aunque en Francia siempre se ha hablado de Gestión mas no de administración, ya que se tiene una connotación diferente hacia el significado de esta palabra y le dan mayor peso a la gestión de las empresas (gestion d'entreprise, la gestion des affaires) y así mismo a la gestión cultural (gestión culturelle). En Iberoamérica se ha optado por promover programas de formación enfocados a este objetivo (Zubiría Samper, Abello Trujillo, & Tabares, 1998).

Gracias a la administración, las organizaciones son capaces de utilizar en forma correcta sus recursos y de alcanzar sus objetivos.

Hemos comenzado a estudiar Gestión Cultural, ¿o debemos acaso decir Administración Cultural? Son términos a los cuales les dan una misma significación pero que en realidad se complementan y lo veremos a continuación.

En Colombia no se le está dando la importancia que realmente tiene la profesión en Gestión Cultural, se nos está llevando a la realización de prácticas meramente comunitarias, lo cual no está mal, dado que se nos educa con un enfoque dirigido a la comunidad. Pero a nosotros

mismos se nos está olvidando que también hemos sido formados para administrar entidades culturales tanto del sector público como privado.

Sin embargo, el concepto de administración en la gestión cultural cabe dentro del marco de la administración en general, donde se describe como “El proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. El cual abarca cuatro tipos principales de decisiones, llamadas también procesos de gestión o funciones: planeación, organización, dirección y control” (Amaru, 2009, pág. 5).

Estas funciones tan importantes para la administración también hacen parte del proceso de gestión y abarcaremos cada una de ellas a continuación:

**Planeación:** (Amaru, 2009, págs. 50, 51)

*“El proceso de planeación es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro. Es una aplicación específica del proceso de decisión. Las decisiones que, de alguna manera, buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él.*

*El proceso de planeación comprende tres etapas principales: Datos de entrada, proceso de planeación y elaboración de planes. Cada una de ellas es un proceso de decisión que involucra el análisis, la evaluación de opciones y la elección de un curso de acción. Cada una de esas decisiones admite aciertos y errores, que dependen de las competencias del planeador y de otros factores, como la disponibilidad de información.”*

Dentro de la gestión cultural se aplica en todo momento la planeación; por medio de sus tres etapas principales, la adquisición de datos de entrada que es la información sobre el pasado y presente del ambiente interno y externo de la organización en este caso cultural, esta primera etapa nos permite llevar a cabo un análisis DOFA e identificar las situaciones con que deben lidiar el gestor o administrador, después de esto se procede al procesamiento de los datos recolectados y se define el curso de acción y objetivo; por último, se lleva a cabo la preparación del plan, la guía para la acción en el futuro, los recursos y a qué situación se quiere llegar. Todo proceso administrativo busca articular las finalidades y objetivos que pretenden alcanzar las organizaciones culturales, sin convertir en obstáculo las distintas miradas filosóficas y heterogéneas que caracterizan al trabajo cultural.

**Organización:** (Amaru, 2009, pág. 225)

*“El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas y las principales etapas en dicho proceso son:*

- 1. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.*
- 2. Dividir el trabajo de acuerdo a los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.*
- 3. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.*

4. *Definir los niveles de autoridad y*
5. *Diseñar la estructura organizacional.*

*La estructura organizacional es la síntesis del proceso de organizar. Es el estudio de esa estructura”*

Es fundamental para el Gestor Cultural la creación del buen ambiente de trabajo, una organización es la consecuencia de la coordinación del trabajo de todos, es la búsqueda del esfuerzo de todos, así como el permanente análisis de los procesos culturales y el análisis de lo que los consumidores y espectadores necesitan y esperan del sector.

Una buena organización y repartición de las responsabilidades nos permite lograr objetivos complejos. En todas las organizaciones existe la división del trabajo, en el sector cultural no es la excepción ya que se cuentan con infinidad de tareas cuando vamos a realizar un plan, programa o proyecto, claro que, en muchas ocasiones se ve afectada la buena realización del mismo ya que muchas veces no se cuenta con el personal adecuado y se tiene a una sola persona haciendo todo y quienes la acompañan solo realizan trabajos logísticos o de apoyo; esto también se ve gracias al egocentrismo que se maneja en el sector artístico, cultural y entre gestores y no nos damos cuenta que se requiere de un equipo con personas que manejen diversos temas y conocimientos, esto para lograr los objetivos trazados en la planeación.

**Dirección:** (Amaru, 2009, págs. 56, 57)

*“El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores. Siempre hay un plan, explícito o implícito. Al consumir energía, la planeación, la organización y el control implican procesos de dirección y, en forma general, los cuatro procesos se interrelacionan.”*

Esta parte del proceso es lo que en Gestión Cultural llamamos “nivel operativo”, es la parte del trabajo relacionado directamente con la actividad de la organización cultural y quienes trabajan en esta parte son los que tienen relación directa con los protagonistas de los procesos que producen, bienes y servicios culturales. Interactuando directamente con los creadores y líderes para la consolidación del trabajo institucional.

A medida que el plan evoluciona, la dirección avanza hacia la implantación de medidas correctivas y se incorporan nuevas decisiones.

**Control:** (Amaru, 2009, págs. 58, 59)

*“El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo.*

*El proceso de control:*

- 1. Informa cuáles objetivos deben alcanzarse.*
- 2. Informa al sistema sobre su desempeño en comparación con los objetivos.*
- 3. Informa al sistema lo que se debe hacer para asegurar que los objetivos se alcancen”*

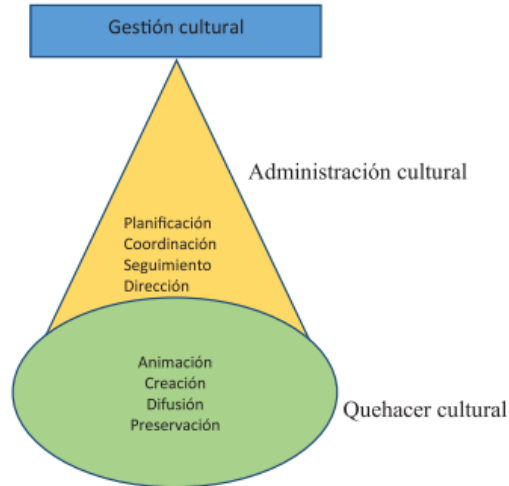
Es la última función de la administración ya que se aplica cuando las otras funciones se han cumplido. Este proceso está muy ligado a la planeación y es el que mide el éxito de la misma, el control establece las metas y los métodos para conseguirlo.

El control, evaluación y seguimiento nos permite crear los indicadores de la organización, fijar las metas, presentar los informes y formular los ajustes a los planes, programas y proyectos ya se para la organización cultural como para el desarrollo cultural de la comunidad.

---

Acabamos de tener una connotación de la manera en que se relacionan las funciones principales de la administración con la gestión cultural y la manera como se implementa para los mismo fine y los cuales garantizan el crecimiento y desarrollo de la organización y su validez en todas las organizaciones culturales.

Por otra parte, me gustaría dar a conocer lo que Víctor Guédez escribe sobre la relación entre la Gestión Cultural y la Administración, enfocada en la aplicación de la administración a procesos del quehacer cultural:



**Figura 1:** Aplicación de la administración cultural a procesos del quehacer cultural. Adaptado de (Guédez, 1995)

Por este énfasis es que Víctor Guédez estima que la gestión cultural: es todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural (planificación, coordinación, dirección y control) y a las dimensiones del quehacer cultural (creación, producción, promoción, comercialización, preservación) que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural.

Está claro que, desde un enfoque gerencial, se trata de “un proceso que arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto”. Por cuanto gerenciar es tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales. Es también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos. En la administración cultural, se observan procesos de planificación, coordinación, control y dirección, que deben ser aplicados al quehacer cultural en dimensiones como la creación, producción, promoción, comercialización y preservación. (Guédez, 1995)

### **Conclusión:**

La relación e importancia de la administración dentro de la gestión cultural se ve principalmente por sus funciones de gestión, las cuales nos permiten tener un orden en la ejecución de los nuevos proyectos en las organizaciones culturales para las cuales estamos trabajando. Según (Zubiría Samper, Abello Trujillo, & Tabares, 1998, pág. 43) “Los gestores culturales, líderes y funcionarios de las organizaciones culturales manifiestan las

necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las organizaciones culturales y trabajar los temas administrativos”.

Es necesario darle a la Gestión Cultural un sentido empresarial para que nos dejen de enmarcar en el trabajo comunitario por simple desconocimiento de las capacidades que en realidad poseemos. Se cumplió con el objetivo de dar a conocer el por qué nuestra profesión se relaciona con las principales funciones de la administración y lo importante que es implementarlas para llevar a cabo de buena manera los planes, programas y proyectos dirigidos a una organización o a la comunidad.

No podemos permitir nosotros como Gestores Culturales que nuestro proceso sea desordenado y poco confiable dado a que no tenemos claro cuáles son nuestras funciones al momento de gerenciar el sector. Tener claro que, por medio de la planeación y su recolección de información y creación del plan a seguir, la organización y la distribución de las responsabilidades, la dirección con su nivel operativo y el control, evaluación y seguimiento, podemos llevar a buen término los objetivos propuestos y así contribuir a un notable mejoramiento en la cultura. Se debe crear una administración centrada en el desarrollo organizacional, que no solo esté motivada por el cambio de estructura por parte de los gestores culturales sino también del comportamiento de los consumidores y su acogida.



## **Bibliografía**

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Editorial Pearson.

Bernárdez López, J. (2003). *La profesión de la gestión cultural: Definiciones y retos*. Tenerife: Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.

Guédez, V. (1995). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo editorial Trópikos/Clacdec.

Llosa Vargas, M. (2012). *La civilización del espectáculo*. Madrid: Santillana Ediciones Generales, S.L.

Zubiría Samper, S., Abello Trujillo, I., & Tabares, M. (1998). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Colección de cuadernos de Iberoamérica.