



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y GERENCIALES
CAMPUS LA MORITA



LA GERENCIA EN LA GESTIÓN CULTURAL

Tesis presentada como requisito parcial para Optar al Doctorado en Ciencias
Administrativas y Gerenciales

Autora:

Lcda. MSc. María G. Torres S.

Tutor:

Dr. José E. Hermoso Q.

La Morita, octubre 2024.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y GERENCIALES
CAMPUS LA MORITA



LA GERENCIA EN LA GESTIÓN CULTURAL

Autora:

Lcda. MSc. María G. Torres S.

Tutor:

Dr. José E. Hermoso Q.

La Morita, octubre 2024.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACES

POST GRADO **FACES**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

ACTA DE VEREDICTO DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 149 y 150 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 147 del citado Reglamento, para evaluar la Tesis Doctoral titulada:

“LA GERENCIA EN LA GESTIÓN CULTURAL”

Presentada para optar al grado de DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES por la aspirante: Maria Gabriela Torres Suárez, titular de la cédula de identidad No. V- 18.096.561, realizado bajo la tutoría del Dr. José E. Hermoso, titular de la Cédula de Identidad N°. V- 11.496.563, habiendo examinado la tesis presentada, se decide que la misma está **APROBADA**.

En La Morita, a los 18 días del mes octubre de 2024.

Jurado evaluador:

Karla Torres

Presidente del Jurado
Nombre: Karla Torres
C.I: V- 13.508.234

José E. Hermoso
Miembro
Nombre: José E. Hermoso
C.I. V- 11.496.563

Nilda Chirinos
Miembro
Nombre: Nilda Chirinos
C.I. V- 3.572.754

Janeth Arias
Miembro
Nombre: Janeth Arias
C.I: V- 7.207.661

Nohelia Alfonzo
Miembro
Nombre: Nohelia Alfonzo
C.I. V- 9.686.229



WA/ga

Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y GERENCIALES
CAMPUS LA MORITA



LA GERENCIA EN LA GESTIÓN CULTURAL

Autora:

Lcda. MSc. María G. Torres S.

Tutor:

Dr. José E. Hermoso Q.

Tesis Doctoral presentada ante la Universidad de Carabobo, Área de Postgrado para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales.

La Morita, octubre 2024.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y GERENCIALES
CAMPUS LA MORITA



Participante: María Gabriela Torres Suárez.

Tutor: Dr. José Eduardo Hermoso Quintero.

Título de la Tesis de Grado:

LA GERENCIA EN LA GESTIÓN CULTURAL

INFORME DE ACTIVIDADES

Sesión	Fecha	Asunto a tratar
1	16-02-2023	Estructura del proyecto.
2	23-02-2023	Por qué la conjunción de métodos.
3	06-03-2023	Por qué la realidad como fuente de teoría.
4	23-03-2023	Sobre el uso de las entrevistas.
5	14-04-2023	Por qué un constructo teórico.
6	21-05-2023	Adecuaciones generales del trabajo.
7	21-06-2023	Presentación del proyecto.
8	23-07-2023	Estructura de la Tesis Doctoral.
9	25-08-2023	Sobre las matrices de dimensiones y categorías.
10	01-09-2023	Sobre la matriz generar de dimensiones y categorías.
11	08-09-2023	Cómo generar un constructo teórico.
12	22-09-2023	Adecuaciones generales del trabajo.
13	29-01-2024	Recepción de informe de aprobación de proyecto.
14	30-01-2024	Sobre el cómo mejorar la comunicación en la tesis.
15	16-02-2024	Adecuaciones generales del trabajo.
16	23-02-2024	Necesidad del uso de excursos y thesauro.
17	15-03-2024	Adecuaciones generales del trabajo.
18	19-06-2024	Recepción de informe de comentarios de la Coord. del Jurado.
19	07-07-2024 04-08-2024	Recepción de informe de comentarios de Jurado.
20	18-07-2024 06-08-2024	Adecuaciones generales del trabajo.
21	07-08-2024	Aprobación del Jurado para presentación de la defensa.

Firma del tutor

Firma del participante

DEDICATORIA

A mi Victoria... Por la esperanza de vislumbrar un futuro mejor para ti.

A mi madre, mi puntal.

A Rosaura Blanco, que ya no nos acompaña en este plano, pero debo reconocerle
como la musa de mi sendero profesional.

A los trabajadores culturales... cuya convicción y pasión inspiran mi quehacer
investigativo y profesional, por el reconocimiento de su ardua y encomiable labor.

Torres S. María G.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación es fruto de la inquietud que emerge del espinoso camino que decide transitar el gestor cultural. Por ello, ofrezco el más sincero agradecimiento para aquellos investigadores que se dedican a reflexionar sobre el tema, desde una visión optimista y constructiva, con miras a una transformación social que comprenda la relevancia de la preservación, el resguardo y la difusión de nuestro legado cultural, en pro de su reconocimiento y revaloración como epíteto de desarrollo sociocultural. En especial, a “Joa”, “Luis” y la “Sra. Victoria” por su aporte significativo a esta investigación.

De igual forma, a las instituciones que me han abierto sus puertas como hacedora de la cultura (el MUCA, la FMN, la UNEARTE, la ANCOV y la UNERG), estas experiencias fueron claves para desarrollar mi estudio, el cual inició hace un par de años con el ánimo de comprender qué acaece en la gestión cultural; quedo profundamente agradecida por su disposición, paciencia y sinceridad.

Este trabajo es también producto del apoyo moral y humano que nos ofrecen quienes nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos impulsa a crecer como personas y profesionales. Gracias mamá, papá, Marcos, amigos, colegas y, sobre todo, a mi Victoria, por el tiempo concedido, robado a nuestra historia. A los doctores Hermoso, por iluminar mi sendero. Y no por últimos menos importantes, a Dios y a San José Cupertino, definitivamente la fe mueve montañas y es un gran aliciente en tiempos difíciles. Sin ustedes, la vorágine me hubiese arrastrado lejos de la meta ¡Gracias!

Torres S. María G.

*“La investigación es el viaje,
la bitácora es la Tesis de Grado Doctoral”
Hermoso V. (2023).*

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN _____	¡Error! Marcador no definido.
INFORME DE ACTIVIDADES _____	vi
DEDICATORIA _____	vii
AGRADECIMIENTOS _____	viii
ÍNDICE DE CUADROS _____	xii
RESÚMEN _____	xvi
ABSTRACT _____	xvii
INTROITO _____	1

PINCELADA I.

TRAZANDO LA REALIDAD EN ESTUDIO _____	8
Inquietudes Epistémicas -----	15
Propósitos -----	16
<i>Propósito General</i> -----	16
<i>Propósitos Específicos</i> -----	16
Relevancia de la Investigación -----	16

MATIZ I.

GESTIÓN CULTURAL: REGOCIJOS Y PENALIDADES (EXCURSO) ____	20
--	----

PINCELADA II.

TRAZANDO EL SENDERO EPISTÉMICO DE LA INVESTIGACIÓN ____	30
Pinceladas que dan Luz a la Tesis Doctoral -----	30
Pinceladas Referenciales -----	30
<i>Referentes Internacionales</i> -----	31
<i>Referentes Nacionales</i> -----	37
Pinceladas Teóricas -----	41
<i>Entramado Teórico Emergente</i> -----	41

<i>Teoría de la Gestión de P. Drucker</i> -----	41
<i>Administración Cultural</i> -----	43
<i>Gestión Cultural</i> -----	48
Concepciones Esenciales a la Investigación -----	55
<i>Organización (Cultural)</i> -----	55
<i>Administración</i> -----	58
<i>Gerencia</i> -----	61
<i>Gestión</i> -----	63
<i>Liderazgo</i> -----	65
Aspectos Políticos y Normativos que Orientan la Investigación -----	66
<i>Aspectos Políticos</i> -----	66
<i>Aspectos Normativos</i> -----	69

MATIZ II.

PENSAMIENTO PROPIO CONCOMITANTE (EXCURSO) _____	71
<i>Matriz de Irreverencia a la Gestión Cultural</i> -----	75
<i>Reflexiones Sobre el Pensamiento Propio Concomitante</i> -----	85

PINCELADA III.

TRAZANDO EL SENDERO EPISTÉMICO-METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN _____	87
Necesidades Investigativas y Opciones Metodológicas -----	88
Paradigma de la investigación-----	89
Enfoque de la Investigación -----	90
Método de Investigación-----	91
<i>Secuencia Investigativa</i> -----	93
<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información la Investigación</i> -----	95
<i>Escenario de la Investigación</i> -----	96
<i>Sujetos Significantes</i> -----	102
<i>Técnicas de Interpretación y Legitimación de los Hallazgos</i> -----	104

Criterios para el Rigor Científico ----- 106

PINCELADA IV. ----- **107**

TRAZANDO EL MUNDO SOCIOCULTURAL DE LOS SUJETOS SIGNIFICANTES ----- **107**

Estructura de la Matriz Individual de Elucidación de Respuestas Cortas y Preguntas Enmascaradas -----	108
Estructura de la Matriz Individual de Elucidación de Subdimensiones -----	109
Estructura de la Matriz Individual de Elucidación de Dimensiones y Categorías -----	111
Estructura de la Matriz General de Preguntas Enmascaradas Comunes-----	113
Estructura de la Matriz General de Dimensiones y Categorías -----	115
Estructura de la Matriz General de Observación -----	115
Elucidación de Subdimensiones de Gestor Cultural 1 -----	117
Elucidación de Dimensiones y Categorías del Sujeto Significante 1 -----	144
Elucidación de Subdimensiones de Gestor Cultural 2 -----	148
Elucidación de Dimensiones y Categorías del Sujeto Significante 2 -----	187
Elucidación de Subdimensiones de Gestor Cultural 3 -----	192
Matriz General de Preguntas Enmascaradas Comunes -----	248
Matriz General de Dimensiones y Categorías -----	285
<i>Reflexión Acerca de la Dimensión “Saberes del Gestor Cultural”</i> -----	286
<i>Reflexión Acerca de la Dimensión “Componentes de la Gestión Cultural”</i> -----	287
<i>Reflexión Acerca de la Dimensión “Procesos de la Gestión Cultural”</i> -----	291
<i>Reflexión Acerca de la Dimensión “Competencias del Gestor Cultural”</i> -----	292
<i>Reflexión Acerca de la Categoría “Gestión Cultural”</i> -----	295
<i>Matriz General de Observación</i> -----	297

PINCELADA V.

TRAZANDO EL BOCETO DEL CONSTRUCTO TEÓRICO DOCTORAL **302**

Derivaciones del Trazado del Mundo Sociocultural de los Sujetos Significantes -----	309
---	-----

<i>Elucidación de Analogías y Diferencia entre el Conocimiento Acumulado y el Constructo Teórico Emergente</i> -----	312
PINCELADA VI. _____	314
ACABADO DEL LIENZO _____	314
<i>Principio Rector de Gestión Como Proceso Complejo</i> -----	319
<i>Principio Básico de Concentridad de la Gestión y la Gerencia</i> -----	320
<i>Principio Básico de Visión Analítica, Sensible y Situacional</i> -----	321
<i>Principio Básico de Visión Potencial del Talento Humano</i> -----	322
<i>Principio Básico de Glocalización de los Espacios de Acción-Reflexión Cultural</i> ---	323
<i>Principio Básico de Liderazgo Adaptativo</i> -----	324
<i>Principio Básico de Descentralización de Responsabilidades y Toma de Decisión Conjunta</i> -----	325
<i>Principio Básico de Mejorabilidad Organizativa</i> -----	326
<i>Principio Básico de Manejo Creativo de Oportunidades y Conflictos</i> -----	327
<i>Principio Básico de Compromiso Sociocultural</i> -----	327
<i>Síntesis Reflexiva sobre los Principios de la Gerencia en la Gestión Cultural</i> -----	328
REFERENCIAS _____	332
ANEXOS _____	343
Anexo A. Thesaurio -----	343
Anexo B. Glosario de Términos -----	350
Anexo C. Guión de entrevista -----	354
Anexo D. Entrevista Gestor Cultural 1 -----	355
Anexo E. Entrevista Gestor Cultural 2-----	364
Anexo F. Entrevista Gestor Cultural 3 -----	377
Anexo G. Síntesis curricular-----	396

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de Irreverencia a la Gestión Cultural -----	75
Cuadro 2. Necesidades investigativas y opciones metodológicas -----	88

Cuadro 3. Tipología de los sujetos significantes -----	103
Cuadro 4. Subdimensión del Ges marco político-normativo que orienta el entorno intra-extra organizacional (tor Cultural 1 “Camino” -----	117
Cuadro 5. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Haceres” -----	120
Cuadro 6. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Actores”-----	124
Cuadro 7. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Espacios, Niveles y Áreas de Acción Cultural” -----	125
Cuadro 8. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Creencias y Saberes”-----	127
Cuadro 9. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Gestión”-----	131
Cuadro 10. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Políticas Culturales” -----	133
Cuadro 11. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Sentires”-----	135
Cuadro 12. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Naturaleza del Gestor Cultural” -----	137
Cuadro 13. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Gerencia y Procesos Administrativos”-----	139
Cuadro 14. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Formación del Gestor Cultural -----	143
Cuadro 15. Elucidación de Dimensiones y Categorías del Gestor Cultural 1 ----	144
Cuadro 16. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Vivencias y Referentes Personales” -----	149
Cuadro 17. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Radios, Ámbitos y Áreas de Acción Cultural” -----	153
Cuadro 18. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Sentires”-----	155
Cuadro 19. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Legislación Cultural” -----	160
Cuadro 20. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Creencias y Saberes” -----	161
Cuadro 21. Subdimensión del Gestor Cultural 2 "Gestión" -----	168
Cuadro 22. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Situaciones, Necesidades y Problemas del Quehacer Cultural” -----	169

Cuadro 23. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Quehaceres” -----	178
Cuadro 24. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Perfil Personal del Gestor Cultural” -----	181
Cuadro 25. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Gerencia”-----	183
Cuadro 26. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Perfil profesional del Gestor Cultural” -----	186
Cuadro 27. Elucidación de Dimensiones y Categorías del Gestor Cultural 2 ----	187
Cuadro 28. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Decires y Sentires”-----	192
Cuadro 29. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Trayecto y Referentes Académicos-profesionales” -----	196
Cuadro 30. Cuadro. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Creencias y Saberes”206	
Cuadro 31. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Trabajos, Ámbitos y Vías de Acción Cultural” -----	219
Cuadro 32. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Gestión y Enfoques Teóricos”	226
Cuadro 33. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Situaciones, Políticas y Prácticas Culturales”-----	232
Cuadro 34. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Producción Ejecutiva, Herramientas y Procesos” -----	238
Cuadro 35. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Requerimientos Personales del Gestor Cultural” -----	240
Cuadro 36. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Requerimientos Profesionales del Gestor Cultural”-----	241
Cuadro 37. Elucidación de Dimensiones y Categorías del Gestor Cultural 3 ----	243
Cuadro 38. Matriz General de Preguntas Enmascaradas Comunes-----	248
Cuadro 39. Matriz General Dimensiones y Categorías-----	285
Cuadro 40. Matriz General de Observación -----	297

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de Matriz de Irreverencia -----	73
Figura 2. Sendero epistémico-metodológico -----	88
Figura 3. Estructura de la matriz individual de elucidación de respuestas cortas y preguntas enmascaradas -----	108
Figura 4. Estructura de la matriz individual de elucidación de subdimensiones -	109
Figura 5. Estructura de la matriz individual de elucidación de dimensiones y categorías -----	111
Figura 6. Estructura de la Matriz General de Preguntas Enmascaradas Comunes -----	113
Figura 7. Estructura de la Matriz General Dimensiones y Categorías-----	115
Figura 8. Estructura de la Matriz General de Observación -----	115
Figura 9. Derivaciones del Trazado del Mundo Sociocultural de los Sujetos Significantes-----	309
Figura 10. Principios de la Gerencia en la Gestión Cultural-----	319



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS LA MORITA



LA GERENCIA EN LA GESTIÓN CULTURAL

Autora: Lcda. MSc. María G. Torres S.

Tutor: Dr. José E. Hermoso.

Fecha: octubre, 2024.

RESÚMEN

La investigación tuvo por finalidad generar un constructo teórico para la gerencia basado en la gestión cultural. El escenario de comparecencia de esta indagación tiene su núcleo en la experiencia de 3 gestores culturales en el ámbito público y privado aunado a la observación de organizaciones públicas del Estado venezolano: Fundación Museos Nacionales, Universidad Nacional Experimental de las Artes y la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela. Orientado por el paradigma postpostivista, de enfoque cualitativo a partir de lo que se asume la hermenéutica como método (Gadamer, 1993; Sánchez, 2001); como técnicas para la recolección de información la observación no estructurada del entorno (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) y la entrevista a profundidad (Taylor y Bogdan, 1990), siendo los instrumentos aplicados el diario de campo y el guión de entrevista, respectivamente. El modelo desarrollado para la interpretación y teorización de saberes fue “La Realidad como Fuente de Teoría” (Hermoso, 2008), donde la descripción rigurosa de las etapas de la investigación acciona como sustentáculo de la credibilidad, validez y confirmabilidad del estudio (Paz, 2000). El constructo teórico que enfatiza la complejidad como principio rector de la gerencia, trazando como principios básicos: la concentración de la gestión-gerencia, la perspectiva analítica, sensible y situacional, la visión potencial del talento humano, el enfoque glocal de los espacios de acción-reflexión cultural, el liderazgo adaptativo, la descentralización de responsabilidades, la toma de decisión conjunta, la mejorabilidad organizativa, el manejo creativo de situaciones y la responsabilidad sociocultural. Se fundamenta la gestión cultural como: campo de estudio, proceso y acción directiva, que engloba el manejo coherente y eficiente de los talentos, recursos y procesos involucrados.

Palabras Clave: Constructo teórico, gerencia, gestión cultural y organizaciones culturales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y GERENCIALES
CAMPUS LA MORITA



MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF VENEZUELAN
CULTURAL ORGANISATIONS

Author: Lcda. MSc. María G. Torres S.

Tutor: Dr. José E. Hermoso.

Date: October 2024.

ABSTRACT

The aim of the research was to generate a theoretical construct for management based on cultural management. The scenario of appearance of this enquiry has its core in the experience of 3 cultural managers in the public and private sphere together with the observation of public organizations of the Venezuelan State: the National Museums Foundation, the National Experimental University of the Arts and the National Association of Official Chroniclers of Venezuela. Oriented by postpositivist paradigm, with a qualitative approach based on hermeneutics as a method (Gadamer, 1993; Sánchez, 2001); the techniques used to collect information were unstructured observation of the environment (Hernández, Fernández and Baptista, 2010) and in-depth interviews (Taylor and Bogdan, 1990), the instruments used to be the field diary and the interview script, respectively. The model developed for the interpretation and theorization of knowledge was "Reality as a Source of Theory" (Hermoso, 2008), where the rigorous description of the research stages acts as a support for the credibility, validity and confirmability of the study (Paz, 2000). The theoretical construct that emphasizes complexity as a guiding principle of management, tracing as basic principles: the concentricity of management-management, the analytical, sensitive and situational perspective, the potential vision of human talent, the glocal approach to spaces of cultural action-reflection, adaptive leadership, decentralization of responsibilities, joint decision-making, organizational improvability, creative management of situations and socio-cultural responsibility. Cultural management is based on: field of study, process and managerial action, which encompasses the coherent and efficient management of the talents, resources and processes involved.

Keywords: Theoretical construct, management, cultural management and Venezuelan cultural organizations.

INTROITO

“... dialogar sobre la administración de las culturas entre las comunidades académicas es tema polémico. Se acepta la administración de las culturas, porque poco se ha reflexionado al respecto...” -cursivas añadidas-

Licona (2019).

Al iniciar el transitar por el “sendero”* que configura la presente tesis doctoral, es menester comenzar dilucidando que su autora se propuso estudiar el ámbito laboral en el cual se desempeña, el de la gestión cultural, reconociendo así que su abordaje puede devenir en axiomas controversiales, iniciando, por ejemplo, con el del uso del término “gestión”, estimado por los «autores radicales»** como de carácter amplio y enfocado en lo social, por ende, adecuado para denominar al proceso de conducción (gerencia) y manejo (administración) de quehaceres (procesos administrativos y acciones culturales), talentos y recursos (materiales, tecnológicos y financieros) en el ámbito de la cultura, en contraposición al de “gerencia”, considerado como «de carácter mecánico y enfocado en lo productivo y rentable» (Martinell, 2001; Licona, 2019).

Si bien la gestión cultural es un campo profesional en auge en Iberoamérica, viene acompañado de una exigua tradición de referentes y reflexiones teóricas que, además, se encuentran generalmente anclados en la polémica propia del engranaje de la “cultura” con la “gestión” (o administración) a la que hace referencia Licona (2019) - ver epígrafe-, siendo esto relevante para quién asume la tarea de conducir e impulsar los procesos de planificación, organización, coordinación, ejecución y control y evaluación de acciones culturales, así como el manejo de los talentos y recursos involucrados.

A tenor de lo expresado, es preciso aclarar que, en el ámbito organizativo de la cultura, y más específicamente en el venezolano, no es común el uso de términos como “administración” o “gerencia”, ni vislumbrar al individuo que desarrolla el quehacer directivo en las organizaciones culturales como “administrador” o “gerente”, aunque las funciones y competencias propias de estas nociones forman parte del quehacer del gestor cultural.

Es por ello que, con el propósito de trascender esta visión controversial y denotar la realidad de la gestión cultural (gerencia cultural), la presente investigación se propuso generar un constructo teórico para la gerencia basado en la gestión de organizaciones culturales, a partir del abordaje del ejercicio laboral que despliega el gestor cultural venezolano en el ámbito de la gestión pública y privada o independiente, sin menoscabo de la gestión dada al interior de los colectivos sociales que agencian las manifestaciones originarias (indígenas y afrodescendientes), tradicionales y populares del país.

Dentro de este marco ideático, el principio básico que sustenta la investigación es que lo gestionable en el ámbito de la cultura son las “acciones-reflexiones culturales” * (el pensar-hacer cultura), es decir, el diagnóstico, la planificación, organización, coordinación, ejecución, el control, seguimiento y la evaluación de los quehaceres administrativos y culturales inherentes a la gestión cultural.

En vista de lo previamente expuesto, y recordando que los supuestos epistemológicos refieren a “... aquellas conjeturas que se asumen como ciertas, por contener lógicas contundentes... [que] deben ser legitimados por las investigaciones a las cuales sustenta...” (Hermoso, 2022. Pág. 5), el presente estudio doctoral ciñe los siguientes supuestos epistemológicos:

✿ La gestión cultural es un campo de estudio y de acción profesional lozano que comprende el estudio y desarrollo de los procesos vinculados al diagnóstico, la planificación, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las acciones-reflexiones culturales dadas en el ámbito público, privado o mixto, incluyendo los emprendimientos y las organizaciones sociales o comunitarias que impulsan la preservación de las manifestaciones originarias, tradicionales y populares.

✿ La gerencia es el órgano responsable del desempeño y permanencia de una organización, indistintamente de su forma y finalidad asociativa.

✿ El gestor cultural es quien cumple el rol directivo de conducir los procesos administrativos y quehaceres culturales, como de manejar y guiar los talentos y recursos implicados en ellos, maniobrando entre dos contextos organizativos interdependientes: uno interno, relativo a la organización, institución, empresa o emprendimiento desde el cual se hace gestión, y otro el externo, correspondiente a la comunidad, localidad o espacio en que se efectúa.

✿ La “sensibilidad estética” * y social, como la creatividad, son aspectos esenciales para la toma de decisión y el manejo de conflictos en la gestión cultural.

✿ El escenario social en que acciona la gestión cultural es complejo, debido a la heterogeneidad de los rasgos distintivos comunes que este aguarda.

En este sentido, se concibe la gestión cultural campo de estudio, pero también como proceso encargado del diagnóstico, planificación, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de acciones-reflexiones culturales*; y como como

acción directiva o gerencial de dicha gestión que engloba el manejo coherente y eficiente de los talentos, recursos y procesos involucrados.

De allí el uso de la acepción “gestión” como sinónimo de “gerencia” en el ámbito organizativo de la cultura, entendida la acción directiva o gerencial como componente clave del proceso gestionario dado en el ámbito de la cultura, que implica la responsabilidad de liderar y coordinar dicho proceso de gestión, es decir, la conducción y manejo de los procesos administrativos (de planificación, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación) y los quehaceres culturales (acciones de creación, producción, divulgación o animación) como de los talentos (artistas, cultores, trabajadores, promotores, animadores y gestores) y recursos (materiales, tecnológicos y financieros) involucrados en la generación de bienes y servicios culturales, en función del bienestar social y el desarrollo cultural** de los espacios sociales en que acciona.

Ello, tras asumir el mundo social o “mundo sociocultural” ** de los gestores culturales venezolanos como fuente de teoría, concibiéndoles como sujetos significantes, en tanto individuos que existen, sienten y piensan, cuyas acciones se conciben como un mapa de símbolos abiertos a su interpretación, teniendo presente un debate colaborativo para la construcción de saberes, fundamentado en la búsqueda por rescatar la relación entre la objetividad y la subjetividad.

Lo anterior fue posible, bajo la orientación del paradigma postpositivista, de enfoque cualitativo, a partir de lo que se asume el método hermenéutico, teniendo como técnicas para la recolección de información la observación desestructurada y la entrevista a profundidad, siendo el diario de campo y el guión de entrevistas los instrumentos utilizados, respectivamente; y para la legitimación y teorización de saberes el modelo “La Realidad como Fuente de Teoría” (Hermoso, 2008), a partir de

lo cual se propone la configuración de las las dimensiones y categorías conceptuales fundantes de lo que se constituyó en un constructo teórico para la gerencia basado en la gestión cultural, contemplando la magnitud y complejidad de la gestión en el ámbito de la cultura, es decir, acorde a las necesidades propias de su finalidad operativa y social.

De lo precedente, se considera que el estudio doctoral se despliega en perfecta armonía con la línea de investigación propuesta por la Universidad de Carabobo, denominada “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables” que, a su vez, se desagrega en el abordaje de “Nuevos Paradigmas Gerenciales”; ello, en razón a que el mismo deviene de un proceso de indagación y reflexión sobre los postulados teóricos-referenciales existentes en torno a los procesos administrativos y quehaceres culturales dados en las organizaciones del ámbito de la cultura, es decir, de la vinculación entre lo teórico y lo práctico, de lo que emerge una nueva cosmovisión sobre la gerencia en la gestión cultural que extiende puentes entre la administración, la gerencia y la gestión, desde la perspectiva de las organizaciones erigidas en función de crear, preservar, difundir o comercializar bienes y servicios culturales, a partir de lo cual se hilan relaciones entre la terminología ortodoxa de las ciencias administrativas y gerenciales y la gestión cultural. En síntesis, esta tesis doctoral es una profundización heterodoxa de la gestión cultural.

De esta forma, lo anteriormente expresado deviene en el “trazado” * de una serie de momentos denominados “pinceladas” *, término que condensa la disertación sobre algo complejo, con un carácter particular en el discurso de índole estético-artístico, concibiendo a su autora como sujeto investigador que camina por el sendero del conocimiento y, a la vez, como artista que divaga entre el arte figurativo y el abstracto, para encarnar sus reflexiones sobre la realidad observada.

Aunado a ello, se integran «excursos» ** concebidos como “matices” *, expresión que alude a las variaciones y saturaciones de color presentes en una “representación” * que no afecta su esencia, en tanto son espacios en que se abordan temáticas complementarias y relevantes al estudio doctoral.

En virtud de lo anteriormente expuesto, se considera que en el transitar por las distintas pinceladas y matices, la autora caminó por nuevos conocimientos que le permitieron ir entramando distintas erudiciones y le llevaron a concluir su obra de arte, la tesis doctoral («prototipo» **) dispuesta de la siguiente manera:

Pincelada I, en que se presenta el encuentro con la realidad estudiada, las inquietudes epistémicas suscitadas (interrogantes de la investigación), así como los propósitos perseguidos, aunado a la relevancia de la investigación.

Matiz I (Excurso), en el que se trazan las impresiones inherentes a lo cultural, así como del proceso de institucionalización y profesionalización de su gestión que permea el contexto de estudio abordado.

Pincelada II, en que se pincelan las miradas ajenas (referenciales y teóricas) que dan luz al estudio doctoral, así como el entramado teórico y los aspectos políticos-normativos que orientan las argumentaciones de la investigación.

Matiz II (Excurso), en que se despliegan las consideraciones pertinentes a la síntesis del «pensamiento ajeno» ** y el «pensamiento propio» ** concomitantes al estudio doctoral.

Pincelada III, donde se delinearán las necesidades investigativas emergentes de las inquietudes epistémicas suscitadas, a partir de lo que se expresan las opciones metodológicas asumidas, vinculadas al paradigma, el enfoque y el método asumidos,

las técnicas e instrumentos utilizadas para la recolección e interpretación de la información como de los hallazgos, de la que nace la secuencia investigativa que actúa como sustentáculo del rigor científico del estudio.

Pincelada IV, momento crucial de la investigación en que se figura el trazado del mundo sociocultural de los sujetos significantes y la observación del sujeto investigador, a partir de la aplicación del modelo de legitimación de saberes y teorización “La Realidad como Fuente de Teoría” (Hermoso, 2008). Es menester destacar que en dicha pincelada reposa la hegemonía estructurante de los demás momentos.

Pincelada V, espacio en que se sintetiza la manera en que la autora fue estilizando el proceso de comprensión e interpretación de los saberes significativos abordados en las pinceladas y matices previamente trazados, es decir, el cómo fueron brotando los enunciados del constructo teórico emergente.

Pincelada VI, denominada el “acabado del lienzo” *, en que se representan el principio rector y los principios básicos que constituyen el constructo teórico, eje teleológico general de la investigación doctoral.

* Ver en el thesauro (Anexo A).

** Ver glosario de términos (Anexo B).

Nota: Aplica para la extensión del estudio doctoral desplegado.

PINCELADA I.

TRAZANDO LA REALIDAD EN ESTUDIO

“... No puede haber creación artística ni gerencia cultural sin reflexión, y no cultivar la reflexión sería un acto de deshonestidad intelectual...” -cursivas añadidas-

Guzmán (2022).

El ser humano es concebido como individuo capaz de utilizar los principios y funciones propias de las ciencias administrativas y gerenciales como estrategias y herramientas para gestionar el alcance de los objetivos organizacionales, cualquiera sea el ámbito de acción en que opere. En este sentido, la efectividad de la gestión de quien ejerce la función directiva en una organización depende, según Reddin (2004), de su capacidad para identificar y comprender el espacio en el que planifica y ejecuta sus acciones.

En el contexto de las organizaciones culturales, entendidas como conjuntos sociales instituidos bajo la orientación de gestionar bienes y servicios culturales (Chavarría, Fauré y Yáñez, 2019), al individuo que cumple dicha función se le atribuye el adjetivo de “gestor cultural”, sin embargo, en contextos como el venezolano se utilizan las designaciones de “promotor” o “animador”, labores que poseen funciones administrativas similares, pero competencias gerenciales distintas a las del gestor.

En este punto del discurso, es necesario mencionar que la proliferación de espacios de acción cultural en el ámbito latinoamericano estuvo orientada desde sus inicios, en 1970, a la preservación, promoción y animación cultural, dando origen a las denominaciones de “promotor” y “animador” generalmente asignados a los

trabajadores de la cultura dentro del contexto antes mencionado; ello hasta la aparición, entrado el siglo XXI (años 2000) de la noción “gestión” como asociada a la acción cultural, comprendida más como encargo social que como proceso administrativo o gerencial, cuyo marco epistémico se alimenta de campos de estudio como la antropología, sociología, psicología, educación, entre otros, incluyendo la administración.

En este punto del discurso, es preciso mencionar que, si bien la concepción “gestión cultural” suele distinguirse del *arts management* anglosajón, en razón a la concepción de “cultura” en términos de productos o desde una perspectiva empresarial, de allí la noción de industria cultural (De Zubiria, Tabares y Abello, 1998; Gutiérrez, 2019), es aquí comprendida como parte del campo de la gestión cultural, en tanto sector del quehacer cultural vinculado a la creación, producción y comercialización de bienes y servicios artístico-culturales (Pinotti, 2019).

Al respecto, la concepción de gestión cultural es producto de un proceso de evolución del campo de estudio del trabajo cultural, que nace en Iberoamérica en los años 60, arraigándose durante la primera década de los 2000 como « proceso de diseño, ejecución y evaluación de acciones culturales» (Martinell, 2002), en que el individuo practicante debe construir un modelo propio de gestión, de acuerdo con el enfoque de la cultura por el que se incline, como del conocimiento que tenga de las condiciones y circunstancias en las que acciona profesionalmente, con una visión amplia del contexto político-histórico-socio-cultural, permeada, además, por «una cualidad ética-estética-creativa propia del quehacer cultural» (Guédez, 2000; Föhl y Glogner-Pilz, 2017); en tal sentido, el quehacer del gestor cultural no es diferente al de un gerente de cualquier ámbito organizativo, encargado de la conducción y el manejo efectivo de los procesos administrativos de una organización, sin embargo,

posee particularidades que los distingue, vinculadas a la naturaleza estética** y social del ámbito desde el cual opera y en que acciona, el de la cultura.

A tenor de este hilo discursivo, la cultura es definida por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO- (1982) como:

... conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias... (pág. 1).

Por su parte, Venezuela, país miembro de la UNESCO desde 1946, de acuerdo con el artículo 3 n°1 de la Ley Orgánica de la Cultura (2014), concibe la cultura como “... manera de concebir e interpretar el mundo, las formas de relacionarse los seres humanos entre sí, con el medio creado y con la naturaleza, el sistema de valores, y los modos de producción simbólica y material de una comunidad...” (p.3).

Al visionarse la cultura de este modo, de acuerdo con Martinell (2001), se asume la gestión cultural como «forma de acción dentro de una sociedad compleja» en que convergen una multiplicidad y diversidad de modos de pensar-hacer-actuar que aguardan rasgos distintivos comunes, y en que operan los diversos sectores, campos, dinámicas o modelos de gestión cultural (pública, privada, sociedad civil, comunitaria, mixta e independiente), lo que exige la capacidad de definir objetivos o propósitos y diseñar acciones como eje y metodología de su compromiso gestor, el cual, además, reclama un cierto gusto por la autonomía para decidir el curso de la acción, como por la libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución, facultad que le aproxima al gestor a una cierta creatividad en la búsqueda de

alternativas e innovaciones con una gran sensibilidad de atención al exterior como a los procesos internos latentes en el contexto.

Por ello, «el ejercicio de la gestión cultural comprende competencias relativas a la administración, gerencia, cooperación, integración sociocultural, promoción y animación cultural, manejo del patrimonio y del turismo cultural, relaciones interculturales, industrias culturales y artesanías, producción y distribución de bienes y servicios culturales, formación de formadores, información y *mass media*, entre otros» (Martinell, 1999; UNESCO, 2005a; Orozco, 2015; Heidelberg, 2019); esto sin obviar la necesaria capacidad de aprovechar las oportunidades del entorno organizativo y su relación con el exterior (entorno social), es decir, la habilidad para adaptarse a las características del contenido y sector profesional, del ámbito artístico o cultural en el que se desenvuelve, pero también el contexto social, lo que, además involucra a distintos tipos de organizaciones: locales, regionales, nacionales, de naturaleza comunitaria, pública, privada o mixta.

Siendo las cosas así, resulta evidente que la gerencia en el ámbito de la gestión de organizaciones culturales implica el desarrollo de habilidades necesarias para democratizar y transformar la cultura, para despertar el interés por el conocimiento y reconocimiento del conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social; pero, igualmente, para diseñar, coordinar, seguir y evaluar los procesos administrativos inherentes al quehacer cultural, como la gestión de los talentos involucrados en dicho procesos.

Lo anterior, implica la existencia de un campo de estudio y de acción profesional amplio y heterogéneo, orientado a la administración pública, privada o mixta de los talentos y recursos del ámbito, con el objeto de garantizar la calidad y la accesibilidad

del bien o servicio cultural que ofrece, como fruto de la creciente complejidad de la gestión, la progresiva importancia que asumen los sectores de la cultura, así como de los procesos económicos, políticos y sociales que el desarrollo cultural** implica, los cuales reclaman talentos humanos adecuadamente capacitados y preparados para aprovechar todas sus potencialidades, cuya ausencia constituye una de las principales falencias que impulsan el presente estudio doctoral.

A este respecto, Castro (2000) y M. Torres (2019), expresan que el ámbito organizativo cultural venezolano denota «ausencia de una gerencia cultural que gestione efectivamente los talentos humanos, así como los recursos técnicos y financieros existentes en el ámbito de la cultura». Cabe destacar que el presente estudio, asume la concepción de “gerencia” de los autores citados en términos de gestión cultural.

Aunado a lo anterior, Urdaneta (2021) manifiesta que la realidad venezolana:

“... que estos directores presentan fallas de tipo gerenciales en el ejercicio diario de sus funciones, tales como desconocimiento de los niveles jerárquicos, ausencia de proyectos educativos tendentes al mejoramiento de la enseñanza de las artes, así como, manejo deficiente de los canales comunicacionales, débiles decisiones gerenciales, poca planeación y de los mecanismos de control, ausencia de una efectiva supervisión y evaluación del trabajo del personal...” (Pág., 33).

Lo anteriormente expuesto, es atribuido a la mirada productivista latente en dicho contexto respecto al quehacer de las organizaciones culturales y su gestión, vista como simple encargo a la orden de quien la financie o como gasto operativo, planteamientos ante los cuales los autores concuerdan en que dicha visión incide en el otorgamiento de cargos directivos a cualquier persona con inclinaciones o estudios en el área, pero con escasa o sin ninguna formación administrativa o gerencial, lo que,

además, repercute en la efectividad de los objetivos organizacionales y sociales de las instituciones culturales (Castro, 2000; Torres, 2019; Urdaneta, 2021),

A tenor de lo expuesto, el escenario observado, conformado por la Función Museos Nacionales (Sede Central, Caracas, Distrito Capital) de la Universidad Nacional Experimental de las Artes (Sede Central, Caracas, Distrito Capital), la Fundación Museos Nacionales (Sede Central, Caracas, Distrito Capital), la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela (Maracay, estado Aragua), evidencia deficiencias en términos de planificación, organización, coordinación, control, seguimiento y evaluación:

De planificación, debido a la ausencia de planificación o su trazado de su diseño sin contemplar el desarrollo de procesos diagnósticos ni de evaluación a posteriori de la situación organizativa desde la cual se opera, e incluso de la social en la que se ha de accionar, lo que dificulta la implementación de acciones sostenibles y coherentes. Lo anterior, deviene generalmente en el enunciado de objetivos ambiguos, acompañados de metas inverosímiles y de indicadores que no reflejan el alcance o avance hacia el desarrollo cultural**, fin último de la gestión cultural; como también en la merma de la capacidad de la organización para asegurar el financiamiento adecuado para desplegar efectivamente su gestión y garantizar su perdurabilidad en el tiempo.

De organización, en virtud de que las políticas culturales vigentes, no actualizadas por el ministerio con competencia en el área en 2019, poseen escasa vinculación con las políticas culturales de la UNESCO, organización que establece las directrices globales de acción de la gestión cultural. Aunado a ello, el escaso diseño de políticas, manuales de organización, normas y procedimientos, adecuados al ámbito como al área de acción desde las cuales se impulsa la gestión cultural, incide en la

proliferación de acciones culturales inclinadas a la difusión o promoción del patrimonio sin tomar en cuenta la participación activa de los ciudadanos usuarios, la cual es imperativa para el alcance del fin último de la gestión cultural (el desarrollo cultural**); como también en el ajuste de los perfiles de los trabajadores culturales, lo que genera confusión, por ejemplo, entre las competencias y funciones del quehacer del promotor, el animador y el gestor cultural.

De coordinación, vinculadas a la ausencia de una visión integrada o de alineación de los esfuerzos entre diversos niveles de gobierno, instituciones y actores culturales involucrados (desde los gestores hasta los usuarios destino), que deviene en duplicación de esfuerzos, mermando la efectividad de la gestión cultural, la cual requiere de la colaboración estrecha entre instituciones, comunidades y trabajadores culturales, así como de un enfoque que respete la diversidad cultural y promueva la participación comunitaria para alcanzar los objetivos organizacionales y los propósitos sociales de la gestión.

De control y seguimiento, debido a que la rendición de la gestión se limita al reporte de actividades ejecutadas, de usuarios atendidos (sin discriminación de la cantidad de veces que un mismo usuario es atendido), de acuerdos establecidos, de bienes y servicios comercializados, como del uso de los recursos, obviando su comparación con las metas trazadas, a partir de lo que es posible evaluar la eficacia y la eficiencia de la gestión. Además, no suelen reflejarse al alcance de los propósitos sociales inherentes al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la gestión cultural, vinculados al desarrollo cultural (indicadores de naturaleza cualitativa).

Y, de evaluación, debido al indebido control y seguimiento de la gestión, no se registra la información necesaria para la realización de ajustes. En este sentido, de la recopilación de los resultados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad,

deberían emerger tendencias que puedan traducirse posteriormente en cifras, relativas a la satisfacción de los derechos culturales, al acceso a la cultura, a la participación cultural y a la articulación social, de creación y adecuación de espacios para la integración cultural, esenciales para evaluar y mejorar las políticas culturales, los procesos administrativos y los quehaceres culturales.

Aunado a lo anterior, es menester destacar que existe una limitada oferta académica en materia de gestión cultural, de lo que se infiere deviene la exigua formación de profesionales como la producción científica en el campo de la gestión cultural. Al respecto, en Venezuela la formación en el ámbito de la gestión cultural se circunscribe únicamente a la Licenciatura en Artes con mención en Promoción Cultural de la Universidad Central desde 1989, que tras el cambio de pensum en 2012 pasa a denominarse como “Gestión Sociocultural”; y a los programas de Especialización en Gerencia Cultural de la Universidad Experimental Simón Rodríguez, en Gestión Sociocultural de la Universidad en la Universidad Simón Bolívar y de Maestría en Gestión y Políticas Culturales de la Universidad Central de Venezuela.

En virtud de lo planteado, y partiendo de un presupuesto empírico profesional en el ámbito de la cultura desde hace más de una década y bajo la convicción de desplegar un acto intelectual honesto (ver epígrafe), se trazan los siguientes enunciados:

Inquietudes Epistémicas

¿Cuáles argumentos teórico-epistemológicos fundamentan la gerencia en la gestión de organizaciones culturales? ¿Qué saberes poseen los gestores culturales acerca de la gerencia? ¿Cómo es la práctica gerencial de los gestores culturales? Y

¿Cuáles son los principios teóricos que orientan la gerencia en la gestión dada en las organizaciones culturales?

Propósitos

Propósito General

Generar un constructo teórico para la gerencia basado en la gestión cultural desde la perspectiva hermenéutica.

Propósitos Específicos

Develar los argumentos teórico-epistemológicos que fundamentan la gerencia en la gestión cultural.

Comprender los saberes que orientan la práctica gerencial de los gestores culturales.

Interpretar el significado de la gerencia para los gestores culturales.

Relevancia de la Investigación

Esta investigación doctoral entreteteje los elementos epistémicos, teóricos y prácticos emergentes de la realidad para construir una base teórica para la gerencia basada en la gestión dada en las organizaciones culturales, conjugando las perspectivas de las ciencias administrativas y gerenciales con las del campo de la cultura, cuya raíz teleológica reside en la intuición de que en el ámbito del quehacer cultural se pueden integrar diversos “saberes” provenientes de la administración, la

gerencia, e inclusive la educación, entre otros, lo que deviene en un campo amplio y diverso de estudio y de acción, el de la gestión cultural.

Desde estas cavilaciones, emergen los siguientes aportes significantes:

En lo epistémico, la configuración de un constructo teórico, consciente de su incompletud, puesto que los hallazgos consideran la gestión pública y privada venezolana, pero no integran el abordaje a la gestión dada al interior de los colectivos sociales que agencian las manifestaciones originarias (indígenas y afrodescendientes), tradicionales y populares. Sin embargo, el estudio doctoral alcanza a trascender la mirada convencional dada a la gerencia en la gestión cultural y a trazar una representación mental simbólica que forma parte de ese todo que es esta, a través del enunciado de un principio teórico rector y nueve principios básicos. De igual forma, la construcción de un «thesauro» ** contentivo de las concepciones significativas a las que se hacen referencia durante el despliegue de la presente investigación (ver anexo A).

Lo anterior, deja ver aspectos sustantivos de los que se tiene conciencia y que deben ser abordados por programas de investigación en el ámbito de las ciencias administrativas y gerenciales; ello a partir investigaciones vinculadas, por ejemplo a: referencias, análisis o teorizaciones sobre la gestión cultural de colectivos sociales que agencian manifestaciones originarias, tradicionales y populares; asimismo, de estadísticas de creación, producción y comercialización de bienes y servicios culturales y la gestión cultural en la era de la cibercultura.

Las razones por las cuales no se incluyeron dichas temáticas, giraron en torno a la necesidad de establecer un horizonte epistemológico para concretar los esfuerzos indagatorios de la autora, como a la exigua producción de investigaciones doctorales

interesadas en generar teoría en el ámbito de la gestión cultural, asimismo, de reflexiones que aborden las distintas formas de gestión existentes dentro del contexto venezolano, como del análisis sobre indicadores y estadísticas de producción y comercialización de bienes y servicios culturales; ello aunado a la amplitud de la información significativa contenida en las entrevistas a profundidad dadas por los gestores culturales partícipes en la presente investigación.

Aunado a lo anterior, es menester destacar que el alcance del fin teleológico de la investigación doctoral, generar un constructo teórico de la gerencia basada en la gestión de organizaciones culturales como aporte a la gestión cultural, campo de estudio lozano, cuyo marco epistemológico se encuentra en construcción, lo que da cuenta de la condición pionera y original del estudio doctoral y de su contribución al conocimiento acumulado y, por ende, a la academia, desde la perspectiva de las ciencias administrativas y gerenciales como desde el campo de estudio de la cultura. Por ello, fue preciso el uso de excursos, denominados matices, para profundizar en los elementos representados por la gestión cultural convencional y trazar la síntesis de saberes dada entre el «pensamiento ajeno» ** y el «pensamiento propio» ** concomitantes al estudio. De lo anterior, emerge el entramado teórico pincelado, que plantea por primera vez de forma explícita la vinculación existente entre los postulados de Drucker y la gestión cultural, así mismo, el trazado de las políticas y normativas que orientan la acción directiva dada en las organizaciones culturales.

Por otra parte, en lo metodológico, las aportaciones giran en torno al modelo de legitimación y teorización de saberes asumido, la “realidad como fuente de teoría” (Hermoso, 2008), en razón a las transformaciones efectuadas al modelo, a partir de la integración de subdimensiones, de lo que emergió un cuarto nivel de validación cualitativa del constructo, que se suma al de validez de instrumentos y a los tres niveles de constructo preexistentes.

En lo sociocultural, ofrece un panorama sobre los elementos que conforman la gestión cultural, fundamentada en la comprensión del «mundo sociocultural» ** significado por los gestores-gerentes culturales venezolanos, que sirve de guía para el pleno desarrollo de un proceso que genera espacios de creación artística y de conexión “individuo-cultura” en pro del desarrollo sociocultural glocal y sostenible, asentado en la diversidad y el desarrollo cultural.

De igual forma, el establecimiento de puentes entre lo administrativo y lo cultural, lo gerencial y lo gestionario, puesto que hay una tendencia sociocultural que trata de encajar la gestión cultural dentro del ambiente gerencial ortodoxo, una que deslinda la gestión cultural de la acción gerencial y otra a atraerla a los mundos de las comunidades que agencian las manifestaciones culturales y sus cultores.

Finalmente, resultó propicia esta exploración planteada en perfecta armonía con la línea de investigación del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, denominada “Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables” que a su vez se desagrega en el abordaje de “Nuevos Paradigmas Gerenciales”. Y, en concordancia, con el objetivo histórico del Plan de la Patria 2019-2025 N° 2.2, sobre la construcción de una sociedad igualitaria y justa; y en los objetivos estratégicos y objetivos generales, 2.2.1 al 2.2.1.2, que sintetizan la necesidad nacional de avanzar en torno a procesos fundamentales que suponen la transformación social radical, para asegurar la mayor suma de felicidad posible para nuestro pueblo.

MATIZ I.

GESTIÓN CULTURAL: REGOCIJOS Y PENALIDADES (EXCURSO)

“El objetivo de mi trabajo es mostrar que la cultura y la educación no son simples pasatiempos o influencias menores” -cursivas añadidas-

Bourdieu (1986).

De acuerdo con lo expresado por Bourdieu (ver epígrafe), producto del ejercicio reflexivo del sujeto investigador autor del presente estudio tras la obtención de los hallazgos de la investigación doctoral, se asume que trazar la realidad que borda el presente estudio doctoral merece una ilustración anexa, que favorezca la percepción de lo expuesto en la Pincelada I, de allí que las reflexiones a exponer a continuación se planteen bajo otro prisma, que también actúa como «agarradero teórico» * del estudio, en tanto se conjuga con el representado en las pinceladas.

Bajo esta premisa, la autora se atreve a trazar los regocijos y penalidades de la gestión cultural, en otras palabras, las ideas y polémicas propias a la conjugación de la “gestión” y la “cultura”, haciendo énfasis en lo cultural como “... instancia estratégica para cualquier proyecto político...” (Vich 2014, p. 28), de la cual devienen los procesos de institucionalización y profesionalización del trabajo cultural desplegados en Iberoamérica y, más específicamente, en Venezuela, contexto de estudio de la presente investigación doctoral.

Desde esta perspectiva, si bien el abordaje de la concepción de “gestión” se verá ampliada a lo largo del trazado de la Pincelada II, es menester mencionar su consideración desde el ámbito de la cultura como proceso producto de la evolución de la administración (Alpizar, 2019), que se propone alcanzar el máximo beneficio

posible, incluyendo el bienestar social, razón por la cual prevalece como la denominación más acorde a la finalidad de las organizaciones culturales, en contraposición al término “gerencia”, estimado como de carácter fabril (Martinell, 2001). De allí el uso frecuente del término “gestión” en vez de “administración” o “gerencia” para hacer referencia al campo de estudio y de profesionalización encargado del diseño, ejecución y evaluación de acciones culturales (Ibid.), no obstante, para comprender esta cosmovisión, es preciso profundizar sobre qué se entiende por cultura, en tanto su concepción determina su institucionalización como su profesionalización, es decir, el pensar-hacer del gestor-gerente cultural.

La cultura posee centenares de conceptualizaciones, desde la más genérica: «cultura es todo lo que hace el hombre»; hasta la más restringida y de mayor solera: «cultura es educación y bellas artes», de modo que sus usos van desde lo popular y tradicional a lo elitista, como desde lo poético a lo científico; sin embargo, indistintamente de cómo se perciba, cultura implica «la pertenencia de un conjunto de individuos a un colectivo que posee rasgos comunes -lenguajes, patrones sociales, formas de vida, etc.-» (Martínez, 1997), en tanto genera «los sistemas y las formas de articulación para la producción, circulación, conservación y prospección de sentidos y acciones» de dichos conjuntos sociales (Pacheco, 2024). Al respecto, Vich (2014) propone una concepción amplia de la cultura, delineada como:

... Todo aquello que es socialmente aprendido, al tejido de relaciones materiales y simbólicas que estructuran y dan particularidad a una comunidad específica [...] la cultura es un conjunto de prácticas que configuran nuestra vida social a partir de la generación de hábitos y de creencias y de relaciones sociales diversas... (p. 26).

Por su parte, Morín (1969), citado por Martín (19912), concibe la cultura como «sistema que se hace comunicar, dialectizando experiencias y saberes», es decir,

experiencias derivadas de los modos y condiciones de vida, así como de los modos de pensar, hablar, hacer, sentir cotidianos, y un saberes constituidos producto de la sistematización del saber vivido a través de la experiencia individual o social) a través de códigos (nomenclaturas relativas al lenguaje articulado como a los signos y símbolos extralingüísticos) y patrones (modos de organización y canalización de las relaciones prácticas, tangibles u observables, e imaginarias intangibles pero perceptibles a través de la intuición).

Dichas concepciones, emergen en torno al quehacer cultural y no se encuentran alejadas de la primera definición de “cultura” registrada en la historia, elaborada por el inglés Edward Tylor en 1871, quien la concibe como “... la totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, ley, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad...” (citado por Sandoval, 2009, pp. 74-75); cuyo enunciado significó un cambio en la forma de abordar la cultura, no solo desde la perspectiva de las humanidades, sino también desde las ciencias sociales, inicialmente de la antropología y la sociología.

Es tras la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), que se reconoce la cultura como derecho vinculado al disfrute libre de las artes y las ciencias (Art. 27), hecho que impulsa la iniciativa de la UNESCO (1982) de promover el diálogo intergubernamental para abordar el papel de la cultura en el desarrollo universal, entendiéndose desde entonces como «el conjunto de rasgos distintivos o códigos y patrones que caracterizan a una sociedad en un espacio-tiempo determinado», adquiriendo en adelante «un carácter trasnacional, participativo, plural e inclusivo» (Carrasco y Saperas, 2012), a partir de lo que se plantea el modelo global prospectivo de democratización de la cultura y desarrollo cultural, vigente y hegemónico, similar al promovido por la UNESCO en el ámbito científico y educativo.

Bajo esta cosmovisión, se consolida el establecimiento de políticas culturales (globales-locales) a largo plazo, cuyo discurso continúa ampliándose en la búsqueda por consolidar a la cultura como epíteto de cohesión y desarrollo (UNESCO, 2022), aspectos contemplados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (2015), abordados con mayor amplitud durante la descripción de los aspectos políticos y normativos que fundamentan la presente investigación (Pincelada II).

En relación a lo que se concibe como “políticas culturales”, de acuerdo a la UNESCO (1969), citado por Martín (1992) refieren al “... conjunto de operaciones, principios, prácticas y procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria que sirven de base a la acción cultural del Estado...” (pág. 17). Dicha definición es reafirmada en 1982, adicionando su comprensión como “... la manera en que se reconoce y favorece, mediante un conjunto de medidas, la organización y el desarrollo económico y social, el movimiento creador de cada miembro de la sociedad y de la sociedad entera...” (UNESCO, 1982; pág. 49) aclarando así, que en tanto política (del griego «asunto de ciudades») son asunto de todos, es decir, de cada individuo, de cada país y, por ende, abarca todos los aspectos de la vida nacional, siendo este el marco en que se impulsa la formalización de las instituciones culturales como la formación de los profesionales del trabajo cultural a nivel global.

Dentro de este marco ideático, la institucionalización de la cultura emerge como resultado de una operación a escala internacional, de adopción del discurso de la importancia de la cultura en el desarrollo sostenible, promovido básicamente por occidente, en combinación con la instalación de una nueva forma de economía mundial y de la dimensión de lo cultural, lo que además le confiere nuevos matices al trabajo cultural, en términos de formación y desempeño profesional.

A este respecto, se puede decir que la gestión cultural latinoamericana, que comienza a delinearse partir de los años 2000, adopta algunas características del modelo de gestión francés (años 70), el cual, según Pinotti (2019) enfatiza la participación del Estado en la acción cultural para poder mantener el nivel de gestión estable y permitir el libre acceso de toda la sociedad a la cultura (democratización cultural), fundamentando sus experiencias en el trabajo comunitario, la animación sociocultural, la promoción cultural y la mediación cultural, prácticas ajenas al modelo del *arts management* anglosajón (años 70), propio de los países desarrollados, que mantiene una mirada de tipo ejecutivo o desde la óptica del mercado, combinando herramientas de la administración con las de creación de públicos y comunidades, con el fin de crear puentes entre el arte, los artistas y los públicos, de lo que deviene la edificación de lo que se conoce como industrias culturales (Pacheco, 2024).

En este sentido, es preciso acotar que la diferencia del modelo de gestión cultural latinoamericano, respecto al francés y el anglosajón, se puede apreciar en el hecho de que este enfatiza la integración o inclusión social, lo que estimula el desarrollo de la combinación de enfoque democratizador de la cultura del modelo francés con el de la industrialización del modelo anglosajón, según el sistema administrativo (público, privado o mixto) que asuma la agencia del accionar cultural del contexto.

De lo anterior se infiere, deviene la divergencia existente entre los programas de formación existentes en el área de la cultura, en términos de niveles académicos y de contenido programático; un ejemplo de ello se puede constatar en la coexistencia de múltiples programas de formación técnica, de pregrado, especialización y maestría en países como Argentina, Chile, Uruguay y México, que si bien se posicionan desde lo social engloban la óptica de mercado, en contraposición a los programas ofertados en Venezuela, cuya óptica se aleja de la dinámica de mercado (Pacheco, 2024).

En este sentido, es preciso mencionar que en Venezuela la formación en el ámbito de la gestión cultural se circunscribe a la Licenciatura en Artes con mención en Gestión Socio-cultural de la Universidad Central de Venezuela, la Especialización en Gerencia Cultural de la Universidad Experimental Simón Rodríguez; Especialización en Gestión Sociocultural de la Universidad en la Universidad Simón Bolívar y Maestría en Gestión y Políticas Culturales de la Universidad Central de Venezuela. No obstante, a nivel Iberoamericano, además de programas de licenciatura, especializaciones y maestrías en países como España, Colombia, Argentina, Chile, México, Uruguay, entre otros, existen formaciones doctorales específicamente en gestión cultural en España (Doctorado en Gestión de la Cultura y el Patrimonio de la Universidad de Barcelona, desde 2008) y México (Doctorado en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara, desde 2020).

Lo anterior da cuenta de la ausencia de espacios de formación lo que deviene en la exigua producción científica en dicho campo de estudio y acción profesional, lo que se infiere incide en la ausencia de una gerencia cultural que gestione efectivamente los talentos humanos, así como los recursos técnicos y financieros existentes en el ámbito de la cultura expresada por Castro (2000), Torres, M. (2019) y Urdaneta (2019) -autores citados en la Pincelada I-.

Continuando con el hilo discursivo, es oportuno abordar otras concepciones vinculadas al quehacer cultural, como la “democratización de la cultura”, que nace con el modelo de gestión francés, la cual refiere al acceso a la comprensión de la cultura como derecho humano fundamental, por lo que todas las personas deben tener la oportunidad de participar en la vida cultural de su comunidad (Martín, 1992).

Seguidamente, la noción “desarrollo cultural” que, según la UNESCO (1970), citada por Salazar (2019), engloba:

... el conjunto de componentes psicosociológicos que concurren, con el mismo derecho que los factores económicos, tecnológicos y científicos, al mejoramiento de las condiciones de vida material y moral de las poblaciones sin cambiar brutalmente sus modos de vida y de pensamiento... (pág. 93).

Con respecto a esto, Martín (2003) expresa que el desarrollo implica "... hablar de transformaciones y de cambios estimados convenientes por cada país para sí mismo, desde la singularidad de sus circunstancias socioeconómicas, cultura, idiosincrasia y visión de mundo..." (pág. 83). En este sentido, el desarrollo es amplio, es decir, de carácter social, político y económico, en tanto la cultura actúa como base, y no a la inversa, de allí su sostenibilidad, en términos de "... satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades..." (ONU, 1987), en sentido de su permanencia, como del respeto por la diversidad cultural y el ecosistema mundial.

En relación a lo que se entiende como "diversidad cultural", su concepción responde a las múltiples formas que adquiere la cultura a través del tiempo y el espacio, que se manifiesta en la originalidad y pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y sociedades de la humanidad, entendida como fuente de intercambios, innovación y creatividad, por ello es reconocida y respetada en función de su preservación intergeneracional (UNESCO, 2000).

Asimismo, es preciso plantear el significado del "trabajo cultural" como de la acción cultural intrínseca a la gestión cultural, que corresponde a aquella labor que produce significaciones y, además, da lugar a las herramientas con que éstas son producidas, distribuidas, almacenadas y consumidas (Miller, 2018). Entonces, abarca el conjunto de quehaceres vinculados a la creación, producción, preservación, difusión y animación de la cultura, como a la la investigación, la documentación o la

capacitación, en otras palabras, refiere a lo que Guédez (2000) denomina como “competencias del sector cultural”, relativas a “... los campos de incumbencia que apoyan la comprensión y análisis de la cultura en todas sus posibilidades y manifestaciones...” (pág. 118), siendo este el sentido en que el presente estudio asume el trabajo cultural.

En este orden de ideas, la “acción cultural” es un término utilizado desde los años sesenta para referir de manera genérica a toda intervención impulsada dentro del contexto del trabajo cultural (Martín, 1992), indistintamente de la naturaleza de su estrategia o de su sistema de financiamiento, público, privado, mixto o de autogestión que, cabe acotar, determina el grado de libertad para accionar.

De este modo, la acción cultural opera/ocurre en el escenario de una realidad concreta, que posee su espacio-tiempo, su escala local/global, así como sus protagonistas (comunidad en que se acciona) y agentes (gestores, promotores, animadores, artistas, cultores, etc.). En este sentido, la acción cultural se ancla como función social que tributa al desarrollo de una nación, no obstante, la vía o línea de dicha acción depende de la concepción de cultura desde la cual se impulsa. Al respecto, existen dos modelos, enfoques o vías principales de acción:

La primera, la “promoción cultural”, de naturaleza difusiva, en que, generalmente, se concibe la cultura como algo que algunos poseen y otros no, lo que se traduce en una vía unidireccional, en que actúa un emisor activo (el agente-promotor) y un receptor pasivo (individuo, grupo, comunidad, organización, país, etc.).

La segunda, la “animación cultural” o sociocultural, de carácter comunicacional y participativo, que responde a un paradigma cultural en que el emisor y el receptor pueden intercambiar roles, donde el animador busca estimular las facultades creativas

para afianzar la participación de individuos y la sociedad en la vida cultural, lo que implica la creación de condiciones que promuevan una efectiva intervención de la vida en la comunidad, en tanto los individuos y grupos sociales descubren por sí mismos sus problemas y pueden enfrentarse a ellos, hasta el punto de asegurar su propio progreso.

De lo anterior, emerge la noción de promotores y animadores culturales o socioculturales, que posee una importante tradición en España y Latinoamérica, concebidos como agentes intermediarios o mediadores de la cultura, en tanto su trabajo se desarrolla en función de incrementar y fortalecer la mediación entre los productores, artistas o creadores y los receptores, usuarios, consumidores o prosumidores de la cultura, quehacer en que lo pedagógico conlleva una gran importancia.

Ahora bien, según los autores venezolanos como Capriles (1981) y Martín (1992) existe una tercera opción, considerada alternativa, que responde a una concepción amplia de la cultura, de respeto a la diversidad cultural, una vía alternativa, que conjuga ambos modelos, de acuerdo a las demandas de la realidad en que ocurre la acción, lo que implica un proceso reflexivo conjunto, por parte del individuo promotor-animador o agente de la cultura y las personas, comunidades o grupos sociales participantes en él. Ello, requiere el desarrollo de procesos diagnósticos dados en torno a los contextos sociales en que se opera, así como una visión analítico-crítica del trabajador cultural, más específicamente del animador y el gestor cultural, para identificar las necesidades y potencialidades latentes en dicho espacio, a partir de lo cual operar de manera coherente acorde a ello, en función del desarrollo social y cultural que persigue.

A tenor de lo previamente expuesto, la autora se permite comprender la acción cultural como proceso reflexivo-procedimental, es decir, como acción-reflexión, en alusión al proceso cognitivo (de pensamiento) y procedimental (de accionar) que implica hacer trabajo cultural; proceso evidenciado tras la interpretación de los discursos de los sujetos significantes, gestores culturales partícipes en la investigación (ver Pincela IV), de allí la concepción de «acción-reflexión cultural»* utilizada con frecuencia en los momentos cumbres de la investigación (Pinceladas V y VI).

En este sentido, lo precedente complementa la búsqueda por dar respuesta a las inquietudes epistémicas de la investigación, en virtud de que de la mirada dada a lo cultural (visto como cultura o como culturas) nacen los enfoques de gestión cultural ejecutiva y social trazados con mayor amplitud en el entramado teórico del estudio (Pincelada II). Es decir, lo anterior denota los matices que fungen como «agarradero teórico»* del presente estudio, debido a su inherencia al sustantivo “cultural” que integra la noción “gestión cultural”, eje temático de la investigación, reflejando así la amplitud de los saberes y las metodologías propias de este campo de acción que, conjugado con los quehaceres de las ciencias administrativas y gerenciales, devienen en las formas de pensar y hacer gestión en el ámbito de la cultura, de lo que emergen los principios teóricos enunciados en el acabado del lienzo (Pincelada VI).

Finalmente, puede decirse que “gestión cultural” es una noción trampa, en tanto polisémica, por lo que su comprensión requiere de sentido crítico, de una mirada supra, la cual es, y siempre será, más, y al mismo tiempo menos, que la suma de las partes ¡Toda una “pirueta”! La cual se origina a sí misma y es origen de la bruma de los interrogantes que pretenden esclarecer los propósitos de la investigación, a través de las pinceladas y matices aquí trazados.

PINCELADA II.

TRAZANDO EL SENDERO EPISTÉMICO DE LA INVESTIGACIÓN

“... la gestión cultural responde a una cobertura global en donde se conjugan lo ámbitos de la administración y del quehacer cultural...” -cursivas añadidas-

Guédez (2000).

Pinceladas que dan Luz a la Tesis Doctoral

En este momento se esboza el «sendero epistémico»* recorrido, concebido como «pensamiento ajeno»** concomitante, en tanto refiere a las “pinceladas ajenas”* referenciales o teóricas que dieron luces a la investigación doctoral, a representar a través de breves retrospectivas dadas en torno a los estudios vinculados a la gerencia venezolana y la gestión cultural, continuando con el ovillado de un “entramado teórico”* que deviene en el delineado de algunas nociones esenciales al respecto; finalizando con el de los aspectos políticos y normativos oportunos a la realidad estudiada.

Pinceladas Referenciales

En este momento, se delinean los estudios seleccionados como referentes de la investigación, en razón a su vinculación independiente, dependiente e interviniente con los ejes temáticos de la gerencia y la gestión cultural, comenzando por los referentes de índole internacional para luego dar conocer los de carácter nacional. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) esta serie de estudios responden al proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible respecto a la realidad estudiada.

Referentes Internacionales

Entre los estudios internacionales se da a conocer el artículo reflexivo de carácter documental de origen colombiano publicado por Gómez (2018), titulado *Epistemes para la gestión cultural: algunas pistas para construir su campo de conocimiento*, compilado por Red Latinoamericana de Gestión Cultural en “La Gestión Cultural desde Latinoamérica: Formación e investigación, referencia y retos del campo disciplinar”, en el marco del Doctorado en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara, México; en el cual la gerencia se caracteriza como referente integral de la gestión cultural, siendo valorada como “...vía obvia en los imaginarios corrientes...” (pág. 41) que, en tanto es asumida pierde de vista los referentes creativos y mediadores propios del quehacer cultural.

Aunado a lo anterior, el autor enuncia como problemas epistémicos de la gestión cultural: la existencia de diversidad de nociones de cultura que orientan el quehacer cultural según el contexto en que surgen dichas nociones; la comprensión de la multiculturalidad mirada desde una perspectiva globalizante y capitalista que admite lo heterogéneo, siempre y cuando permita mantener un orden determinado, lo que deriva en el siguiente obstáculo, correspondiente a las emergentes formas de resistencia a la aun hegemónica mirada cultural al otro; y, finalmente, la sujeción exclusiva de la producción cultural a las lógicas de la oferta y demanda desde la perspectiva económica global.

Al respecto, la presente investigación doctoral valora la gerencia como proceso inherente a la gestión cultural, no obstante, trasciende la mirada fabril con la que convencionalmente se contempla la acción directiva en dicha gestión, como a la comprensión de la industria cultural como ajena al desarrollo cultural, presentes en el antecedente antes mencionado, teniendo como premisa del constructo teórico que

quien la ejerce en el ámbito de las organizaciones culturales, lo que engloba las industrias culturales, posee las cualidades sensibles-éticas-estéticas-creativas y mediadoras propias del campo de la cultura, pero también la autoridad-flexibilidad-asertividad y competencias administrativas propias del campo de la gerencia.

Seguidamente, se presenta el artículo de origen taiwanés publicado por el Dr. Liu (2019) titulado *Gestión Cultural: ¿Gestionar la cultura? ¿O culturizar la gestión?* Compilado por Wróbleswski, Dacko-Pikiewicz y Liu (2019) en *Gestión cultural: De la teoría a la práctica*; en que se enfatiza la existencia de un proceso de mutua definición entre las ciencias de la gestión y la cultura, que debe velar por hallar el equilibrio entre los puntos disidentes de ambos campos de estudio, en términos de conceptos, métodos y herramientas, lo que requiere esfuerzos colaborativos, de carácter teórico-práctico entre los involucrados.

Dentro de sus planteamientos, el autor destaca la ausencia de propuestas teóricas “convincientes” para los involucrados en el campo de acción de la gestión cultural, así como el auge del apoyo corporativo a la cultura, en Asia y Europa, en términos de responsabilidad cultural o implicación cultural corporativa, en sustitución de la responsabilidad social empresarial convencional, como producto de la coexistencia, la colaboración, la coordinación y la correlación entre de las ciencias naturales, sociales y humanas, más allá de la lógica empresarial, el gobierno jerárquico y las reglas del mercado.

A este respecto, el presente estudio doctoral asume los planteamientos del estudio previamente mencionado como referentes para generar un constructo teórico que busca trascender la reflexión teórica anclada en la disidencia existente entre la gestión y la gerencia respecto a la cultura, a partir del establecimiento de puentes entre las

concepciones, métodos y herramientas de las ciencias administrativas, gerenciales y culturales desde de la práctica de la gestión cultural.

De igual forma, se presenta el estudio doctoral de origen español desarrollado por Pinotti (2019) para optar el título de Doctor en Industrias de la Comunicación y Culturales de la Universidad Politécnica de Valencia, titulado *Aproximación a un modelo de gestión cultural territorial, El SARC* (Servicio de Asistencia y Recursos Culturales de la Diputación Provincial de Valencia, España). El estudio se enuncia desde la perspectiva empresarial en que nacen las industrias culturales, a partir de lo cual se reseña la prevalencia de tres modelos de gestión en el ámbito de la cultura: el anglosajón, en que la cultura no se considera como un servicio público, por lo que su gestión se circunscribe a la iniciativa privada (la industria cultural); el francés, fundamentado en la democratización de la cultura, que pone énfasis en la participación del Estado, por lo que su gestión se ciñe a la administración pública; y el latinoamericano, que pone su fuerza en el concepto de integración cultural, en que la gestión se asumida por el modelo asociativo mayoritario presente en el contexto: público, privado, mixto, comunitario o independiente, en función de la democratización y la preservación del patrimonio cultural.

En función a lo anterior, concibe la gestión cultural como campo de acción interdisciplinar con independencia propia, dentro del cual concibe la gerencia como acción vinculada a la rentabilidad y productividad de los bienes y servicios culturales, lejano a la participación y al desarrollo cultural, premisa ante la cual propone un modelo de gestión integral que contemple la rentabilidad económica y la viabilidad del desarrollo cultural, fundamentado en la implementación de un sistema de análisis territorial y de difusión cultural, a partir de lo cual el gestor es pensado como mediador entre la creación, la participación y el consumo cultural.

Con respecto a esto, el presente estudio doctoral asume la visión integrativa de la gestión planteada por Pinotti, en relación a que la gestión engloba la acción de manejo y conducción de talentos y recursos de las organizaciones culturales, indistintamente de su naturaleza asociativa o de su finalidad, empresarial o social; no obstante, concibe al gestor como agente de cambio socio-cultural, que integra la visión difusionista y participativa de las vías de acción de la gestión cultural, en razón a que su quehacer nace en función al fomento de la diversidad y el desarrollo cultural. Asimismo, asume la gerencia como acción inherente a la gestión cultural, desde un enfoque amplio de la cultura.

Seguidamente, el estudio oriundo de Argentina de la Dra. Navarro (2021), titulado *La reflexibilidad posicional: recuperando la mirada de los y las gestoras culturales*, compilado por Chavarría, Mariscal, Rucker y Yáñez (2021) en *Acercamientos metodológicos en la Gestión Cultural, Aportes desde Latinoamérica*, en que se evidencia la existencia de una praxis profesional multidisciplinaria, fundamentada en una perspectiva amplia de la noción de cultura, de la que emerge la concepción de quehacer cultural en un contexto determinado. De igual forma, dicho estudio ofrece la oportunidad de contemplarse como sujeto investigador/gestor cultural desde un enfoque cualitativo, a partir de la consideración de cualidad reflexiva posicional que fundamenta el proceso investigativo como pertinente a este campo de acción.

Respecto a lo anterior, si bien la presente investigación parte también de una noción abierta de la cultura y aborda la praxis profesional de la gestión cultural desde una mirada cualitativa, asume la “hermenéutica” como paradigma epistemológico, el cual le permite comprender el significado del pensar-hacer directivo desde la perspectiva de los gestores culturales participes en la investigación, para generar un constructo teórico para la gerencia basado en la gestión cultural.

Ahora, se presenta el estudio mexicano desarrollados por los doctores Amaya, Chávez y González (2022) sobre *Gestión Cultural: una reflexión desde sus márgenes disciplinarios*, compilado por Areola y Mariscal en Gestión Cultural como campo académico: Trazo de su construcción disciplinar, que concibe una gestión cultural sujeta a los préstamos temáticos de otras disciplinas, las sedimentaciones conceptuales propias, a los derrumbes epistemológicos en los grandes paradigmas dominantes y al afloramiento de sustratos históricos de protodisciplinas y filosofías que anteceden a las mismas ciencias sociales y humanidades, como a nuevas problematizaciones y a cambios geopolíticos que reclaman y exigen nuevas formas de tratamiento a los objetos y los procesos culturales, pero también a la emergencia de nuevos agentes y actores en constante evolución.

Al respecto, el presente estudio asume como premisa la necesaria emergencia de nuevas formas de abordar los procesos culturales que enfatiza el citado antecedente, en su búsqueda por trascender esos “préstamos temáticos” de otras disciplinas, no obstante, se propone avanzar hacia la construcción de puentes entre los márgenes disciplinarios que alimentan el campo de la gestión cultural, trazando un referente teórico-epistemológico que puede considerarse como propio a partir de la integración de saberes.

Finalmente, se presenta el estudio de origen mexicano presentado por Pacheco (2024), para obtener el grado de Doctora en Gestión de la Cultura de la Universidad de Guadalajara, titulado *Análisis de la configuración disciplinar de la Gestión Cultural según las publicaciones académicas de tres universidades latinoamericanas del 2016 al 2020*. El estudio englobó la revisión de 75 trabajos publicados por la Universidad Nacional de Avellaneda, Argentina; la Universidad Nacional de Colombia, Colombia; y la Universidad de Guadalajara, México; así como 8 entrevistas a profundidad en las que participaron académicos invitados de cada

universidad, a partir de lo cual evidencia una exigua producción científica centrada en 5 ejes temáticos: la organización cultural, la profesionalización del gestor, las políticas culturales, el patrimonio cultural y la epistemología de la gestión cultural. Entre los hallazgos, enfatiza que la producción académica es en su mayoría de carácter monográfico (69%), siendo el formato común de publicación artículos compilados como capítulos en libros (75%), en que prevalecen reportes exploratorios y descriptivos de corte cualitativo, que no reflejan la rigurosidad metodológica necesaria para alimentar el capital científico, incidiendo en su bajo posicionamiento disciplinar.

En función a lo anterior, la autora la caracteriza en términos figurativos como una disciplina independiente “... recién llegada” (pág. 151) al edificio de las ciencias y las disciplinas, que debe fortalecer su capital científico, fundamentada en varios pilares o dimensiones: social, política, económica y cultural, cuyo el objeto de estudio primordial es la acción cultural, a partir de lo cual propone una matriz disciplinar sobre la gestión cultural, entendida como intervención o acción cultural que emplea el análisis de elementos simbólicos, materiales o bioculturales del contexto en que se acciona, dependiendo de la problemática que se atienda y la articulación de metodologías y estrategias, con base en los el conocimiento, la política cultural, la organización cultural y la democratización dela cultural, ello para generar impacto en términos de empoderamiento, resignificación o transformación de formas de vía colectiva, a cuyos medios y fines se le suma la contribución-colaboración-dependencia con otras disciplinas, como la administración y la educación, en términos de recursos cognitivos para cumplir con los compromisos de la gestión.

Sobre este particular, si bien el estudio citado no consiente directamente la concepción de gerencia como inherente a la gestión cultural, constituye un momento preliminar en tanto investigación de carácter doctoral precursora dentro producción

académica, evidenciando así la exigua tradición de producción investigativa respecto al tema a nivel latinoamericano, desde una mirada epistemológica que permite avanzar hacia la construcción teórica, a partir de una perspectiva integral consciente de la complejidad del ámbito de acción disciplinar.

Referentes Nacionales

En relación a los estudios nacionales, se da a conocer el estudio doctoral realizado por Ramírez (2017), para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, que propone un *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*, a partir del cual delinea como aristas específicas de su investigación el develar los fundamentos epistemológicos de la gestión con sentido humano en el empresario venezolano, la descripción de las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de su toma de decisiones, el descubrir las cualidades y comprender los rasgos filosóficos del empresario venezolano en su praxis gerencial, a partir de lo cual elabora un modelo de competencias gerenciales fundamentado en el aprendizaje del gerente desde su práctica y haciendo énfasis en su toma de conciencia sobre su desempeño y la realidad en la que acciona.

El estudio antes mencionado se toma como referencia en razón al enfoque humanista dado a la gerencia como del contexto en la cual se desarrolla, trascendiendo la mirada fabril y productivista convencionalmente signada a la gerencia. No obstante, el constructo teórico emergente contempla la integración de la cualidad sensible, ética, estética y creativa dentro del marco de habilidades propias del gerente en el ámbito de las organizaciones culturales (gestor cultural), así como la comprensión de la gerencia en términos efectividad del estilo gerencial y del éxito organizacional aunado al desarrollo cultural del contexto.

Seguidamente, el estudio de B. Torres (2019) sobre *Epistemología de la Gerencia Avanzada* publicado en el núm. 5 de la Revista Científica Gerens de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en el marco del Doctorado en Gerencia Avanzada de la UNELLEZ, el cual ofrece una mirada a la gerencia dada desde una perspectiva holística que enfatiza la transdisciplinariedad y se fundamenta en la transformación del ser como de la organización. De igual forma, presenta una definición del ser investigador que se hace de la epistemología como ser reflexivo-perseverante transversalizado por su historia.

Desde este punto de vista, si bien el estudio doctoral asume la existencia de ese “nuevo piso epistémico” reseñado en el mencionado antecedente, como el espacio en que transita el ser-gerente, se propone develar y comprender dicho suelo contemplando las singularidades propias de la gerencia en la gestión cultural.

De igual forma, el estudio de la Dra. Arévalo (2019) sobre *La Gerencia de las Direcciones de Cultura y la Responsabilidad Social Universitaria desde una Cosmovisión Integrativa* publicado en núm. 11 del Vol. 4 de la Revista Scientific del Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo, en que desarrolla un proceso de indagación alrededor de una de las formas de organización del sector cultural, las direcciones universitarias de cultura, que denota la acción directiva en el ámbito de la cultura como gerencia cultural, en tanto ejercicio profesional de carácter transdisciplinario, ello aunado a la descripción de algunas políticas y problemáticas comunes al ámbito organizativo de la cultura, como la ausencia de una visión institucional; además, expone la concepción de la cultura como indispensable para integrar conocimientos y promover la creatividad a través de los procesos de extensión cultural vinculados a la investigación y la docencia desde una perspectiva transformativa.

Respecto a lo anterior, el presente estudio asume a la concepción de gerencia en el ámbito de la cultura como acción directiva dada en las organizaciones culturales, reconociendo a las direcciones universitarias de cultura como un espacio en que dicha acción es desplegada; asimismo, las problemáticas inherentes al sector cultura como la relevancia de la concepción que tiene la cultura la visión y misión organizativa para gestionar procesos administrativos y acciones culturales inherentes a la gestión cultural. Sin embargo, busca generar un constructo teórico sobre la gerencia basado en la gestión cultural que tiende puentes entre los postados teóricos de la administración, la gerencia y la cultura, teniendo en cuenta la magnitud y complejidad del ámbito organizativo de la cultura, es decir, la diversidad de sectores inherentes a este campo de la gestión.

Seguidamente, se presenta el artículo del Dr. Urdaneta (2021) titulado *Gerencia Cultural y Creatividad en Instituciones Educativas* publicado en la Revista Conocimiento, Investigación y Educación, núm. 12, vol. 2, que persigue generar un constructo teórico basado en una praxis gerencial con competencias culturales y creativas para organizaciones del sector educativo y cultural. El estudio se erige sobre la premisa de que los gerentes educativos y culturales son actores de la gestión cultural, entendida esta como una serie de actividades relacionadas con el accionar artístico y cultural, público o privado. Concibe la gerencia cultural como rama activa de la administración que gestiona los procesos administrativos y el quehacer cultural, asegurando un adecuado desenvolvimiento; y a la creatividad como habilidad que permite vislumbrar lo que es posible hacer y alcanzar, a partir del descubrimiento y la imaginación. Los hallazgos evidencian que la ausencia de formación gerencial de los individuos a cargo de las instituciones educativas y culturales del sector venezolano repercute directamente su buen desenvolvimiento. En conclusión, plantea que la gerencia cultural y la creatividad organizacional presentan una transversal dependencia dentro de la praxis gerencial educativa.

A este respecto, el presente estudio asiente que gestión desplegada en organizaciones educativas es similar a la dada en el sector cultural, debido a su naturaleza social, en pro del desarrollo cultural. De igual forma, asume la gerencia cultural y la creatividad como componentes de la gestión cultural, sin embargo, en su afán por generar un constructo teórico sobre la gerencia en la gestión cultural, se propone esclarecer las diferencias en términos de competencias administrativas y gerenciales, existentes entre los trabajadores de la cultura (gestor o gerente, promotor y animador cultural), como las teorías vinculadas al tema, con la intención de tender puentes claros y rigurosos entre la administración, la gerencia y la cultura.

Finalmente, se presenta el artículo de M. Torres (2021) sobre la *Gestión Cultural, un abordaje desde la perspectiva gerencial estratégica*, publicado en la revista *Visión Gerencial*, núm. 1 del 2021, en el marco del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, el cual expone directamente desde una perspectiva gerencial, en este caso de naturaleza estratégica, cómo es la configuración de las organizaciones culturales, evidenciando algunos de los obstáculos a los que se enfrentan los gestores culturales al momento de abordar el contexto organizativo en que se desempeñan, con la intención de contribuir a la articulación de los elementos dispuestos en pro de una gestión cultural efectiva.

Sobre este particular, si bien el estudio doctoral parte del abordaje de la gestión cultural como acción gerencial, más que de los rasgos distintivos de las organizaciones culturales, el antecedente mencionado constituye un momento preliminar en tanto investigación de carácter doctoral pionera dentro de la literatura nacional, evidenciando así la exigua tradición de producción investigativa respecto al tema a nivel nacional.

Pinceladas Teóricas

En este momento se esbozan los postulados teóricos que dan luz al estudio doctoral, de cuya comprensión deviene la denominación «entramado teórico emergente» * en cuanto analogía que trata de representar la trama mental que emerge del complejo teórico o conjunto de ideas, teorías, modelos o conceptos que proporciona el marco de teórico-referencial de la investigación.

Para hilar dicha trama se asume como hilo transversal de la urdimbre teórica los planteamientos de Peter Drucker sobre la gestión como “servicio con responsabilidad social” que destacan los «autores radicales» ** como fundamento de la gestión cultural, a partir de lo que se traza la emergencia de la administración y la gestión cultural, en tanto aporte significativo emergente del presente estudio.

Entramado Teórico Emergente

Teoría de la Gestión de P. Drucker

Para Drucker (1999) la gestión es una disciplina social y, como tal, “... se ocupa del comportamiento de las personas y las instituciones humanas...” (pág. 4), aseveración a partir de la cual reflexiona sobre los errores de los supuestos básicos teóricos y prácticos que hasta los años 90 determinaron la realidad del quehacer administrativo. A nivel teórico señala: el pensar una estructura organizativa como correcta, así como una forma de correcta de dirigir a las personas. Y práctico: la concepción de la tecnología y sus usos finales como fijos y dados; y que el ámbito de acción de dicha gestión esté definido jurídica y políticamente, cuyo dominio se da al interior de la organización (aun cuando su fin se encuentra fuera de ella -en el público, los clientes, usuarios o prosumidores-).

A este respecto, en “*Management Challenges for the 21st Century*” (1999) expresa que los principios de la gestión, indistintamente de la naturaleza de asociativa (privada o pública) y del sector de la organización (comercial, hospitalario, educativo, cultural, etc.), son los mismos, y que sus diferencias están en los términos que usan las organizaciones, a partir de lo que explica que el origen de la distinción existente entre la gestión privada (gestión empresarial) y la pública (administración pública) es producto del latente desprecio social por las empresas y ejecutivos durante la gran depresión de los años treinta.

Bajo esta cosmovisión, plantea la necesidad de un cambio de paradigma y propone como nuevos supuestos teóricos de la gestión: 1) la vinculación misión-estrategia-estructura 2) el ajuste de la organización a la tarea y 3) la dirección como guía. En cuanto a los nuevos supuestos prácticos plantea que: 4) los fundamentos de la gestión deben ser los valores y las decisiones de los clientes, así que la política y la estrategia partirán de ello; 5) el ámbito de la gestión es de carácter operativo y 6) esta se encuentra centrada en los resultados y el rendimiento.

En función de lo anterior, se concibe la gerencia como “... el órgano específico y distinto de todas y cada una de las organizaciones...” (Drucker, 1999, pág. 11) que define los objetivos y estrategias para hacer productivos los puntos fuertes de la organización y los conocimientos específicos de cada individuo participe en ella.

De lo anterior, emerge la mirada a la organización como órgano de la sociedad instituido para producir resultados y a la gestión como la herramienta, estrategia e instrumento determinado para ello. En ese sentido, la tarea de la organización es liderar el cambio, lo que consiste en la capacidad de anticipar, adaptar e innovar frente a los desafíos del entorno.

Según Drucker (1999), liderar el cambio requiere tener una idea clara de hacia dónde se quiere llevar a la organización y cómo lograrlo (ser visionario), transmitir una visión de forma efectiva y persuasiva a sus colaboradores, clientes y socios (ser comunicador), inspirar y movilizar a las personas para que se comprometan con el cambio y lo hagan realidad (ser motivador), crear las condiciones necesarias para que el cambio se produzca, eliminando los obstáculos y brindando los recursos adecuados (ser facilitador). Y, estar dispuesto a aprender de sus propias experiencias y de las de los demás, así como a corregir los errores y mejorar continuamente (ser aprendiz). De esta forma, plantea las cualidades generales que debe tener el individuo encargado de desplegar dicho liderazgo.

Es precisamente de esta concepción del cambio, como oportunidad para la transformación y el alcance efectivo de los objetivos organizaciones y sociales, que emergen los postulados de la gestión cultural. Por ello, es menester abordar los postulados de la administración y la gestión cultural, para así, una vez urdida la trama teórica, poder distinguir el puente teórico-epistémico entre la gerencia y la gestión cultural alcanzado en el presente estudio doctoral.

Administración Cultural

La administración cultural nace del supuesto de que las acciones culturales son objeto de administración, concebida como actividad económica aportante de valor agregado o como recursos sociales trascendentes a la lógica de competitividad local, adquiriendo así peso significativo como disciplina durante los años setenta en Estados Unidos y Francia, lo que deviene en el auge de un nuevo sector económico, las industrias culturales, dedicadas a la producción, difusión y comercialización de bienes y servicios culturales. Al respecto, este concepto fue enunciado por

Horkheimer y Adorno en 1947, con un tono bastante crítico, que alude a la desnaturalización del sentido de arte y la cultura.

Bajo esta cosmovisión, Zubiría, Abello y Tabares (1998) plantean que la administración en el ámbito de la cultura está fundamentada en la organización de la actividad cultural, a través del establecimiento de principios y criterios de naturaleza asociativa, en que lo relevante es la consolidación de empresas culturales.

De esta forma, es definida como proceso de articulación de recursos técnicos, económicos y humanos que, involucra el desarrollo de actividades de mercadeo (compra-venta de productos, bienes y servicios culturales), financiamiento (búsqueda y asignación de fondos), salud ocupacional (higiene y seguridad) y técnicas administrativas (procesos de planeación, dirección, organización, seguimiento y evaluación), a partir de lo cual se conforman y consolidan los equipos de trabajo (selección, capacitación y desarrollo), las relaciones organizacionales (división y agrupación del trabajo, asignación de actividades y responsabilidades) y se establece la dotación de recursos técnicos y económicos (espacio de trabajo, capital de información, medios y herramientas de trabajo) en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, ello de acuerdo a su campo de incumbencia (investigación, preservación, producción, etc.).

En este marco de ideas, se considera que el manejo de los equipos de trabajo debe darse desde una perspectiva interdisciplinaria, debido a que implica desarrollar aspectos psicológicos, sociológicos, legales, de salud y seguridad que, involucran disciplinas como la psicología ocupacional y organizacional, la sociología organizacional, el derecho laboral, la medicina ocupacional, la ingeniería de seguridad, de sistemas, entre otras. De igual forma, se cree que en dicho manejo incide la percepción de los talentos humanos sobre la situación o ambiente de la

organización y la filosofía de la organización (visión, misión, objetivos, principios y políticas), ello aunado a la calidad y cantidad de personas dispuestas (o con vocación) para el trabajo cultural.

De igual forma, se concibe a la gerencia como proceso fundamentado en la definición de objetivos, establecimientos de mecanismos y uso de recursos, en función de generar un mayor crecimiento de la organización, que permita la obtención de mayores beneficios.

En función a lo anteriormente expuesto, los autores proponen un modelo basado en los elementos de: planeación estratégica, que parte de la concreción de metas claras por parte de los involucrados (trabajadores culturales y contexto de la acción cultural); evaluación objetiva de la situación de la organización a nivel interno y externo para fijar el punto de partida de la acción cultural; y la definición de estrategias, políticas y acciones a seguir para obtener los resultados propuestos. Ello, seguido de la formulación, la implantación y administración del plan, lo cual refiere a la coordinación, asesoría y evaluación de los resultados (racionalización de procesos).

Continuando con el hilo discursivo, Licona y Vélez (2007) comprenden la administración cultural como ciencia social, cuyo ejercicio integra el pensamiento estratégico, la gerencia de la productividad y la gestión orientada al mejoramiento de personas, organizaciones, comunidades y naciones.

En este marco ideático, el pensamiento estratégico, refiere al cambio de la concepción de “la gerencia de las artes” o “gestión de las artes” a la administración de las culturas”, a partir de lo que todas las áreas funcionales de la administración se asumen como sectores de la cultura, de lo que emergen los ámbitos de la investigación cultural, *marketing* cultural, ingeniería cultural, industria creativa,

comunicaciones, patrimonio, culturas populares, etc. En este sentido, esta evolución de la gerencia a la administración se vislumbra, fundamentada en los postulados sobre el *management* de Druker (1999) como “... servicio con responsabilidad social...” (Licona, 2019, pág.23) que busca construir sociedades sostenibles.

A este respecto, la gestión, en tanto *management*, es entendida como gerencia, concebida así, como área funcional encargada de dirigir, organizar y ejecutar los diferentes productos y recursos que se ofertan globalmente en los sectores y ámbitos de gestión patrimonial, escénica, musical, literaria, audiovisual, de cultura popular, entre otros (Licona, 2019).

De este modo, el pensamiento estratégico es un componente esencial de la gerencia, ya que proporciona un marco teórico y una orientación práctica para la gestión eficaz de las organizaciones, siendo el objetivo de la gerencia asegurar la supervivencia, el crecimiento sostenible y la perdurabilidad con rentabilidad social de las organizaciones (Ibid.).

Dentro de este marco ideático, los autores proponen en “Gestión de empresas culturales” (2004) un modelo metodológico para orientar la administración de empresas culturales, basado en el estudio del entorno socioeconómico sectorial, la dirección estratégica, la gestión operativa y la estructura organizativa de la misma. Para ello, utilizan diferentes fuentes de información (actores, expertos, documentos, empleados o colaboradores) que les permiten identificar los rasgos generales de los sectores culturales, el contexto socioeconómico de la actividad cultural, la estructura del mercado, las políticas y sistemas de gobierno, las funciones operacionales, los rasgos humanos y sociales y los recursos involucrados en la gestión operativa.

Siguiendo este hilo discursivo, Guédez (2000) por su parte se refiere a la administración como circuito de acciones que integran la planificación (mediación entre la realidad, la acción y los propósitos), la coordinación (división del trabajo, distribución de responsabilidades y asignación de recursos), la evaluación (seguimiento continuo de las responsabilidades) y la dirección (encargada de armonizar los tres procesos antes mencionados).

Respecto a la dirección, el autor destaca que esta "... siempre responde a un marco global, aunque luego tenga que adecuarse a los sujetos y objetos que delimitan el campo de su aplicación..." (p.42), concibiendo así la gerencia como un proceso conformado por dos grandes dimensiones: una de carácter estructurado, apoyada en principios validados, sistematizados y pautados en manuales, que integran los subprocesos de planeación (reactiva, prospectiva, inactiva e interactiva), organización (división del trabajo, definición de responsabilidades y asignación de recursos) y evaluación (control), que en su conjunto permiten asegurar la calidad y promueven la elevación de la productividad. Y una segunda dimensión, de naturaleza desestructurada y asistemática, que se desenvuelve dentro de una dinámica abierta y en unos escenarios impredecibles, la cual comprende todo concerniente a la acción de dirigir, desde una mirada concéntrica en que la dirección es vista como liderazgo, el liderazgo como gestión y la gestión como gerencia.

En síntesis, la administración cultural es concebida como campo de la administración encargado de orientar la producción de bienes y servicios culturales, que contempla el despliegue de los procesos administrativos básicos (planificación, organización, control y evaluación) en que la gerencia actúa como proceso operativo, encargado de dirigir dicha orientación, siendo desde esta cosmovisión a partir la cual nacen los hilos discursivos sobre la gestión cultural.

Gestión Cultural

La gestión cultural fue antes que un proceso una práctica social de “gestión de la cultura”, que da cuenta de un “... fenómeno empírico etnográfico en que los sujetos diseñan y operan la acción cultural, pues lo que se gestiona no es propiamente la cultura, sino dicha acción...” (Orozco, 2019, p. 163). Es hasta la segunda mitad de la década de los ochenta (quince años después de la aparición de la concepción de “administración cultural”) que se inscribe al discurso Iberoamericano como profesión y disciplina relativa al proceso que conjuga el diseño, ejecución y evaluación de acciones culturales.

Al respecto, Martinell (2001) expresa que su nacimiento obedece a la imposibilidad del enfoque gerencial de la administración cultural para dar respuesta a los objetivos institucionales y sociales de las organizaciones culturales. El autor enraíza su planteamiento en la tercera etapa del modelo capitalista que propone Drucker en su obra “*La Sociedad Poscapitalista*” (1993), el de la “revolución de la gestión” (1950-1980), que cuestiona los valores mecanicistas hegemónicos, reemplazándolos por procesos y objetivos orientados por un enfoque cercano al bienestar y las relaciones sociales, a partir del cual se concibe al sector terciario (o de servicios, que incluye los capitales intangibles como el de la cultura) como factor de desarrollo económico y social. Es de lo anterior, que nace el supuesto epistémico de que lo cultural es gestionable, es decir, que la cultura aparece como producto o servicio que requiere de un agente que lo gestione.

En este punto del discurso, es preciso recordar que Licona (2019) justifica la evolución de la gerencia o gestión de las artes a la administración de las culturas a partir de los mismos planteamientos de Drucker, pero fundamentando su accionar desde una perspectiva más económica que social. En este sentido, lo que distingue el

planteamiento de Martinell del de Licon, es su énfasis en las organizaciones como estructuras intensivas en complejidad, que exigen un mayor compromiso para obtener resultados, es decir, el desarrollo de los procesos y el buen uso de los recursos disponibles.

Martinell (2001) deja establecido que la administración clásica evolucionó desde una visión mecanicista hacia una más orgánica y estratégica llamada “gestión” que implica conducir asuntos, utilizar el conocimiento como mecanismo de mejora continua, cuya responsabilidad es de carácter individual, y, por ende, requiere de autonomía para ejercer autoridad sobre una organización, para decidir el curso de la acción y para resolver las dificultades que emergen en la ejecución. De esta forma, concibe la gestión cultural como encargo social dado bajo la orientación de administrar y dirigir proyectos y organizaciones culturales en función de las demandas de democratización cultural de una sociedad compleja.

Aunado a ello, expresa que, debido a su carácter multidisciplinario, puesto que se hace de diversas disciplinas para cumplir su función, la gestión cultural no posee un marco epistémico propio, no obstante, aclara que el propio sector debe realizar “... las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función...” (Ibid., pág.6) como a las lógicas organizativas que obedezca, que pueden ser estatales, asociativas o privadas, a lo que agrega que cree que la ausencia de investigaciones y reflexiones en el campo representan un aspecto negativo para dicha construcción.

Respecto a las lógicas organizativas, la lógica estatal se basa en el papel del Estado como garante de los derechos culturales de la ciudadanía, y se expresa en políticas públicas que regulan, financian y promueven la cultura. La asociativa, se refiere al conjunto de iniciativas que surgen desde la sociedad civil organizada, y que buscan

generar espacios de participación, expresión y creación cultural. Y la privada, se relaciona con el mercado y la rentabilidad económica de las actividades culturales, y se manifiesta en empresas, fundaciones y otras entidades que ofrecen productos y servicios culturales (Martinell, 2019).

Lo anterior implica que, la gestión cultural engloba las acciones desplegadas desde el ámbito público, privado o mixto, incluyendo las organizaciones sociales que agencian las manifestaciones culturales originarias (indígenas y africanas), tradicionales y populares, un ejemplo local de ello sería la gestión dada al interior de las cofradías de los Diablos Danzantes de Yare.

Siguiendo el hilo discursivo, De Zubiría, Abello y Tabares (1998) exponen que la gestión cultural es un fenómeno único, puesto que no existen modelos generales que se puedan aplicar como suceden en otras áreas del saber, debido a que requiere del conocimiento del contexto en el cual se da una cultura y en que se hace gestión, es decir, que se pueden pensar modelos de acuerdo al análisis de las condiciones y circunstancias del contexto en que se opera. Por ello, el gestor cultural es concebido como agente de cambio, en la medida en que genera políticas resultado del abordaje del medio cultural en el cual acciona y en que encuentra la forma de establecer las relaciones que deben darse entre la organización y la comunidad, actuando como enlace mediador.

Desde estas ideas, señalan que estos procesos deben estar acompañados por un estilo de gerencia amplia, flexible y participativa que debe concebir la organización como "... conjunto de elementos... que busca hacer realidad anhelos y satisfacer necesidades de la comunidad..." (Ibid., 42) donde las áreas de gestión interna (de naturaleza administrativa) y externa (de índole cultural) cumplen un papel relevante,

en que la primera apoya el trabajo de la segunda, encargada de la interpretación y comprensión de los procesos culturales.

En este sentido, se infiere que la gestión cultural engloba la ejecución de acciones administrativas y gerenciales, accionando desde el conocimiento de la contextualidad en la cual va a actuar y a la que se quiere llegar, a partir de los cuales los gestores son considerados como líderes y funcionarios, garantes de la supervivencia de las organizaciones culturales y del cumplimiento de las acciones culturales.

Continuando con el hilo discursivo, para Licona (1997) la gestión cultural corresponde a:

... el conjunto de acciones que potencializan, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad... Es un trabajo organizado, es decir, con sentido. Hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo de los procesos culturales... (pág. 2).

En este sentido, corresponde un campo específico de acción dentro de la administración cultural, basada en el reconocimiento de la cultura como un factor estratégico para el desarrollo social, económico y político, así como un derecho fundamental de las personas y los pueblos.

Al respecto, Licona y Vélez (2007) hacen referencia a ella como proceso que implica la conducción de la planificación, organización, ejecución y evaluación de proyectos culturales, desarrollados con el fin de promover el desarrollo humano, la diversidad cultural y la participación ciudadana.

Aunado a ello, plantean que requiere de cuestionamiento y reflexión, puesto que es un terreno incompleto, con recursos operantes de política gubernamental intermitente, de microempresas, emprendimientos y acción comunitaria, que pugnan por ser sostenibles y reconocidas, en tanto generan procesos productivos y comunicativos de gran escala económica, política y social que dominan los principales ejes de la vida cultural local y global.

Por otra parte, para Guédez (2000) la gestión cultural atiende a un uso genérico del término asociado a que engloba los procesos de la administración como las funciones del quehacer cultural. En este marco se entiende que la gestión cultural es:

... todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural y a las dimensiones del quehacer cultural, que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales, como en aquellas relaciones con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural...” (pág. 117).

Dicha concepción responde a la intención de diferenciar mejor los alcances específicos de cada ámbito de la cultura o sector de incumbencia de las organizaciones culturales, como de los quehaceres culturales, que comprende la creación, preservación, divulgación y animación cultural, los cuales se articulan durante el desarrollo de las políticas culturales. De esta forma, la gestión cultural comprende en sí un compendio conceptual y operacional de procesos y dimensiones del trabajo cultural.

Aunada a dicha concepción, el autor plantea que ésta se encuentra vinculada a la calidad total, que cualifica, como teoría abierta que puede contextualizarse a cualquier demanda epocal en el contexto organizativo, pues propone un mejoramiento continuo y permanente de eliminación del desperdicio, así como el

control de los procesos y un reiterado uso de especificaciones claras, apoyado sobre las acepciones derivadas de la prevalencia de la eficacia y la acentuación de las ventajas competitivas.

De igual forma, enfatiza que requiere de un estilo de conducción nutrido de sentido estratégico, de compromiso institucional, pero también, de vocación axiológica, es decir, que requiere una gerencia orientada por los valores del liderazgo, la motivación, la comunicación, la participación y la cultura organizacional.

Dentro de este marco ideático, agrega que el gerente cultural, por la sensibilidad de las personas que supervisa y por la naturaleza particular de los servicios que presta, debe poseer un alto grado de comprensión y de identificación con los significados del arte y de la cultura, aunado a una especial capacidad para interactuar con las personas.

Ahora bien, desde los hilos discursivos expresados por los autores antes citados, deviene la distinción entre la administración cultural y la gestión cultural, en que la gerencia corresponde a proceso de dirigir dichos procesos o quehaceres. Al respecto, De Zubiria, Tabares y Abello (1998) conciben la administración como parte de la gestión, mientras Winston y Licona (2007) a esta última como parte de la primera; por otra parte, Martinell (2001) considera que la gestión es producto de la evolución de la administración, censurando el término gerencia y asumiendo el de gestión como idóneo para dar cuenta a un proceso de enfoque social más que empresarial.

Aunado a lo anterior, es posible apreciar una similitud entre los planteamientos de De Zubiria, Tabares y Abello (1998) acerca sobre la imposibilidad del establecimiento de modelos generales de gestión y Martinell (2001) sobre la

utilización del conocimiento como mecanismo de mejora continua, para construir un marco epistémico propio.

Finalmente, puede decirse que Guédez (2000) sintetiza los argumentos previos, concibiendo desde una mirada integrativa la gerencia como gestión y viceversa, que engloba el desarrollo de procesos administrativos y quehaceres culturales, trascendiendo el enfoque pragmatista de la administración, el productivista-rentista de la gerencia y el mecanicista de la organización, desde los cuales emergen las apreciaciones de la administración y la gestión cultural dados por el resto de los autores.

Ahora bien, una vez hilada la trama teórica previamente expuesta, es menester destacar que, si bien en la literatura citada se hace referencia a los planteamientos teóricos de Drucker sobre la gestión, los autores radicales no lo plantean de forma explícita o extensa, razón por la cual su abordaje en la presente pincelada teórica, se asume como un aporte significativo, en tanto pone en evidencia los puntos de contacto y convergencia existentes.

Es de lo expresado previamente, que emerge el alcance del puente teórico-epistémico perseguido en el presente estudio doctoral, a partir de la concepción de la organización como conjunto social y de la gestión como un campo de estudio y de acción de carácter global, sin adjetivos, cuya practica persigue el alcance efectivo de los objetivo organizacionales y sociales propios del pensar-hacer gestión.

Asimismo, la comprensión en la comprensión del gestor, también sin adjetivos, como agente de cambio y de transformación organizacional y social. En este sentido, se asume la gestión como proceso global o general, que es desplegado según el sector y del contexto en que opera, de allí que el establecimiento de la visión organizativa

defina la naturaleza de su estructura y estrategias de acción, en que la preocupación y responsabilidad de la dirección son entonces lo que incide en el desempeño de la organización, dentro o fuera, bajo o fuera de ella.

Siendo las cosas así, lo que plantean los postulados de la gestión cultural son las distinciones de la preocupación y responsabilidad de la dirección en las organizaciones del sector cultural.

En función de lo antes expuesto, se asume la gestión cultural como campo de estudio y de acción profesional, asimismo, como proceso basado en el desarrollo procesos administrativos y quehaceres culturales, que implica la administración y dirección de los talentos humanos y recursos materiales, financieros y tecnológicos en el ámbito del sector organizativo de la cultura.

Concepciones Esenciales a la Investigación

Una vez trazados el entramado teórico, resulta evidente la controversia existente entre las nociones “gerencia” y “gestión”, puesto que existen tres tendencias radicales: 1) la gerencia es sinónimo de gestión y ésta es parte de la administración 2) la gerencia es un término ajeno a la gestión y ésta última es producto de la evolución del pensamiento administrativo y 3) la gestión integra procesos administrativos y directivos. En razón a ello se asume la tarea de clarificar los matices existentes entre las concepciones “administración”, “gerencia” y “gestión” en el marco de las organizaciones culturales y afines con el presente estudio doctoral.

Organización (Cultural)

La organización es comprendida como grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan en conjunto por un fin común, cuya eficacia se fundamenta en la

concentración de sus esfuerzos en el alcance de ese propósito colectivo (Drucker, 1992); de igual forma, es concebida como entidad social "... en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos..." (Chiavenato, 2004, pág.71).

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

En este sentido, las organizaciones vinculadas a la acción cultural son comprendidas a grosso modo como conjuntos sociales instituidos bajo la orientación de gestionar bienes y servicios culturales (Chavarría, Fauré y Yáñez, 2019) lo que engloba a las industria cultural o creativa, orientadas a la creación, producción y comercialización de bienes y servicios culturales (Pinotti, 2019).

De esta forma, la naturaleza del quehacer cultural cumple un repertorio diverso que integra la producción artística, los servicios de promoción y recreación, como de divulgación de informaciones en conocimientos objetivados que poseen en su conjunto una característica común: un implícito o explícito valor estético; situación que la distingue de aquellas entidades que administran bienes o servicios sin contenido patrimonial significativo.

Para Zubiría, Abello y Tabares (1998) la organización cultural, independientemente de su naturaleza (pública, privada o mixta) o de su tamaño, contempla tres niveles de acción: uno institucional o estratégico, donde se toman las decisiones y se establecen los objetivos y estrategias organizativas; uno intermedio o táctico, en que se definen los recursos necesarios como las alternativas de abordaje a la comunidad receptora de los productos, bienes y servicios culturales, nivel en que se adecuan las políticas y decisiones establecidas estratégicamente en acciones y resultados operativos; y otro operativo o técnico, relativo al área de trabajo básico de la organización, es decir, del sector o campo de incumbencia.

Aunado a ello, es caracterizada como flexible, ágil y adaptativa, lo que implica el diagnóstico constante de las variables sociales, tecnológicas, económicas y políticas que inciden en su hacer cotidiano, ya sea brindándole oportunidades o amenazas, por lo que debe proponerse revisar constantemente su capacidad de respuesta a los desafíos de los procesos culturales locales y globales para desarrollar acciones acordes a ello.

En correspondencia, se plantea una noción de la organización cultural, dada a criterio de la autora, como espacio multidimensional donde se cruzan las lógicas de la acción administrativa, difusiva y participativa de los trabajadores culturales con las lógicas político-socioeconómicas-culturales propias del contexto en el cual se desempeñan, encargadas así de idear las estructuras y estrategias adecuadas para la creación, producción, preservación, difusión, animación, formación y comercialización de bienes y servicios culturales específicos, según la naturaleza de la manifestación cultural asumida, que pueden ser de carácter público, privado, mixtos o autogestionados.

Administración

La administración es el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos y autores en múltiples disciplinas (ingeniería, psicología y sociología principalmente) que, nutridas esencialmente por la filosofía y la ciencia, propiciaron la sistematización de los nuevos conocimientos a principios del siglo pasado y que condujeron al nacimiento de la administración como disciplina en razón a la necesidad de querer que las organizaciones operasen con óptima eficiencia (Etzioni, 1979).

Es hasta principios del siglo XX que se constituye propiamente en un objeto de estudio científico, con el planteamiento Tayloriano sobre la administración como el origen y solución potencial de los problemas de la industria, generando una ola de cuestionamientos que propician la aparición de múltiples escuelas de pensamiento administrativo: Enfoque Científico (con Taylor y Gilbreth), Enfoque Clásico - Funcional (con Fayol, Mooney y Urwick, entre otros), Enfoque Burocrático (Weber, Selznick, Merton, Gouldner, Etc.), Enfoque Estructuralista (Etzioni, Bau & Scott, etc.), Enfoque Humanista (Mayo, Maslow, Mc Gregor, entre otros), Enfoque Participativo (Barnard) –que sustituye la concepción tradicional y dominante de administrar las organizaciones basados en diseños propios de la ingeniería-; Enfoque Sistémico (Bertalanffy, Katz y Rosenzweig, entre otros), Enfoque Estratégico (Andrews, Steiner, Kaplan & Norton); Enfoque de la Competitividad (Porter, Ohmae, Nonaka & Takeuchi, etc.) Enfoque del Comportamiento (March & Simon); Desarrollo Organizacional (Lewin, Mc Gregor, etc.), Enfoque de la Contingencia o Situacional (Burns, Slater, Woodward & Child, Chandler, Stalker, Lawrence & Lorsch, etc.); entre otros. Cabe destacar que este último influyó el surgimiento del campo de los Estudios Organizacionales, y rompe con la corriente universalista de la

administración (Stonner, Freeman y Gilbert, 1995; Chiavenato, 2004; Rivas, 2009; y Barba, 2013).

Dichos enfoques se preocupan más o menos por lo mismo: la eficiencia, eficacia o efectividad (según sea la corriente teórica adoptada) con que se cumplen los objetivos de o en una organización, lo que varía entre ellas es su orientación, hacia las tareas (técnicas o procedimientos) o hacia las relaciones (individuo-organización).

De esta forma, a través de los postulados planteados por las escuelas de pensamiento administrativo, se define la concepción del objeto de estudio de la administración, así como los métodos de los cuales se vale para darle curso a la indagación científica y a través de los cuales logra dar validez a los hallazgos o resultados que obtiene, sin obviar la descripción y explicación de la disciplina como práctica social.

Bajo este hilo discursivo, la administración es comprendida, primeramente, en el sentido etimológico de la palabra “administrar”, que proviene del latín “*ad*”, que significa “hacia”, “dirección” o “tendencia”, y “*minister*”, relativo a “subordinación”, “obediencia” o “al servicio de”, reconocida así como acción de servir a otro, de cuidar los bienes o recursos de otro en particular, de encargarse de los asuntos de otro, y, por extensión, administrar implica también encargarse, cuidar y manejar de los asuntos y recursos propios.

De igual forma, administrar quiere decir también regir o gobernar, significa dirigir los destinos, caminos y vías de una organización, empresa, comunidad, ciudad o pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y su progreso y bienestar. Al respecto, Fayol (1980) concibió la administración en dos sentidos: una de carácter amplio, relativa a la acción de gobernar una empresa u organización hacia

el fin propuesto, y otro de carácter restringido, referido a la acción administrativa de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Chiavenato, 2004).

En razón a lo anterior, la administración se ha visto definida tradicionalmente como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004; Sallanave, 2002). Así, las distinciones teóricas existentes entre los enfoques de la administración corresponden generalmente a las dimensiones que se consideran para abordarla como fenómeno, proceso, acción, disciplina o praxis (concepción del individuo-trabajador-participante, el ambiente o contexto interno-externo, el clima organizacional, la cultura organizacional, entre otros).

De lo anterior se infiere el objeto general de la administración, la organización, indistintamente de su naturaleza (empresarial, social, pública, privada, productora de bienes o de servicios); y el objeto específico de estudio de la administración, la acción administrativa, es decir, los procesos o las funciones (de planificación, coordinación, ejecución, control y evaluación), cuya comprensión depende del enfoque desde el cual se le aborde, por ejemplo, desde el enfoque clásico Fayoliano se habla en términos de procesos, y desde el enfoque neoclásico de Drucker se habla de funciones; no obstante, ambos enfoques implican la consecución exitosa de los objetivos de la organización. Aunado a ello, se percibe el fin último de la disciplina, la productividad, en términos de generación de productos, utilidades o de valor.

En virtud de lo antes expuesto, la administración cultural es asumida como campo de conocimiento cuyo objeto de estudio es la organización cultural, contexto dentro del cual emerge el trabajo cultural, incluyendo la gestión de bienes y servicios culturales. De igual forma, como quehacer administrativo, que contempla el

despliegue de los procesos de planificación, organización, control y evaluación en términos de valor como de utilidad cultural, económica y social.

En función a lo previamente expresado, se entiende la gerencia como proceso directivo relativo a la conducción de los quehaceres administrativos y culturales desarrollados en un contexto organizativo, incluyendo el de naturaleza cultural, el cual demanda un estilo de dirección orientado por los valores del liderazgo, la motivación, la comunicación, la participación y la cultura organizacional, cargado de una profunda sensibilidad ética, estética y creativa.

Gerencia

La noción de gerencia aparece durante la segunda mitad del siglo XIX asociada a una acción organizativa que aglutina un conjunto de funciones: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos (Etkin, 2000).

La palabra gerencia proviene del latín “*gerens*” que significa "el que lleva a cabo una acción". En este sentido, el planteamiento alude a una acción que hace referencia al mando o coordinación de funciones que contribuyen activamente al logro de los objetivos organizacionales, es decir, a un rol directivo o de mando.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1995) comprende el "... proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales..." (pág., 7). Por su parte, Chiavenato (2004) la contempla como "... la conducción racional de las actividades de una organización, sea esta lucrativa o no lucrativa..." (pág. 4). Por otra parte, Díaz y Torrealba (2011), exponen que se

encuentra asociada al uso de recursos con el propósito de generar provecho, bienestar a sectores específicos de la sociedad.

En este marco de ideas, la gerencia implica planificar, organizar, coordinar, y controlar los talentos humanos y recursos materiales, financieros y tecnológicos de una entidad, como también liderar, motivar, comunicar y evaluar el desempeño de los colaboradores y las acciones realizadas.

Al respecto, Sallenave (2002), expone que este rol debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concreten propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución, ello dirigido al logro de una mayor competitividad, a partir de lo cual plantea como elementos inherentes a la acción gerencial la estrategia, la organización y su cultura.

En tal sentido, si bien la gerencia se encuentra directamente vinculada al establecimiento, seguimiento y evaluación del quehacer de la organización, no necesariamente posee un vínculo directo con la ejecución de las metas que ésta se propone, de allí su consideración como rol directivo o que desempeñan las personas que dirigen una organización, siendo eso lo que la distingue de la concepción de administración y gestión.

No obstante, de acuerdo a los planteamientos trazados en el entramado teórico emergente de la investigación la gerencia es mirada desde distintas perspectivas en el ámbito de la cultura siendo considerada como un término ajeno a la gestión y ésta última es producto de la evolución del pensamiento administrativo (Martínez, 2001), pero también como proceso directivo vinculado a los quehaceres administrativos del ámbito que posee una vinculación concéntrica con la gestión y el liderazgo (Guédez,

2000), y como sinónimo de gestión (Licona, 2019), siendo asumida en el presente estudio como acción directiva del proceso de gestión y nombrada como gestión.

Gestión

Etimológicamente, “gestión” del latín “*gestio*” o “*gestio-nis*”, compuesta de “*gestus*”, que significa “hecho” o “concluido”, participio del verbo “*genere*” de “hacer”, “gestionar” o “llevar a cabo”, y el sufijo “*tio*” de “acción y efecto”, lo que alude a las actividades o acciones desplegadas para el alcance de algo.

Para Drucker (1993) la concepción de gestión surge durante los años treinta asociada a los negocios (enfoque empresarial de la gestión), manteniéndose bajo esa mirada hasta llegados los años noventa, cuando comienza a asociarse a la organizaciones no lucrativas y gubernamentales, en virtud precisamente de la carencias de disciplina propia de los negocios para generar resultados efectivos en términos organizativos y sociales, entendiéndose en adelante como “... una función genérica de todas las organizaciones, sea cual fuere su misión específica...” (pág. 41).

Desde la perspectiva organizativa de la cultura, la gestión es producto de la evolución histórica de la administración, bajo un enfoque sistémico y humanista que exige nuevas tareas sumadas a las clásicas de planificar, organizar, dirigir y controlar, relativas al involucramiento de las partes interesadas (incluyendo a los habitantes y vecinos de las áreas de confluencia en que opera la organización), el aprendizaje institucional (estimulo de la creatividad para la solución de las tareas), el manejo de continencias (evaluación de alternativas y opciones en búsqueda de mitigar los impactos negativos y aprovechar las oportunidades emergente), la retroalimentación (para la adaptación al entorno) e incluso la tecnología como el aspecto que mediatiza las relaciones humanas, de producción y de consumo.

En este sentido, la gestión involucra la comprensión e intervención del espacio en que se da, de tal manera, corresponde a una diligencia transversal a la organización que permea sus funciones, procesos y niveles (Sanabria, 2007), por lo que puede desarrollarse de diversos modos y grados, es decir, en cualquier ámbito (campo o sector de actuación), nivel analítico de organización (según su tipología: de acuerdo al producto, al capital, al alcance territorial, forma jurídica, actividad industrial, etc.), desde cualquier área funcional (de producción, mercado, finanzas, talento humano, etc.), proceso (de negociación, desarrollo, conocimiento, etc.) o nivel jerárquico de la organización. Ello, con base en los recursos existentes (de tiempo, financiamiento, talento humano, materiales, maquinaria, etc.).

Al respecto, Martínez (2002) contempla que la gestión refiere al “... conocimiento complejo, interdisciplinario, de diseño, sistemas de dirección, información y control en las organizaciones y sus proyectos en relación con su entorno social caracterizado por la incertidumbre” (p.11).

Dentro de este marco ideático, la gestión se concibe como proceso amplio y heterogéneo, que acciona como método de aproximación del campo de la administración a la realidad organizacional, dentro del cual la administración es comprendida también como proceso de manejo de los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) asignados a la organización. En este sentido, se concibe la gestión cultural como proceso que engloba la conducción (gerencia) y el manejo (administración) de todo lo involucrado al desarrollo de los procesos administrativos como de los quehaceres culturales, lo que implica la comprensión e intervención del espacio desde el que se da (la organización) y en la cual se da (el contexto de acción).

Liderazgo

El liderazgo ha sido entendido como capacidad de persuadir o influenciar a las personas (Maxwell, 2014) en un entorno organizativo en pro de su transformación (MacGregor, 2011) ante lo que, de manera general, se puede afirmar que la concepción de un líder se fundamenta en la influencia que éste tenga sobre un grupo, sirviendo como modelo y apoyo, visto desde la admiración y el respeto.

Según Drucker (1954), el liderazgo es «hacer las cosas correctas», mientras que, para Bennis (1990) el liderazgo es «hacer que las personas hagan las cosas correctas». Para el enfoque situacional, es «adaptar el estilo de dirección a las características de los seguidores y al contexto» (Sánchez y Rodríguez, 2010), en tanto que, desde la perspectiva transformacional, implica «inspirar y movilizar a los seguidores para que trasciendan sus intereses personales y compartan una visión colectiva» (Hermosilla, Amutio, Costa y Páez, 2016).

Dentro de este marco de ideas, el liderazgo persigue el alcance efectivo de los objetivos o propósitos de la organización, lo que alude tanto a la competitividad y productividad de esta, como a su cohesión interna y externa, en otras palabras, a la integración y sinergia de su talento, recursos y del entorno organizativo y social.

A tenor de lo expuesto, desde la perspectiva de la gestión cultural, Guédez (2000) concibe el liderazgo como capacidad de persuadir y motivar, de lo que deviene su relación concéntrica con la gestión, la gerencia y la dirección, puesto que ellas “... se envuelven en un mismo enfoque paradigmático y pertenecen a un mismo compendio... [es decir] responden y se administran en torno a un mismo eje ...” (pág. 30).

En virtud de lo anteriormente mencionado, desde la perspectiva de la gestión cultural se asume el liderazgo como habilidad de persuadir e influenciar a las personas (trabajadores, colaboradores, promotores, animadores, agentes, usuarios, público, etc.) que permite dirigir y motivar el logro de objetivos y propósitos organizativos y sociales comunes.

Aspectos Políticos y Normativos que Orientan la Investigación

Aspectos Políticos

La gestión cultural se encuentra fundamentada en las orientaciones internacionales vigentes trazadas en la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO, 2005b) que plantea como axiomas el respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales la soberanía, el reconocimiento de la igual dignidad de todas las culturas, la solidaridad, la cooperación internacional y la complementariedad de los aspectos económicos y culturales del desarrollo, teniendo en cuenta que la cultura es uno de los principales motores para el desarrollo sostenible, el acceso equitativo y la apertura como el equilibrio de la diversidad cultural.

Lo anterior, a partir del establecimiento de los siguientes objetivos: 1) la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales; 2) la creación de las condiciones el desarrollo cultural; 3) fomentar el diálogo cultural; 4) fomentar el intercambio cultural; 5) promover el respeto a la diversidad cultural; 5) reafirmar la importancia del vínculo cultura-desarrollo, 6) reconocer la especificidad de las acciones culturales; 7) reiterar los derechos soberanos en los estados respecto al primer objetivo; y 9) fortalecer la cooperación y solidaridad internacional.

De igual forma, en lo establecido por La Agenda 2030 sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) concretamente en las metas 4.7 sobre la cultura de paz, valoración de la diversidad cultural y cultura de desarrollo sostenible; 8.9 relativas a la promoción de políticas que promuevan a la cultura y los productos locales y 11.4 correspondiente a la protección y salvaguarda del patrimonio cultural.

Igualmente, en lo establecido por la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre las Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible – MONDIACULT- (2022), que reflexionó sobre las cuestiones generales del sector cultural con el objeto de garantizar su prosperidad y resiliencia a partir de lo cual traza como objetivos a alcanzar por sus estados miembros: i) estimular la reflexión global sobre la cultura como un bien público global; ii) apoyar la adaptación de las políticas culturales en el propio sector cultural; iii) impulsar las prioridades estratégicas de los países avanzados en materia de políticas culturales; iv) reforzar el papel de la cultura para la consolidación de la paz; y v) federar plataformas de cooperación internacional.

Y a nivel nacional, en las orientaciones planteadas en el Segundo Objetivo del II Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025, el cual prefigura en las formas de construcción del socialismo para alcanzar la suprema felicidad social del pueblo, con el fin de seguir avanzando en la plena satisfacción de las necesidades básicas para la vida del pueblo y la formación de un talento humano competente y determinante en el campo organizacional.

De lo anterior, emergen las líneas determinadas por el Ministerio del Poder Popular para la Cultura, vigentes desde 2019, relativas a: 1) la diversificación de la economía cultural post petrolera bajo nuevos esquemas que apunten al nuevo modelo productivo socialista; 2) la integración socio-económica de los actores de la cultura a través de la formación y organización en red; 3) la cultura como derecho fundamental

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

Asimismo, los objetivos ministeriales a continuación enumerados en correspondencia al lineamiento político de origen: 1) generar alternativas socio-productivas y nuevos esquemas de cooperación social, económica y financiera para el apalancamiento del eco-socialismo y la sustentabilidad; 2) garantizar la calidad de vida de los actores culturales a través de una atención social e integral y fomentando su participación; 3) fortalecer los espacios y programas de formación cultural para el trabajo liberador; 4) desarrollar mecanismos de registro y control que permita la valoración y presentación de los avances; 5) contrarrestar la producción y valorización de elementos culturales y relatos históricos generados desde la óptica neocolonial dominante; 6) afianzar y resguardar la identidad nacional y nuestro-americana fomentando la expresión de las diversas manifestaciones culturales tradicionales; 7) garantizar la accesibilidad a servicios culturales de calidad; 8) fortalecer la gestión comunicacional y de difusión cultural en el sistema de medios; 9) consolidar la inter-institucionalidad mediante la cooperación e integración de todo el sector cultural, nacional e internacional; y 10) promover una cultura eco-socialista, que revalorice el patrimonio histórico, la identidad y la conciencia de pertenencia social para el realce de las tradiciones, costumbres y prácticas ancestrales.

Aspectos Normativos

A nivel Nacional, la gestión cultural se encuentra fundamentada en lo expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, adoptada el 15 de diciembre de 1999, y su enmienda del 15 de febrero de 2009: En su preámbulo sobre la protección de los poderes creadores, el establecimiento de una sociedad democrática, participativa, multiétnica y pluricultural y el aseguramiento del derecho al trabajo como a la cultura que promueva la colaboración e integración internacional.

En el Título III, sobre los derechos humanos, garantías y deberes, más específicamente en capítulo V, relativo a la protección de los derechos sociales (artículo 75), al derecho al trabajo (artículo 87); y el Capítulo VI referente a los derechos culturales y educativos, que sostiene que la creación cultural es libre (artículo 98), que los valores de la cultura constituyen un bien irrenunciable y un derecho fundamental a garantizar por el Estado (artículo 99), que ha de establecer inventivos y estímulos para la promoción, desarrollo y financiamiento e planes, programas y actividades culturales avalando la seguridad social de los trabajadores culturales (artículo 100).

De igual forma, en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), la cual establece en su Capítulo VII el debido establecimiento de normas que rijan las relaciones laborales (artículo 287) como de su debida protección (artículo 288).

Así mismo, en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), que traza en sus artículos 1, 2 y 3 los principios y bases del funcionamiento y organización del sistema administrativo público venezolano bajo una serie de principios entre los cuales se destacan: el de rendición de cuentas (artículo 11) de economía, celeridad,

simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza (artículo 12), de publicidad normativa (artículo 13), de potestad organizativa (artículo 15), de funcionamiento planificado, control de gestión y de sus resultados (artículo 18), de coordinación (artículo 23), de cooperación (artículo 24) y el de competencia (artículo 26), dentro de los cuales se erigen y operan las organizaciones culturales adscritas al Ministerio del Poder Popular de la Cultura.

De igual modo, en lo planteado por Ley Orgánica de la Cultura (2014), publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.154, que instituye los principios, deberes, garantías y derechos culturales, más específicamente en los artículos 15 y 17, donde se plantea que el ministerio del poder popular con competencia en materia de cultura es el encargado de concebir, diseñar y promover las políticas públicas del sector, y que serán los entes adscritos a él, conjunto con el poder popular y la comunidad cultural quienes asumen la gestión cultural pública, respectivamente. Además, define en su artículo 36 que será este ministerio el encargado de establecer el nivel de formación y de capacitación de los responsables de promover la cultura venezolana en el mundo.

Y, en la Ley para el Desarrollo y la Creación Artesanal (2015), publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.184, que tiene por objeto propiciar el desarrollo planificado y sustentable de la artesanía nacional (artículo 1), entendida la artesanía como actividad liberadora de carácter individual o colectivo que implica la producción, transformación y elaboración de bienes o artículos de significado cultural, decorativo o utilitario (artículo 7, numeral 6), siendo el ministerio con competencia en el ámbito de la cultura el encargado de establecer las políticas en materia de planificación, difusión, comercialización, control y seguimiento (artículo 13), así como de garantizar que los órganos y entes de la administración pública

competentes en materia de finanzas y bancas establezcan políticas y programas de financiamiento para el fomento del desarrollo artesanal (artículo 19), y la correcta administración del Fondo de estabilización Social de los Artesanos y Artesanas (artículo 23).

Así mismo, de coordinar con los entes con competencia educativa en todos los niveles la formación y capacitación en materia artesanal (artículo 27), su certificación o acreditación por experiencia (artículo 28), así como de establecer y promover líneas y programas de investigación e innovación tecnológica (artículo 29). Lo anterior, en función del desarrollo humano integral, del aprovechamiento sustentable de los recursos, del respeto de los sistemas tradicionales y lo saberes de saberes ancestrales del Estado venezolano (artículo 25) como de la protección social de los artesanos y trabajadores culturales (artículo 32).

MATIZ II.

PENSAMIENTO PROPIO CONCOMITANTE (EXCURSO)

“La dificultad radica, no en las nuevas ideas, sino en escapar de las viejas, que se ramifican, para aquellos criados como la mayoría de nosotros, en cada rincón de nuestras mentes.” – cursivas añadidas-

Keynes (s/a).

El trazado del sendero epistemológico es una oportunidad para elucidar las distinciones existentes entre el «pensamiento ajeno» ** (conocimiento acumulado) y «pensamiento propio» **, cuya génesis comienza en la producción de “ideas propias” (pensamientos que suponemos inéditos) que, de ser originales, se constituirán en ideas propias (determinadas como inéditas), lo que requiere su determinación, siendo este momento el preciso para ello.

El camino para determinar las ideas propias asumidas es la aplicación de una matriz de irreverencia, entendida por Hermoso (2008) como aquella que se constituye en una vía para operacionalizar la generación de modelos alternos (prototipos). Estas matrices tienen una base raigal en la conjunción del esquema dialéctico de Hegel y el círculo hermenéutico de Fichte.

Al respecto, el autor plantea que el esquema dialéctico de Hegel se basa en la idea de que la realidad es antagónica y siempre se transforma en su opuesto, para llegar a un equilibrio o superación de la contradicción, lo que aunado a la autoconciencia del yo de Fichte genera un proceso dialéctico similar al círculo hermenéutico, donde la comprensión del yo y del no-yo se retroalimentan continuamente. En este sentido, la tesis representa una afirmación o posición inicial sobre un tema, la gestión cultural, mientras que la antítesis es una posición contraria u opuesta a la tesis, y la síntesis, por su parte, es la reconciliación de la tesis y la antítesis, a partir de la cual se forma una nueva idea o punto de vista que abarque aspectos de ambas posiciones.

Sobre el círculo hermenéutico, para Martínez (2010) refiere a un proceso interpretativo que plantea ir del todo a las partes y de las partes al todo, de tal modo que, en cada movimiento aumente el nivel de comprensión, así las partes reciben significado del todo y el todo adquiere sentido de las partes, es decir, una forma de razonar basada en la confrontación de ideas opuestas que se resuelven en una nueva idea superior.

En este sentido, la conjugación del esquema dialéctico con el círculo hermenéutico permite comprender el significado de un texto o de una realidad a partir de la interacción entre sus elementos y el contexto en el que se producen y analizar las contradicciones como las posibilidades de superación que se presentan en el proceso de interpretación.

Bajo esta cosmovisión, el «pensamiento irreverente» ** se constituye en un puente dado entre lo ajeno y lo propio concomitante (relacionado), en tanto se atreve a cuestionar, criticar o desafiar las ideas establecidas o dominantes en un campo de conocimiento, sin dejar de reconocer su valor y aportes. En este sentido, de lo que realmente se trata es de la potenciación de una actitud creativa, crítica y reflexiva que busca generar nuevas perspectivas, propuestas o soluciones a los problemas que plantea la realidad.

En virtud de lo antes expuesto, a continuación, se representa el esquema general de una matriz de irreverencia, basada en la estructura trazada por Hermoso (2008) quien plantea el abordaje en un primer momento de tesis o “postulados en uso” y la antítesis o “modificaciones sugeridas” y, para un segundo momento, su discusión o “síntesis”; no obstante, se asume integrar ambos momentos en una sola matriz (ver figura 1).

Figura 1. Estructura de Matriz de Irreverencia

Postulados	Modelo en uso (tesis)	Modificaciones sugeridas (antítesis)	Síntesis
-------------------	----------------------------------	---	-----------------

Elaboración basada en la matriz de irreverencia de Hermoso (2008).

En congruencia, a continuación, se desarrolla la matriz de irreverencia a “la gestión cultural”, como forma diferente de ir teorizando (ver cuadro 1). Para ello, en virtud de lo observado en la realidad, se asumen dos modelos en uso de los citados en el entramado teórico, el de Alfons Martinell, autor de origen español, quien plantea sus postulados en “La Gestión Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro (2001),” y “Gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación (2002)”, aunado a los planteamientos del venezolano Víctor Guédez, quien traza sus apreciaciones en “Gerencia Cultura y Educación (2000)”.

A este respecto, es menester aclarar que los pensamientos aquí pincelados no se basan en el rechazo o la negación de lo ajeno, sino en la síntesis de lo propio y lo ajeno, es decir, en la integración y el diálogo de las diferentes fuentes, teorías o enfoques que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento en torno a la gestión cultural, a representar continuación a través de una matriz.

Matriz de Irreverencia a la Gestión Cultural

Cuadro 1. Matriz de Irreverencia a la Gestión Cultural

MATRIZ DE IRREVERENCIA A LA GESTIÓN CULTURAL				
Postulados	Modelos en uso (Tesis)		Modificaciones sugeridas (Antítesis) Torres (2024)	Síntesis
	Martinell (2001-2002).	Guédez (2000).		
Marco epistémico	Plantea la inexistencia de un marco epistémico propio y su búsqueda, esencialmente fundamentada en la experiencia y la observación (empirismo).	Expresa que la gestión cultural se fundamenta en la experiencia y la reflexión continua al respecto, desde una perspectiva situacional, transformacional y creativa del contexto en que se acciona (pragmatismo).	El constructo teórico se encuentra fundamentado en la hermenéutica, que busca hallar el significado del mundo sociocultural de los gestores culturales.	Existe una tendencia a concebir que la gestión cultural busca construir un marco epistémico propio, fundamentado en el empirismo o el pragmatismo. En este sentido, se asume que el marco epistémico de la gestión es producto de una construcción social que depende del contexto, de los fines y de los valores de los actores involucrados, y que se puede abordar según su utilidad y su

				coherencia con la realidad, mediante la interpretación de los significados que aguarda el mundo sociocultural de los gestores culturales.
Contexto	Ibero-americano.	Latinoamericano.	Venezolano.	La gestión cultural es abordada según el contexto social en que el cual acciona.
Concepción de Gerencia	Contempla la gerencia como mecánica y rentista, por ende, ajena a la naturaleza social de la gestión.	Quehacer administrativo de la gestión cultural motorizado por el mejoramiento continuo, la planificación estratégica, la gerencia situacional, el liderazgo transformacional y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.	Proceso administrativo-gerencial vinculado a lo ético-estético-creativo que orienta el quehacer cultural según el propósito organizacional.	La gestión cultural se encuentra vinculada al campo de la gestión, propio de la administración. No obstante, existe una tendencia a distinguirla y distanciarla de la gerencia, debido a su naturaleza social, y otra que la integra, en tanto proceso que busca accionar de manera adecuada y eficiente. De esta forma, la gestión cultural es concebida como un campo de estudio de la

				administración y de la cultura, encargado de la administración y dirección de los quehaceres administrativos y culturales de las organizaciones en el ámbito de la cultura.
<i>Concepción de Gestión Cultural</i>	Campo profesional que responde al encargo social que incluye el diseño, ejecución y evaluación de acciones culturales.	Proceso que engloba los ámbitos administrativos y del quehacer cultural, asegurando un adecuado y eficiente desenvolvimiento de políticas y acciones culturales.	Campo del trabajo cultural, adscrito al ámbito de la gestión (administración), encargado del proceso conducir y manejar la acción-reflexión cultural, dado desde una perspectiva sensible, situacional y estratégica, orientado a la efectividad organizacional y al desarrollo sociocultural.	La gestión cultural es concebida, por una parte, como encargo social y, por otra, como proceso de manejo y conducción de acciones culturales orientado a la efectividad organizacional y al desarrollo sociocultural. En virtud de ello, se le comprende como un campo de acción profesional, adscrito al ámbito de la administración como de la cultura, encargado de la dirección y administración de acciones-reflexiones

				culturales, dada desde una perspectiva sensible, situacional y estratégica, orientada a la efectividad organizacional y al desarrollo sociocultural.
<i>Noción de Cultura</i>	Conjunto de manifestaciones y expresiones de un entorno social complejo.	Características socio-históricas de un entorno determinado.	Rasgos distintivos que caracterizan a una sociedad o grupo social, que abarcan desde las expresiones artísticas, las manifestaciones culturales, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Se considera como epíteto de desarrollo y cohesión social.	La cultura se concibe desde una perspectiva amplia, como conjunto de rasgos distintivos de un conjunto social asentado en un contexto espacio-temporal determinado. Abarca desde las expresiones artísticas, las manifestaciones culturales, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Ello da cuenta de su diversidad y relevancia social, pero también política y económica.
<i>Comprensión de la acción cultural</i>	Acción cultural como herramienta	Las acciones culturales son	Acción cultural como proceso	Las acciones culturales son comprendidas como

	<p>fundamental para fomentar la creatividad, innovación, promoción, desarrollo social y económico. Cada acción tiene su propio propósito y contribuye al enriquecimiento y la diversidad cultural.</p>	<p>comprendidas como programas, proyectos, actividades o eventos vinculados a la cultura. Por otra parte, concibe como dimensiones del quehacer cultural: la creación, divulgación, animación y preservación como metodologías esenciales ejercidas para asegurar la sobrevivencia y el desarrollo de la cultura.</p>	<p>reflexivo-procedimental propio de hacer trabajo cultural, del cual emerge la vía o forma de abordar el contexto o espacio en que ocurre, y admite un enfoque integral e interdisciplinario que reconoce la diversidad, la interculturalidad, la participación y la innovación como elementos esenciales de la gestión cultural.</p>	<p>quehaceres, metodologías, herramientas o procesos que integran lo anteriormente mencionado, en los cuales se fundamenta el trabajo cultural. Debido a la naturaleza interdisciplinaria de este, que reconoce la diversidad y participación cultural, se concibe como proceso recursivo de pensar-hacer que deviene en la forma de abordar el contexto en que opera la gestión cultural.</p>
<p>Organización cultural</p>	<p>Grupo complejo institucionalizado o no, que participa en el campo de lo cultural.</p>	<p>Conjunto social con un singular valor estético que se reorganiza permanentemente, gestiona productos y servicios de promoción de recreación y</p>	<p>Sistema social complejo, institucionalizado o no, que gestiona acciones-reflexiones culturales bajo una racionalidad finalista de</p>	<p>Existe una tendencia hacia una lógica organizativa estatal, privada o mixta y otra que admite además formas organizativas comunitarias, de lo que deviene una concepción de organización cultural</p>

		divulgación de información y objetivación de conocimientos.	de y de	transformación sociocultural.	como sistema social complejo, institucionalizado o no, que posee un singular valor estético y que gestiona bienes, servicios y acciones-reflexiones culturales, bajo una racionalidad finalista de transformación sociocultural.
Ámbito organizativo	Público (Estatal), privada (empresarial) y asociativa (sociedad civil o comunitaria que agencian las culturales locales).	Institucional (público) empresariales (privados).	y	Público, privado, mixto, sociedad civil, comunitaria integrando (colectivos sociales que agencian las manifestaciones culturales), particular e independiente (asesores).	La dinámica organizativa es esencialmente pública o privada en los modelos en uso, no obstante, se contempla la acción civil o comunitaria en el primer modelo, y a partir de la concepción alterna se integra acción particular e independiente de los gestores (asesores). En este sentido, se concibe que la gestión cultural se despliega en el ámbito de la gestión pública, privada, civil,

				comunitaria, integrando así la dada al interior de los colectivos sociales que agencian las manifestaciones originarias, tradicionales y populares.
<i>Lógica Organizativa</i>	Lógica del servicio, del mercado y del bienestar social.	Lógica del servicio y del mercado.	Lógica del servicio y del mercado fundamentada en el bienestar y desarrollo sociocultural.	Existe una tendencia organizativa inclinada a la lógica del servicio y del mercado, otra que incluye el bienestar social y la alterna que las inscribe en función el desarrollo sociocultural. En este sentido, se concibe que la lógica de la gestión cultural gira en torno a la creación, producción, preservación, difusión, animación y comercialización de bienes y servicios culturales fundamentados en el desarrollo sociocultural.
<i>Concepción del</i>	Agente o actor que	Director, gerente o	Individuo que	El gestor es concebido

Gestor	interviene y transforma una realidad determinada en articulación con las políticas culturales.	líder que dirige, persuade, concierta y delega y que posee un estilo propio.	cumple una función directiva efectiva en las organizaciones culturales y que agencia el cambio, transformación y desarrollo organizativo y social, a través del establecimiento de mecanismos de comunicación, mediación, motivación y confianza.	como agente o individuo que cumple una función, esencialmente directiva efectiva en las organizaciones culturales, a través del establecimiento de mecanismos de comunicación, mediación, motivación y confianza, con el propósito de intervenir y transformar una realidad determinada en articulación con las políticas culturales del contexto, de allí que se conciba como agente de cambio que conduce y maneja la gestión de organizaciones y acciones-reflexiones culturales.
Perfil del Gestor	Adaptación a la realidad local y global, capacidad de interpretación del contexto, de	Conocimiento y dominio de los procesos de gerencia y las dimensiones del quehacer cultural,	Conocimiento del quehacer cultural, dominio de procesos administrativos,	En síntesis, el perfil de gestor cultural contempla: conocimiento del quehacer cultural, dominio de procesos

	mediación entre actores del campo, de transferencia de información, conocimientos y sistemas, como para desarrollar nuevos proyectos y asumir el riesgo de nuevas formas expresivas.	práctica de valores de autodesarrollo, sensibilidad crítica, ética, estética y creativa.	gestión contingencial (flexibilidad), sensibilidad situacional, crítica, reflexiva, ética, estética y creativa.	administrativos, pensamiento crítico, gestión contingencial, sensibilidad situacional, crítica, ética, estética y creativa; flexibilidad y adaptabilidad a la realidad local-global, capacidad desarrollar nuevos proyectos y asumir el riesgo de nuevas formas expresivas.
Funciones del Gestor	Elaboración de políticas culturales públicas y legislación cultural, administración de políticas públicas, producción y distribución de bienes y servicios culturales, provisión de financiamiento para acciones culturales y socioculturales, investigación cultural, consultorías	Administración de procesos (planificación, coordinación, seguimiento, dirección) y quehaceres (animación, creación, difusión y preservación) culturales, según el área de expresión cultural (artes escénicas, auditivas, literarias, plásticas,	Diagnóstico de la realidad, planificación, organización, coordinación, ejecución, evaluación y ajuste de las acciones culturales según el área de expresión cultural y el propósito organizativo. Lo anterior, implica la gestión del	Desde la perspectiva funcional, los modelos en uso y alerno de gestión cultural comprenden funciones administrativas similares, relativas a: la administración de procesos (diagnóstico, planificación, coordinación, dirección y seguimiento) y acciones (promoción, animación, preservación, creación y producción) culturales, según el área de

	y diagnóstico sociocultural, manejo del patrimonio cultural e histórico.	etc.) y la competencia del sector (investigación, información, documentación, formación, producción, etc.). Financiamiento de procesos y quehaceres.	financiamiento para el despliegue administrativo y operativo de la gestión.	expresión cultural, el propósito y la competencia organizativa.
<i>Relación con Política Cultural</i>	Conjunto de operaciones, principios, prácticas y procedimientos de gestión administrativa.	Marco regulatorio democrático.	Conjunto de principios estratégicos y normativas legales que orientan la función social como la práctica administrativa de las organizaciones culturales.	Los modelos en uso y alerno de gestión cultural conciben de forma similar las políticas culturales como principios normativos estratégicos que orientan la práctica administrativa de las organizaciones culturales.

Elaboración propia.

Reflexiones Sobre el Pensamiento Propio Concomitante

La gestión cultural ha experimentado una transición desde sus orígenes como práctica social, vista como un oficio, hasta su reconocimiento actual como una profesión, lo que le ha llevado a considerarle esencialmente como campo interdisciplinario o multidisciplinario, en tanto hereda y articula conceptos, metodologías, técnicas y herramientas de múltiples disciplinas, a partir de las cuales busca crear un marco de referencia propio.

Entre los autores radicales se pueden hallar modelos de gestión en uso, producto de la observación e interpretación de la práctica de los agentes culturales, caracterizada como de naturaleza social, cuyo quehacer administrativo y gerencial se nutre de los procesos, metodologías, técnicas o herramientas propios de la gestión, considerada como estadio evolutivo de la administración mecánica, racional y rentista, los cuales son asumidos con cierta censura, e incluso reconcomio, por aquello de que «la cultura no admite dirigismos» (Guédez 2000), lo que ha devenido en una tradición investigativa que poco ha abordado el escabroso mundo de la administración y la gestión cultural, más allá de políticas culturales, sectores, formas organizativas, lógicas asociativas, funciones, procesos, quehaceres, entre otras concepciones acompañadas del calificativo “cultura” que, de alguna forma, buscan avanzar hacia la construcción de un marco epistémico propio o a la construcción de principios teóricos desde alguna de las disciplinas que auxilian el pensar-hacer gestión cultural.

En este sentido, las similitudes con los modelos en uso tomados como referencia para la construcción de la matriz de irreverencia, giran en torno a la concepción

abierta de la cultura desde la cual emerge, de allí, la amplitud y heterogeneidad de sus formas de acción y organización; de igual forma, a la adecuación situacional de las formas de gestión, según el contexto social, comunidad o espacio en que se acciona; como a la finalidad social de la gestión y a los procesos que hereda de la administración y, por ende, a las funciones y el perfil del agente o gestor.

En este marco de ideas, este recorrido epistémico, busca edificar puentes entre la administración, la gerencia y la cultura, trascendiendo la mirada convencionalmente dada a las dos primeras disciplinas y procesos, como acciones conscientes y deliberadas de negociación e imposición de referentes culturales, entendidas ahora como procesos complementarios para hacer gestión, de la misma forma que los quehaceres propios de la cultura, es decir, las acciones culturales. Al respecto, vislumbra dichas acciones como procesos procedimentales, que inician con el diagnóstico de los espacios en que opera la gestión, y como procesos cognitivos, de carácter reflexivo y recursivo (que se repiten), concibiéndolas así, como acciones-reflexiones.

De igual forma, concibe los espacios que agencian las manifestaciones culturales originarias (indígenas y afrodescendientes) tradicionales o populares como organizaciones sociales o comunitarias y a la acción independiente o particular de los profesionales que asesoran y dirigen proyectos culturales como lugares desde los cuales manobra la gestión cultural.

De lo anterior, emerge un pensamiento inédito, en tanto los aspectos y elementos heterogéneos que componen la gestión cultural, la función administrativa y social, la competencia gerencial y el quehacer cultural se conjugan desde una mirada integrativa, impactando la vida cotidiana del público o usuarios receptores de su labor, pero también de los agentes o trabajadores de la cultura, desde la globalidad

universal hasta nuestro mundo contextual, y viceversa, a partir de lo cual es posible generar una nueva forma de pensar la gerencia en la gestión cultural.

La intención es avanzar hacia una mirada amplia, desde la cual el gestor cultural es reconocido desde su rol de carácter directivo, como gerente, que persigue transformaciones socio-culturales sustanciales en tanto agente de cambio social, creativo y sensible, capaz de articular conocimientos, procesos y herramientas de naturaleza administrativa para el desarrollo de acciones-reflexiones culturales efectivas en términos organizacionales como sociales.

PINCELADA III.

TRAZANDO EL SENDERO EPISTÉMICO-METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

*“Todo Investigador verdadero puede crear su propio método” -cursivas añadidas-
Morles (1992).*

El «sendero epistémico-metodológico»* refiere aquí al camino asumido por el sujeto investigador de entre los distintos y diversos enfoques epistémicos que estudian qué es, cómo se genera y cómo se valida el conocimiento, el cual, nace de las inquietudes epistémicas de la investigación que dan origen a los propósitos de la investigación de los cuales emergen lo que Hermoso (2008) denomina necesidades

investigativas suscitadas (¿qué busca hacer el investigador?) y opciones metodológicas asumidas (¿cómo se plantea hacerlo?) – Ver cuadro 2-.

Necesidades Investigativas y Opciones Metodológicas

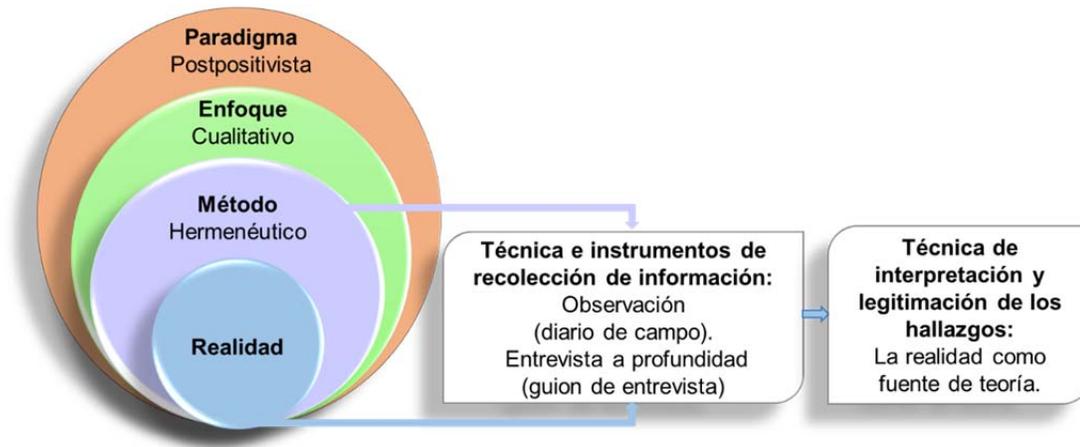
Cuadro 2. Necesidades investigativas y opciones metodológicas

Necesidad investigativa (¿Qué hacer?)	Opción metodológica (¿Cómo hacerlo?)
Acceder a la realidad	Observación no estructurada (diario de campo), Entrevistas a profundidad (guión de entrevista).
Develar y comprender la realidad	Método hermenéutico.
Reflexionar sobre la realidad	
Interpretar discursos orales y escritos	
Legitimar saberes y generar un constructo teórico	Modelo “Realidad como Fuente de Teoría”.

Elaboración basada en la estructura de Hermoso (2008).

En el cuadro 2, se refleja la vinculación existente entre las acciones a llevar a cabo por el sujeto investigador necesarias para alcanzar los propósitos que se ha propuesto, y la opción metodológica que emerge como la idónea para hacerlo, a partir de lo cual es posible delinear el enfoque y el paradigma que orienta el proceso de abordaje de la realidad en búsqueda por generar aportes al conocimiento, de lo que nace el trazado de lo que aquí se concibe como el sendero epistémico-metodológico asumido (Ver Figura 2).

Figura 2. Sendero epistémico-metodológico



Elaboración propia.

Paradigma de la investigación

A tenor de lo planteado, de acuerdo con Ruíz (1997), un paradigma refiere a:

... la manera consensual como la comunidad científica de una época determinada asume la producción de conocimientos. Por lo tanto, un paradigma puede ser entendido como un sistema de creencias, valores y técnicas que comparten los miembros de una comunidad científica... (p. 11).

En este sentido, la concepción de paradigma refiere a la cosmovisión que posee y sostiene la sociedad y el mundo académico en que emergen las inquietudes epistémicas de una investigación, y que orienta la forma contemplar la realidad en la que habita y de abordar la generación del conocimiento.

A tenor de lo planteado y acorde a la naturaleza de la realidad abordada, el presente estudio doctoral se encuentra orientado por el *Paradigma Postpositivista*, que surge, según Martínez (2010), a finales del siglo XIX y principios del XX, y se consolida durante las décadas de los años 50 y 60. La gestión intelectual de este

paradigma la iniciaron Dilthey, Husserl, Max Weber, entre otros, cuyos aportes se desconocieron hasta mediados del siglo XX, producto de la euforia positivista que embargó la primera mitad del siglo mencionado. La filosofía de este paradigma es de naturaleza cualitativa, es decir, que busca comprender los fenómenos desde la propia perspectiva de quien los protagoniza. Su aporte fundamental, en opinión de Martínez (2004) es:

... que se efectúa un rescate del sujeto y de su importancia. Así, la observación no sería pura e inmaculada... sino que implicaría una inserción de lo observado en un marco referencial o fondo, constituido por nuestros valores, intereses, actitudes y creencias, que es el que le daría el sentido que tiene para nosotros... (p. 9).

En función a lo anterior, el autor expresa que la observación y la interpretación constituyen la base para la generación del conocimiento de toda ciencia y se despliegan de manera inseparable. Con base en estas consideraciones, se resalta en ellas, la descripción y descubrimiento de las cualidades de los hechos estudiados, notándose el énfasis en la profundidad de la ocurrencia de los hechos, en busca de la comprensión interpretativa de la realidad del contexto investigado.

Enfoque de la Investigación

De acuerdo con el paradigma asumido, la presente investigación se aborda desde un *Enfoque Cualitativo*, el cual tiene su origen en la palabra latina *qualitas*, que deriva de *qualis*, vinculado a la naturaleza o esencia del ser, es decir, al conjunto inseparable de características específicas que le distinguen, de allí que el enfoque cualitativo fundamenta el estudio de «un todo integrado» que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones de la realidad que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es.

Al respecto, Ruíz (2008) destaca que “...el enfoque cualitativo parte del supuesto de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados...” (p. 30). De acuerdo con ello, este enfoque se preocupa por la búsqueda del significado de las experiencias vividas, orientado hacia la generación de conocimientos que tratan de aclarar y comprender las formas específicas de la vida social, cuyo abordaje requiere que el investigador se sumerja en dicho mundo, en este caso el correspondiente al mundo sociocultural** de la gestión cultural*.

Método de Investigación

La palabra “método” tiene sus raíces en el latín *methodus*, que a su vez proviene del griego métodos (*μέθοδος*), compuesto de meta (*μετά*), que significa “más allá” o “después”, y hodos (*ὁδός*), relativo a “camino” o “vía”. En este sentido, se entiende el método como el camino asumido para alcanzar los propósitos de la investigación.

Bajo esta mirada, la vía asumida por la autora de la presente investigación es el *método hermenéutico*, el cual, de acuerdo con Sánchez (2001) se constituye en un modo para la construcción del conocimiento dentro de la tradición humanística, a partir la interpretación del significado de los textos, de su lectura, el desarrollo de un análisis crítico y la confrontación de distintos puntos de vistas con respecto a estos, entendido el texto “... como objeto y al mismo tiempo como punto de partida y acontecimiento de la comunidad metodológica...” (pág.302), cuya preocupación es la relación texto-autor-lector-lenguaje-perspectivas del mundo, en que cada lector-investigador enfatiza algunas de estas aspectos en su búsqueda del conocimiento.

Por su parte, Gadamer (1993), comprende la hermenéutica como proceso exegético o de interpretación del lenguaje en que se perpetra una experiencia de verdad y de sentido. En “Verdad y Método” muestra cómo ésta no se limita a ser un

método para interpretar textos o fenómenos, sino lo que refiere a un ideal de conocimiento que es exacto y objetivo, sosteniendo que la comprensión es un aspecto fundamental ontológico de la vida humana que deja su impresión en todas las relaciones del hombre con el mundo, pues el comprender no es una de las posibles actitudes del sujeto, sino el modo de ser de la existencia como tal.

En este sentido, la conducta humana es vista más que como un mero acto o movimiento físico, como una meta animada por una intención y, de acuerdo con esto, el comprender una conducta humana es percibirla, de algún modo, desde adentro, desde el punto de vista de la intención que la anima, reconociendo así la esencia de la dialéctica como unidad de ser y pensar o de mediación total del pensamiento y el ser, entendida, así como conexión entre el acontecer y comprender.

Aunado a lo anterior, el autor expresa que el intérprete (investigador) siempre se encontrará influido por su condición histórica como ser ligado a unas normas culturales, estilos de pensamiento y de vida, traducidos en expectativas; debido a ello, la interpretación implica una fusión de horizontes, es decir, una interacción dialéctica entre las expectativas del intérprete y el significado del texto o acto humano.

Estos pensamientos le conducen a plantear la comprensión en sentido circular, en que toda anticipación de sentido o "... lo que tenemos en común con la tradición con la que nos relacionamos determina nuestras anticipaciones y guía nuestra comprensión..." (Gadamer, 2003, pág. 98), cuya a imbricación conceptual sostiene que la finitud del intérprete en el acontecer de la tradición está siempre presente en nuestro comprender y cómo éste es ontológicamente circular.

Siguiendo el hilo discursivo, el autor desarrolla su propuesta acerca del círculo de la comprensión hermenéutica, que engloba: la comprensión o precomprensión,

entendida como proceso de deconstrucción del lenguaje (hecho, obra, texto o discurso); la interpretación o reconstrucción del significado de dicho lenguaje a través del proceso exegético, el cual debe reconocer los prejuicios subyacentes del sujeto cognoscente (la precomprensión del intérprete), su esencia, para poder develar la del autor o sujeto conocido. Y la aplicación del sentido (fusión de horizontes), como momento esencial e interdependiente de la comprensión, que se da a partir de la interpenetración del contenido significativo y su aplicación respecto al presente, donde el acontecimiento previo (hecho, obra, texto o discurso) se sobreviene aplicativamente en el presente. En otras palabras, la aplicación del sentido refiere a la verdadera primera comprensión (y no ulterior) que nace de la generalidad que cada acontecimiento previo dado viene a ser en sí.

A tenor de lo expuesto, el presente estudio articula la hermenéutica, fundamentada en el pensamiento de Gadamer, al contexto de la temporalidad y la historicidad de la existencia humana de los gestores-gerentes culturales, con la finalidad de generar un constructo teórico sobre la gerencia basado en la experiencia de dichos los sujetos significantes partícipes de la investigación, a partir del despliegue de una secuencia investigativa orientada por las fases del modo hermenéutico planteado por Sánchez (2001).

Secuencia Investigativa

La secuencia investigativa corresponde al conjunto de fases o etapas que se siguen o desarrollan al realizar una investigación científica, la cual puede variar según el sendero epistémico-metodológico asumido. A este respecto, la secuencia investigativa* desplegada, basada en el diseño de investigación hermenéutica de Sánchez (2001), comprende el desarrollo de 3 etapas principales y 2 niveles (empírico e interpretativo):

Nivel Empírico:

1) Etapa de establecimiento del canon para interpretar: refiere al proceso de identificación de las fuentes significativas de información y su validación, dada a partir de la revisión crítica respecto a su vinculación de las fuentes con la realidad en estudio. Ello engloba la revisión y selección de los textos utilizados como referentes (representada en Pincelada y Matiz II), de acuerdo a su relevancia y vinculación con el contexto de estudio, cuyos autores son reconocidos como fuentes legítimas y confiables para el estudio y la comprensión; y la identificación del problema (trazado en la Pincelada I).

Nivel Interpretativo:

2) Etapa de interpretación: que engloba la búsqueda de pautas y su explicación para generar interpretación. La búsqueda de pautas, corresponde al proceso de identificación de los elementos o patrones recurrentes encontrados en los textos asumidos como relevantes, de lo que nace el trazado de la Pincelada I y el Matriz II; a partir de lo cual se establece la tipificación de los sujetos significantes y su selección (delineadas en la Pincelada III), cuya validación de sus discursos viene dada por la transcripción precisa y completa de las entrevistas (Anexos d, e y f). De igual forma, integra la búsqueda de elementos comunes entre los discursos de los sujetos significantes (Pincelada IV).

Respecto a la explicación de dichas pautas, refiere a la presentación de las interpretaciones (reflexiones) derivadas del encuentro de las pautas identificadas

trazadas a lo largo de la investigación (Todas las Pinceladas y Matices), enfatizadas a en el entramado teórico (Pincelada II) y en el trazado de subdimensiones, dimensiones y la categoría única emergente (Pincelada IV).

3) Etapa de generación de teoría: refiere a la síntesis de saberes emergente de la integración de las nuevas interpretaciones con los estudios previos y las teorías existentes para situar los hallazgos en un contexto más amplio (reflejado en las Pinceladas V y VI).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información la Investigación

A tenor de lo previamente planteado, las técnicas e instrumentos de investigación vinieron dadas a través de *la observación no estructurada*, la cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) corresponde a aquella efectuada “... sin estructuración, asistemática y sin el uso de instrumentos especiales para recoger los datos” (p. 251) a partir de lo que se busca conocer de manera directa y con cierta profundidad algunas realidades de las personas, grupos y comunidades abordadas. Para su desarrollo, se usó como instrumento el *diario de campo*, de carácter personal y de consulta, que contiene anotaciones de las vivencias experimentadas por el sujeto investigador durante la observación, que fungen como apoyo a la memoria y que estimulan su recreación (Luna, Nava y Martínez, 2022).

De igual forma, por la aplicación de *entrevistas a profundidad*, entendidas como la concertación de encuentros entre el investigador y los sujetos significantes, dirigidos hacia “... la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias y situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1990, p. 101), a través de lo que se busca alcanzar toda aquella información significativa que no es posible de obtener por medio de la observación,

es decir, el mundo interior del ser-gestor cultural, a través del cual es posible acceder y conocer sus sentimientos, su estado, sus ideas, sus creencias y sapiencias.

De esta forma, la entrevista presenta en primera instancia un documento de consentimiento informado que incluye los datos básicos del informante y del entrevistador, una explicación de los objetivos del estudio y el compromiso de mantener el anonimato en caso de que este sea requerido. Para su aplicación se contó con un *guión de entrevista* o listado de preguntas que sirven como referencia para desarrollar la entrevista a profundidad (ver Anexo C).

Las preguntas contenidas en dicho guión se caracterizaron por ser: 1) generales, en tanto se abordó una temática amplia vinculada al mundo sociocultural al que pertenecen de los sujetos significantes; 2) divergentes, puesto que a partir de ellas se originaron múltiples respuestas pertinentes; y 3) reactivas, en razón a que suscitaban la expresión de aspectos bien conocidos y vividos por el entrevistado. Para Hermoso (2020) “... este tipo de pregunta tiende a conservar las huellas del discurso del testimoniante” (p. 155), denominado en este caso sujeto significativo, quien, dado el clima de comunicabilidad, se siente libre de expresar lo que ha vivido desde su mundo sociocultural.

Escenario de la Investigación

Continuando con el hilo discursivo, dentro de esta perspectiva se comprende el escenario como el espacio-tiempo determinado en el cual se sitúa la realidad estudiada, entendida como intrínseca e inmanente al ser humano, el cual se encuentra inmerso en el decurso del mundo, de allí la historicidad de la que habla Heidegger (Muñoz, 2013) o de su importancia y trascendencia que se encuentra determinada por una dinámica espacio-temporal versátil. De igual forma, en razón a la naturaleza multi e inter dimensional o bio-psico-sociocultural del ser humano, como a su

cualidad multi-referencial, es decir, de la existencia de tantos ángulos de la realidad como de seres humanos, ha sido caracterizada como compleja e inconclusa por Morín (2004).

En este sentido, se asume la realidad como “... aquella que acaece en el «espacio-tiempo de comparecencia» ** cuando el investigador tiene una vivencia curiosa que le permite impregnarse de los aconteceres...” (Hermoso, 2008, p. 215). desde el punto de vista de los sujetos significantes, quienes relatan su existir-sentir-pensar y todo ese mundo sociocultural, donde se da la coexistencia de un conjunto de seres que comparten vivencias y lenguajes en un espacio-tiempo común, en este caso, el quehacer profesional de la gestión cultural, a partir del cual quedan señalados como escenarios específicos: la Sede Central de la Fundación Museos Nacionales (FMN), la Sede Central de la Universidad Nacional Experimental de las Artes (UNEARTE) y la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela (ANCOV).

Reseña de la Fundación Museos Nacionales

La Fundación Museos Nacionales, cuya sede central está ubicada en el Municipio Libertador del Distrito Capital, se encuentra adscrita al Viceministerio de Identidad y Diversidad Cultural del Ministerio del Poder Popular para la Cultura. Se concibe como un órgano nacional especializado en materia museológica y museística, responsable de la gestión y conceptualización del diseño de la Política Nacional de Museos con el objetivo crear los instrumentos idóneos para el desarrollo del sector museístico del país, con la intención de estructurar y generar las políticas organizativas del sector museístico nacional, a partir de la sensibilización, educación, difusión, defensa y protección de los bienes patrimoniales de la colección en custodia.

Para implementar sus Políticas, cuenta con una estructura organizativa lineal, según Acta Constitutiva Estatutaria de la Fundación Museos Nacionales, publicada en Gaceta Oficial N° 384.297 de fecha 11 de marzo del 2011; conformada estructuralmente por las siguientes unidades: Consejo Directivo, dos organismos de staff (Coordinación de Atención Ciudadana y Auditoría interna) Presidencia, Dirección Ejecutiva, Consultoría jurídica, cuatro (04) Coordinaciones Generales: Gestión Interna (de la cual dependen Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Planificación y Presupuesto y Tecnologías de la información), Estratégica, de Operaciones y de Comunicación y Relaciones Interinstitucionales.

Las Coordinación General Estratégica, encargada de la investigación, promoción e implementación de los instrumentos para el desarrollo de los procesos medulares de la Fundación, como la de Operaciones, encargada de la administración y ejecución de los planes de acción que se derivan de los proyectos, así como los recursos de la Fundación; que en la práctica se encuentran inactivas, mientras la unidad de Gestión Educativa ejerce funciones sin ser contemplada dentro de los estatutos normativos, esto debido a que desde 2016 sus lineamientos formales de organización y funcionamiento se encuentran en recomposición.

Por otra parte, como institución centraliza la gestión de un talento humano conformado por aproximadamente 870 trabajadores directos, entre contratados, fijos y jubilados, distribuidos entre la Sede Central, el Centro Nacional de Conservación y Restauración (CENCREP), el Sistema Nacional de museos (SNIM) y dieciséis (16) dependencias museísticas, once (11) de ellas ubicadas en el Distrito Capital (Museo de Bellas Artes, Museo de Arte Contemporáneo, Galería de Arte Nacional, Museo de Ciencias, Museo de la Estampa y el Diseño Carlos Cruz Diez, Museo Alejandro Otero, Museo Arturo Michelena, Museo Nacional de Arte Popular, Museo de Arquitectura y Museo de Ciencia y Tecnología) y otras cinco ubicadas en distintas

regiones del país (Museo de los Llanos -Barinas, Museo de Barquisimeto – Lara, Museo de Valencia - Carabobo, Museo de Coro - Falcón y Museo de la Ciudad de Calabozo - Guárico); instituciones que antes de su fusión como una Fundación única, La Fundación Museos Nacionales, se desempeñaban como Fundaciones privadas, autónomas y auto gestionables.

Reseña de la Universidad Nacional Experimental de las Artes

La Universidad Nacional Experimental de las Artes (UNEARTE), cuya sede central está ubicada en el Municipio Libertador del Distrito Capital, se encuentra adscrita al Viceministerio de Cultura para el Desarrollo del Ministerio del Poder Popular para la Cultura y al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Se concibe como entidad universitaria nacional abierta a la discusión y reflexión permanente sobre la construcción, renovación y desarrollo de las artes, así como de las culturas de los pueblos que ofrece la posibilidad de desarrollar áreas de conocimiento vinculadas con las artes, convocar el talento humano necesario para enriquecer los programas de formación, conformar y vigorizar comunidades concentradas en la investigación, contribuir con el desarrollo profesional de los docentes, impulsar redes de innovación y mejoramiento de los programas académicos, producción de textos y materiales educativos en el ámbito de las artes, la educación para las artes y la historia.

Para implementar sus políticas, cuenta con una estructura organizativa según su Reglamento Ejecutivo aprobado mediante Resolución N° 3.636 del aquél entonces Ministerios del Poder Popular para la Educación el 8 de mayo de 2009 en Gaceta Extraordinaria N° 5.918; conformada por la agrupación de órganos: 1) Colegiados, conformado por los Consejos: Superior, Directivo, Académico, Territorial, Decanal y de Apelaciones; 2) Unipersonales, que integra el Rectorado y los Vicerrectorados

Académico, de Desarrollo Territorial y del Poder Popular, la Secretaría General y los Decanatos; 3) Académicos Estratégicos, que engloba las Direcciones Generales Socio-Académica, de Currículo y Programas Generales de Formación, de Producción y Creación de Saberes, de Desarrollo Docentes, de Desarrollo Socio-Educativo, de Promoción y Divulgación de Saberes, de asesoría; de planificación y control; técnicos, institucionales y sociales; 4) Académicos Administrativos, que comprende las coordinaciones del Centro de Estudios y Creación Artística y de ellos programas de formación de grado; 5) Asesoría Planificación y Control, integrados por la Consultoría jurídica, Planificación estratégica, Auditoría interna, Defensoría universitaria y de cooperación nacional e internacional; 6) Administrativos, Técnicos, Institucionales y Sociales integrada por las unidades: Apoyo administrativo, Comunicación y proyección universitaria, Salud integral, Seguridad integral, desarrollo y mantenimiento de planta física, Tecnología de la información y telecomunicaciones, Promoción artística y Deporte.

No obstante, desde 2014 dicho reglamento se encuentra en recomposición, en espera de aprobación, que redimensiona los órganos preestablecidos integrando competencias en unidades administrativas de niveles de acción: Un nivel superior que engloba el área de Rectorado, Bienestar estudiantil y el Centro de Publicaciones, Promoción y Difusión de Saberes, acompañado de un nivel Sustantivo que engloba a la Secretaría general y los Vicerrectorados académico, del poder popular y de desarrollo territorial. Un nivel de *staff* que comprende las unidades de Auditoría Interna, Consultoría Jurídica y Defensoría Universitaria, y otro de apoyo que comprende las Direcciones Generales de Planificación y Control de Gestión, de Talento Humano, de Tecnología de la información, de Administración y Finanzas, de Gestión Comunicacional, de Relaciones y Asuntos Internacionales, de Planta Física y de Seguridad Integral.

Siendo las cosas así, como institución centraliza la gestión de un talento humano conformado por aproximadamente de 1814 trabajadores directos, entre contratados, fijos y jubilados, distribuidos entre la Sede Central, los siete núcleos llamados Centros de Estudios y Creación Artística en los estados Distrito Capital, Miranda, Portuguesa, Nueva Esparta, Mérida y Anzoátegui; con extensiones territoriales denominadas Ambientes de Aprendizaje en los estados Aragua, Barinas, Bolívar, Cojedes, Delta Amacuro, Falcón, La Guaira, Lara, Sucre, Trujillo; y localidades específicas como Altos Mirandinos y Barlovento. Además, cuenta con el Museo Jacobo Borges con múltiple funcionalidad de museo-escuela.

De esta manera, despliega su acción formativa que comprende ocho licenciaturas y tecnicaturas superiores en las áreas de Música, Teatro, Artes Plásticas, Danza, Artes Audiovisuales, Educación para las Artes, Historia, Orfebrería y Joyería, con 40 menciones especializadas en el conjunto de los programas académicos mencionados correspondiente al pregrado. En cuanto a los estudios avanzados, posee un programa de formación avanzada titulado Artes y Culturas del Sur que engloba las especializaciones en Arte y Salud, Arte, Cultura y Comunidad, Economía Cultural, y Prácticas artísticas y culturales, maestrías y doctorados en el ámbito de la titulación mencionada.

Reseña de la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela

La Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela (ANCOV), es una organización sin fines de lucro que no posee una ubicación física específica debido a que los miembros activos de la misma se encuentran residenciados en distintos espacios del país, no obstante, articulan sus funciones de manera remota para desarrollar sus labores. Nace en 1968 como organización dedicada a la preservación y promoción de la historia y cultura local a través de la figura del cronista oficial,

instituida con el objetivo de apoyar a los cronistas en su labor, en función de mejorar las condiciones laborales de los cronistas y asegurar que se respeten sus derechos en todo el país. Al respecto, el Estado venezolano establece en 1985 a través de la Ley Orgánica del Régimen Municipal, donde la obligatoriedad de los gobiernos locales de designar a sus cronistas y señalar sus funciones a través de una ordenanza, las cuales han de engranarse con las acciones desarrolladas por la ANCOV conformando así la red de miembros de la misma.

La Asociación se encuentra organizada estructuralmente se la siguiente forma: Presidencia, Vicepresidencia, Junta Directiva Nacional y un Tribunal Disciplinario, conformados por los miembros adscritos a la organización; una Secretaría de Actas y Correspondencia, encargada de organizar y velar por la redacción y firma de las actas de las sesiones; Secretaría de finanzas, que administra la contabilidad de la asociación; Secretaría de Patrimonio que se desagrega en una cultural y otra natural; Secretaria de Prensa y Relaciones Interinstitucionales, anterior, aunado al conjunto de miembros conformado por los aproximadamente 335 cronistas oficiales nombrados por las alcaldías nacionales y no oficiales adscritos a ella.

Sujetos Significantes

Recolectar la información requerida para cumplir con los propósitos de la investigación doctoral, requirió la selección de una serie de informantes inmersos en el escenario de estudio, asumidos como “sujetos significantes” debido a que, de su discurso respecto a las interrogantes planteadas en las entrevistas aplicadas, surgen una serie de significados a comprender e interpretar, con la intención de darle respuestas a las inquietudes epistémicas suscitadas.

A este respecto, V. Hermoso (2002), citado J. Hermoso (2016) denomina sujeto significativo a aquel que “... narra las experiencias donde ha sido protagonista” (p. 1),

quien está impregnado del entorno sociocultural en que acciona. En este sentido, el discurso dado por estos en sus entrevistas aguarda una serie de significados relatados, develados, comprendidos e interpretados con la intención de darle respuestas a las inquietudes epistémicas del presente estudio doctoral.

En el marco de lo previamente expuesto, se planteó la siguiente tipología de sujetos informantes significantes a seleccionar (ver cuadro 2):

Cuadro 3. Tipología de los sujetos significantes

Sujetos significantes	Cualidades
Gestores culturales	<ul style="list-style-type: none"> -Gestores culturales en ejercicio. -Formación en ciencias sociales. -Investigador activo con publicaciones científicas. -Con experiencia de al menos 10 años a nivel local, regional o nacional.

Elaboración propia.

Acorde a lo anterior, se desarrollaron entrevistas a tres sujetos significantes (revisar tipología de los sujetos significantes), denominados gestores culturales, en alusión al rol desempeñado dentro del escenario de la investigación, con amplia trayectoria a nivel nacional, que han actuado desde cargos de gerencia alta y media (Direcciones, Presidencias, Vicerrectorados y Viceministerios), con entre diez a cuarenta años de experiencia en gestión pública o privada, que poseen estudios de educación pre y post grado. Se le colocaron seudónimos para resguardar su identidad.

A continuación, se presenta la tipología de los sujetos significantes de la investigación:

Gestor cultural 1: Sujeto de género femenino con doce años de experiencia en la gestión cultural vinculada a la formación artística y la producción escénica, musical, literaria y gestión museística, en cargos de gerencia media y alta, a nivel público, privado e independiente (asesor). Licenciada en Artes y en Educación, mención artes, con diplomado en Patrimonio Cultural y cursando estudios en Dirección de Industrias Culturales con el *Global Leader Institute* de Washington D.C. (on-line).

Gestor cultural 2: Sujeto de género femenino con cuarenta años de experiencia en áreas de gestión cultural vinculada a formación en cultura popular, la crónica histórica y la gestión museística a nivel público; Licenciada en Educación, Magister en Cultura Popular, Doctora en Ciencias de la Educación.

Gestor Cultural 3: Sujeto de género masculino, con doce años de experiencia en áreas de gestión cultural vinculada a la formación artística y la producción escénica pública, privada e independiente (asesor). Licenciado en Educación, Diplomado en Patrimonio Cultural, Especialización en Gerencia, Magister en Teatro Latinoamericano, Doctorante de Gerencia Cultural en la Universidad de Nanjing, China.

Técnicas de Interpretación y Legitimación de los Hallazgos

Se asumió el modelo de la realidad como fuente de teoría, el cual permite legitimar saberes, triangular y generar teoría de forma sistemática, admitiendo como punto de partida de la construcción teórica las entrevistas dadas a profundidad. Según J. Hermoso (2016) este modelo pasa por el desarrollo de cinco momentos:

1) Elucidación de respuestas cortas: fundamentada en la identificación de los juicios y descripciones contenidos en las respuestas dadas por los sujetos

significantes a las interrogantes contenidas en el guión de entrevista, las cuales son consideradas como la primera fuente de construcción teórica, en tanto aguardan la información significativa inmersa en las contestaciones.

2) Elucidación de preguntas enmascaradas: momento de construcción de preguntas a las respuestas cortas identificadas por el sujeto investigador. Momento considerado como instancia inicial de la construcción teórica desde la realidad de los sujetos significantes, además, proporciona la vía de validación cualitativa del instrumento usado, la entrevista a profundidad, a partir de la coherencia existente entre las preguntas enmascaradas y las respuestas cortas.

3) Elucidación de dimensiones: relativa a la agrupación de las preguntas enmascaradas por clase, momento en que se sintetizan los saberes contenidos en las entrevistas, proporcionando así una primera fase de validación del constructo, dado a partir de la coherencia existente entre las preguntas enmascaradas y las dimensiones.

4) Elucidación de categorías: momento de deconstrucción según la correspondencia entre las dimensiones de una misma clase, complementario al proceso de síntesis de saberes contenidos en las entrevistas, lo que proporciona un segundo nivel de validación del constructo, dado a partir de la correspondencia entre las dimensiones y la categoría.

5) Elucidación de analogías entre la teoría generada y el saber acumulado: momento en que se delinear las relaciones existentes entre «conocimiento acumulado» y el «conocimiento generado», cuyo grado de adecuación provee la identificación de qué corresponde al pensamiento ajeno y qué al aporte generado. Este proceso corresponde al tercer nivel de validación del constructo, dado a partir de la precisión del aporte generado al conocimiento.

Criterios para el Rigor Científico

De acuerdo a Paz-Sandín (2000) en la investigación cualitativa el rigor es parte de la esencia de verificabilidad de este tipo investigación científica, en este sentido, se encuentra presente en cada una de las fases del trabajo de investigación, lo que implica un cuidado especial en la presentación de los hallazgos, de acuerdo con las demandas de la audiencia a la que se les comunica.

En este sentido, la credibilidad corresponde al grado en el cual los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de la realidad o situación abordada; la validez se fundamenta en la descripción y desarrollo de la secuencia investigativa; mientras la confirmabilidad refiere a la objetividad y neutralidad de los hallazgos, asegurando que los resultados no estén influenciados por sesgos del investigador a partir de la triangulación de fuentes.

A este respecto, la credibilidad de esta investigación doctoral viene dada por la descripción de la secuencia investigativa fundamentada en el método hermenéutico, desplegado a través del trazado de las pinceladas y matices; aunado a ello, ostenta un “alto nivel de validez” en la medida en que sus hallazgos “reflejan” una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad estudiada, de acuerdo al modelo de interpretación y legitimación de saberes aplicado, correspondiente en este caso a “la realidad como fuente de teoría” (Hermoso, 2008), el cual permite la validación del instrumento en su primer momento y del constructo teórico en tres niveles, consignado en el tercer, cuarto y quinto momento de este estudio.

Mientras la confirmabilidad viene dada por el uso de diversas fuentes para el abordaje de la investigación, reflejada en las comparaciones dadas entre los postulados de los autores radicales al finalizar el trazado del entramado teórico

emergente (Pincelada II), como a través del pincelado de la matriz de irreverencia a la gestión cultural (Matiz II), de la elucidación de dimensiones y categorías emergentes del discurso de los sujetos significantes participes en la investigación (Pincelada IV) y de la elucidación de analogías y disidencias existentes entre el pensamiento ajeno y el propio concomitantes al estudio doctoral (Pincelada V).

PINCELADA IV.

TRAZANDO EL MUNDO SOCIOCULTURAL DE LOS SUJETOS SIGNIFICANTES

*“El significado y el valor de una palabra se encuentran en las demás” -cursivas añadidas-
Saussure (1931).*

En el presente espacio, se esboza la descripción del proceso de legitimación de los saberes, contenidos en las entrevistas a profundidad dadas por los sujetos significantes, producto de la aplicación del modelo “La Realidad como Fuente de Teoría” de Hermoso (2008).

En este marco de ideas, una vez dado el clima de comunicabilidad entre el sujeto investigador y los sujetos significantes, efectuada la grabación digital de las entrevistas, debidamente identificadas según sujeto significativo, denominados aquí gestor cultural 1, 2 y 3, y culminada su transcripción exacta; se efectúa el proceso de análisis de contenido correspondiente.

Para ello, se toma como referencia las estructuras de las matrices individuales y generales de elucidación y de observación propuestas por Hermoso (2008): individuales 1) de respuestas cortas y preguntas enmascaradas; 2) de dimensiones; y

3) de categorías; y generales 1) de preguntas enmascaradas comunes, 2) de preguntas enmascaradas comunes, dimensiones y categorías; y 3) de observación.

Al respecto, es menester destacar que, durante el desarrollo del proceso de análisis de contenido, el sujeto investigador asume el atrevimiento de transformar dichas matrices, incorporando nuevos elementos, con el propósito de representar de manera exhaustiva y coherente el proceso de validación cualitativa del instrumento como del constructo teórico, propósito general de la investigación doctoral.

De lo anterior, emergen las siguientes matrices individuales y generales de elucidación: Individuales 1) de respuestas cortas y preguntas enmascaradas; 2) de subdimensiones; y 3) de dimensiones y categorías. Y generales: 1) de preguntas comunes; y 2) de dimensiones y categorías; y 3) de observación.

Estructura de la Matriz Individual de Elucidación de Respuestas Cortas y Preguntas Enmascaradas

Figura 3. Estructura de la matriz individual de elucidación de respuestas cortas y preguntas enmascaradas

N. °	Respuestas cortas	Preguntas enmascaradas
1	Si pensamos como llegué a ser gestor cultural, ese <u>fue un camino que se dio solo...</u>	¿Cómo se dio el camino (a la gestión cultural)?

Elaboración basada en la estructura de Hermoso (2008).

Nota: El contenido de la matriz de referencia corresponde a una sección del momento de elucidación de respuestas cortas del gestor cultural 1.

De acuerdo con lo representado en la figura 3, el “N.º” corresponde a la codificación, de carácter visual, numérico y ordinal, conferida por el sujeto investigador; las “Respuestas cortas” a los segmentos orgánicos e invariables de contestación hallados en las entrevistas de los sujetos significantes de las cuales emergen las “Preguntas enmascaradas” o interrogantes emergentes y oportunas a dichas respuestas.

Para la identificación de las respuestas cortas se decidió hacer uso del formato subrayado, con el objeto de señalar la información significativa (párrafos, frases o palabras) contenida en el discurso de los sujetos significantes; de igual forma, para la elaboración de las preguntas enmascaradas, se toma la información significativa hallada agregando el pronombre interrogativo oportuno.

De este modo, de acuerdo con Hermoso (2008) se obtuvo la validez cualitativa del instrumento, a través de la búsqueda y encuentro de coherencia entre las respuestas cortas y las preguntas enmascaradas, constituyendo así la fase embrionaria del constructo teórico generado desde la realidad de los sujetos significantes entrevistados.

Estructura de la Matriz Individual de Elucidación de Subdimensiones

Figura 4. Estructura de la matriz individual de elucidación de subdimensiones

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
1	Si pensamos como llegué a ser gestor cultural, ese <u>fue un camino que se dio solo...</u>	¿Cómo se dio el camino?	a

Elaboración basada en la estructura de Hermoso (2008).

Nota: El contenido de la matriz de referencia corresponde a una sección del momento de elucidación del subdimensión “camino” del gestor cultural 1.

Respecto a la estructura original, el segundo momento del modelo “La Realidad como Fuente de Teoría” de Hermoso (2008) corresponde a la elucidación de dimensiones, en la cual se reflejan la denominación dada a cada dimensión y el código o número asignado a las preguntas enmascaradas. No obstante, en razón a la magnitud de la información significativa hallada y a la amplitud y diversidad de cualidades que conforman el mundo sociocultural de la gestión cultural abordado en la investigación doctoral, el sujeto investigador asume como momento previo a dicha elucidación su descomposición en “subdimensiones”.

A este respecto, el prefijo “sub”, según la Real Academia Española (2023) es indicativo de subordinación a algo: mientras la palabra “dimensión”, desde una perspectiva cualitativa, refiere a la magnitud e importancia de los aspectos de algo. En este sentido, las subdimensiones refieren a un conjunto de aspectos específicos o propiedades que integran una dimensión, concebidas y asumidas aquí como la agrupación orgánica de preguntas enmascaradas que poseen características comunes.

De lo anterior, emerge la estructura de la matriz representada en la figura 4, la cual conjuga la fase de “elucidación de respuestas cortas y preguntas enmascaradas” y la de “elucidación de dimensiones” (en este caso de subdimensiones), siendo esta la primera matriz individual figurada en la investigación doctoral, en razón a la extensión de las matrices individuales derivadas del desarrollo del primer momento del modelo de legitimación de saberes asumido (momento de elucidación de respuestas cortas, modelo “Realidad como Fuente de Teoría”), de la cual emerge el segundo momento, que integra la información significativa identificada en el primero.

Las matrices individuales de elucidación de subdimensiones se presentan según su orden de aparición en el discurso dado por los sujetos significantes (evidenciado en el N.º) y en el orden de realización de las entrevistas a profundidad, en ánimos de plasmar de manera sintética la organicidad del proceso de validación cualitativa del constructo teórico desarrollado.

De esta forma, en dicha matriz se incluyen los siguientes ítems: “N.º”, “Respuestas Cortas”, “Preguntas Enmascaradas”, agregándose el “código”, correspondiente a la clasificación alfabética asignada por el sujeto investigador para identificar el orden de las respuestas cortas, según la subdimensión a la cual pertenecen. Así, se alcanza lo que Hermoso (2008) concibe como primer nivel de validez cualitativa de constructo, que constituye la fase primaria de síntesis de los saberes contenidos en las entrevistas, evidenciada a través de la coherencia u organicidad existente entre las preguntas enmascaradas y los subdimensiones emergentes.

Estructura de la Matriz Individual de Elucidación de Dimensiones y Categorías

Figura 5. Estructura de la matriz individual de elucidación de dimensiones y categorías

Subdimensiones	Dimensiones	Categorías
Haceres	Procesos de la gestión cultural	Gestión Cultural
Gestión		
Gerencia y procesos administrativos		

Elaboración basada en la estructura de Hermoso (2008).

Nota: El contenido de la matriz de referencia corresponde a una sección del momento de elucidación de dimensiones y categorías del gestor cultural 1.

Una vez esclarecidas las “subdimensiones” halladas en el discurso de los sujetos significantes, de su conjunción emergen las dimensiones, lo que de acuerdo con el modelo de Hermoso (2008) deviene en el trazado de unas matrices individuales, primero de dimensiones (ahora de subdimensiones) y posteriormente de categorías, aquí denominadas “matrices individuales de elucidación de dimensiones y categorías”, en tanto integran ambos elementos mencionados, a presentar nuevamente según su orden de aparición en el discurso de los sujetos significantes y en el orden de realización de las entrevistas a profundidad.

A este respecto, las “dimensiones” son consideradas como las características o cualidades esenciales del fenómeno en estudio, definidas por Hermoso (2008) como la agrupación orgánica de elementos de una misma clase, cuya denominación en la presente investigación viene dada por la conjugación de las denominaciones de las subdimensiones que la integran.

Respecto a la concepción de “categoría”, de acuerdo con Bunge (2001) refiere a un contenido mental que se puede definir como una “unidad de conocimiento” relativa a un concepto que hace alusión a una “idea terminada” que, en este caso, se asumen como “conjunto de dimensiones de una misma clase” (Hermoso, 2008, p.22).

De esta manera, se obtiene el segundo nivel de validez cualitativa de constructo, fase secundaria de la síntesis de saberes contenidos en las entrevistas, evidenciada a través de la integración orgánica y coherente de las subdimensiones en dimensiones. Aunado a ello, también se alcanza el tercer nivel de validez cualitativa de constructo, correspondiente a una tercera fase de síntesis de saberes, que nace del establecimiento coherente de relaciones entre las dimensiones y la categoría emergente. Lo anterior, se vislumbra como aporte del sujeto investigador al modelo “La Realidad como

Fuente de Teoría” de Hermoso (2008), el cual originalmente contempla dos niveles de validez de constructo en este momento del análisis de contenido.

Estructura de la Matriz General de Preguntas Enmascaradas Comunes

Figura 6. Estructura de la Matriz General de Preguntas Enmascaradas Comunes

Preguntas Enmascaradas Comunes	Respuestas			Reflexiones del Sujeto Investigador
	Gestor Cultural 1	Gestor Cultural 2	Gestor Cultural 3	
¿Qué es gestionar en cultura?	[23]... el gestionar, el hacer, el crear esos espacios para que quien lo requiera pueda tener acceso a ellos...	[20]... tiene que ver, en cada pueblo y ciudad, qué está haciendo en pro de la cultura, qué está haciendo por ese gentilicio pues en relación...	[19]... el IESA tiene una mirada empresarial para el país, pero empresarial...	Bajo la cosmovisión de los sujetos significantes, la gestión cultural comprende el diseño de mecanismos para el desarrollo de acciones culturales, impulsadas acorde a las realidades donde se despliegan...

Elaboración basada en la estructura de Hermoso (2008).

Nota: El contenido de la matriz de referencia corresponde a una sección del momento de elucidación de Preguntas Enmascaradas Comunes (Pincelada IV).

De acuerdo con el modelo de Hermoso (2008) esta fase implica la construcción de “Preguntas Enmascaradas Comunes” emergentes de los saberes contenidos en las

entrevistas a profundidad, es decir, de preguntas con “tendencia a repetirse en los sujetos significantes” (Hermoso, 2008, p. 27) cuyas “respuestas” pueden ser diferentes. Cabe destacar, que la redacción de las preguntas enmascaradas comunes puede corresponder o no a las preguntas enmascaradas que emergen en las matrices individuales de elucidación de respuestas cortas y preguntas enmascaradas, sin embargo, estas pueden servir de referente para el sujeto investigador.

En este caso, para hallar las interrogantes comunes escondidas en los discursos de los sujetos significantes, se decide tomar como referencia la información significativa común hallada, es decir, las respuestas cortas o conjuntos de respuestas cortas que hacen referencia a algún aspecto común del mundo sociocultural de la gestión cultural, que tiende a repetirse en el discurso de los gestores culturales entrevistados.

Al respecto, para la representación del conjunto de respuestas cortas comunes se hace uso de las corcheas “[]” para señalar el número de respuesta corta al que corresponde la información significativa citada, en este sentido, es menester señalar que la sintaxis puede resultar incoherente, no obstante, respeta las ideas y el orden en que fueron expuestas por los sujetos significantes durante las entrevistas, ello con la intención de evidenciar su autenticidad.

De lo anterior, emergen las “Reflexiones del Sujeto Investigador” producto de la síntesis de los saberes contenidos o la información significativa expresada en las respuestas por los sujetos significantes en las entrevistas, denotando la vinculación realidad-sujetos significantes. De esta manera, se obtiene la confiabilidad cualitativa, de la triangulación de saberes contenidos en las entrevistas a profundidad aplicada a cada sujeto significativo.

Estructura de la Matriz General de Dimensiones y Categorías

Figura 7. Estructura de la Matriz General Dimensiones y Categorías

Preguntas Enmascaradas Comunes	Dimensiones	Categorías
¿Qué es gestionar en cultura?	Procesos de la gestión cultural	Gestión Cultural
¿Qué es gerencia en el ámbito de la cultura?		

Elaboración basada en la estructura de Hermoso (2008).

Nota: El contenido de la matriz de referencia corresponde a una sección del momento de elucidación de Elucidación de Dimensiones y Categorías Comunes (Pincelada IV).

De acuerdo con lo representado en la figura 7, en la matriz se condensan las “Respuestas Enmascaradas Comunes” construidas por el sujeto investigador, que emergen de las respuestas de los sujetos significantes. De lo anterior, nacen las “dimensiones” vinculadas a dichas respuestas, que, a su vez, constituyen las “categorías”. Estas categorías pueden corresponder o no a las emergentes en el momento de elucidación de dimensiones y categorías individuales.

Estructura de la Matriz General de Observación

Figura 8. Estructura de la Matriz General de Observación

Aspectos	Observación
Gerencia	La constante es una gerencia con un rol interpersonal poco adecuado y, por ende, poco asertivo y favorable para el alcance de los objetivos planteados, además, caracterizada por un notable pragmatismo en su toma de decisión, es decir, centrado en la resolución de lo urgente por sobre lo importante.

Elaboración basada en la estructura de Hermoso (2008).

Nota: El contenido de la matriz de referencia corresponde a una sección del momento de observación general de la investigación (Pincelada IV).

De acuerdo con lo representado en la figura 8, en la matriz se representan los “Aspectos” vinculados al mundo sociocultural del gestor cultural, observados por el sujeto investigador, los cuales emergen de su apreciación a las vivencias profesionales experimentadas, cuyo proceso de “Observación” se registra a través de anotaciones.

A tenor de lo expuesto, en torno al modelo de legitimación de saberes, de cada una de las matrices emerge una reflexión producto del análisis de la síntesis de saberes contenidos en las entrevistas como de la observación, que busca retratar las tendencias presentes en cada entrevistado como en lo observado, a través de las matrices individuales, y hacia las generalizaciones, a través de las matrices generales.

A continuación, se presenta el desarrollo del momento de encuentro con los hallazgos anteriormente descrito, siendo la disposición en la cual se presentan las matrices, el correspondiente al orden de aplicación de las entrevistas a profundidad, iniciando, debido a su extensión, con el momento de elucidación de los subdimensiones por sujeto significativo, cuyo orden de presentación obedece al de aparición de las respuestas cortas que las contienen.

Elucidación de Subdimensiones de Gestor Cultural 1

Subdimensión “Camino”

Cuadro 4. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Camino”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
1	Si pensamos como llegué a ser gestor cultural, ese <u>fue un camino que se dio solo...</u>	¿Cómo se dio el camino?	a
2	... en el sentido de <u>yo inicié con la producción de eventos...</u>	¿Cómo iniciaste el camino?	b
9	...Entonces, a medida que <u>se fueron sumando proyectos...</u>	¿Qué se fue sumando en el camino?	c
12	Entonces vamos a decir que <u>así inició mi camino en la gestión cultural</u> , precisamente <u>vinculándome con el día a día de las comunidades...</u>	¿Cómo inició su camino en la gestión cultural?	d
13	... eso <u>me llevó a otros proyectos, talleres-montajes en comunidades...</u>	¿A dónde te llevó?	e
22	... y <u>había gente</u> , eso quería decir que <u>hay una necesidad de conectar con el hecho artístico y cultural y eso es lo que te poco a poco te va llevando en temas de gestión cultural...</u>	¿Qué te lleva a la gestión cultural?	f
21	... cuando <u>trabajaba en la fundación para la cultura y las artes (FUNDARTE)...</u>	¿A dónde te llevó a trabajar?	g

24	... Pues <u>ese recorrido pasó desde la institución pública a lo privado o a lo particular...</u>	¿Cómo pasó en ese recorrido?	h
25	... mejor dicho, <u>cuando estaba en FUNDARTE</u> , estuve en varios <u>proyectos de formación, de vinculación con la comunidad...</u>	¿En qué estuviste en FUNDARTE?	i
26	... luego <u>pasé al Ministerio de Cultura, a la Dirección del Despacho y luego al Viceministerio de Cultura...</u>	¿Qué pasó luego?	j
36	... Luego de Trabajar en el Viceministerio <u>pasé a la Fundación Museos Nacionales...</u>	¿A dónde pasaste luego?	
46	... Luego, pasamos nuevamente, salimos de lo institucional público a lo privado...	¿A dónde pasaste nuevamente?	k
47	... <u>trabajé nuevamente en producción de eventos</u> , pero en otro país, <u>en Colombia</u> en este caso, y luego de trabajar producción de eventos, <u>para no perder la línea me mantuve como consultora externa trabajando para el movimiento poético mundial</u> para ayudarlos...	¿En qué trabajaste nuevamente?	l
52	... Entonces, hemos trabajado <u>en varias actividades, en varios festivales mundiales de poesía</u> , de hecho, yo soy la productora general del festival de poesía venezolano 2016...	¿En qué has trabajado?	m
54	... <u>como particular que ayuda a las instituciones que aun manejan el tema presupuestario</u> de ese festival...	¿En qué ayudas como (gestor cultural) particular?	n
55	... <u>Trabajé también con la productora “estudio creativo”</u> en varios talleres...	¿En qué más has trabajado?	o

59	... Luego <u>en Colombia</u> pues <u>me uní a un colectivo llamado “AmplificaLab ...</u>	¿A qué colectivo te uniste?	p
60	... que <u>une a las mujeres que forman parte de la industria de la música y de la industria del entretenimiento...</u>	¿A qué se dedica el colectivo “AmplificaLab”?	q
62	... de hecho con ellas <u>me encuentro trabajando en un podcast sobre la industria musical en Colombia y en Latinoamérica en general...</u>	¿En qué te encuentras trabajando?	r
64	... Entonces, <u>ese ha sido mi recorrido</u> , si te fijas <u>lo constante ha sido siempre la premisa de tratar de crear y generar espacios ...</u>	¿Qué es constante en tu recorrido?	s
66	... Pues realmente <u>no fue como que yo me desperté un día y dije ¡Uy qué ganas de ser gestor cultura, eso es lo que quiero! ...</u>	¿Cómo decides ser gestor cultural?	t
74	... Y aunque recuerdo que en primer semestre yo <u>no tenía la claridad de qué era lo que iba a lograr con esa carrera, en una clase un profesor me contó de qué se trataba la mención de promoción cultural...</u>	¿Qué recuerdas sobre tu carrera?	u
83	... yo recuerdo que <u>en la Concha Acústica de Bello Monte se estableció el colectivo “La Caja de Fósforos”, de hecho, ése es el nombre de la sala teatral, allí están varios grupos teatrales que hacen vida allí, que hace talleres yo fui parte del equipo de producción que trabajo en “La Caja de Fósforos” ...</u>	¿Qué recuerdas que se estableció en la Concha Acústica de Bello Monte?	v
92	... por ejemplo, en este caso que <u>estoy dedicada la producción de los congresos virtuales del movimiento poético mundial...</u>	¿A qué te dedicas (en este momento)?	w
102	... Ahora, <u>en la Fundación Museos</u>	¿Cómo era tu	x

	<u>Nacionales la práctica era más desde un punto de vista de la gerencia ...</u>	práctica en la Fundación Museos Nacionales?	
--	--	---	--

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca del subdimensión “Camino”

El recorrido del gestor cultural 1 inicia en la producción de eventos, primero a nivel público, luego privado y de manera particular, en espacios locales, nacionales e internacionales, respectivamente; participando posteriormente como consultor, asesor y como directivo en organizaciones posteriormente públicas (Dirección de Despacho de Ministerio de Cultura, Viceministerio de Cultura y Fundación Museos Nacionales) y de diversos proyectos vinculados, generalmente, a la necesidad de formación artística de las comunidades en que efectúa su labor, más específicamente, en teatro, cinematografía, artes plásticas, poesía y música. Lo anterior, dibuja una gestión cultural como camino profesional colmado de variados rumbos en que lo constante es crear y generar espacios de conexión para y por la gente, con el hecho artístico y cultural.

Subdimensión “Haceres”

Cuadro 5. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Haceres”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
3	... y, claramente, <u>la producción de eventos es algo muy puntual, hay que tener luces, iluminación, sonidos para esta obra de teatro o para este concierto</u> , entonces es algo muy específico lo que se pide...	¿Qué es la producción de eventos?	a

10	...por ejemplo, en algún punto me dieron <u>la programación del cine patrimonial, del cine CIPRESES</u> , que está al lado del Teatro Nacional...	¿Qué te dieron (para hacer)?	b
14	...por ejemplo, hicimos un <u>taller de teatro...</u>	¿Qué hicieron?	c
45	... Por ejemplo, nosotros <u>hicimos el concurso nacional de proyectos expositivos, donde precisamente le dábamos chance a artistas emergentes de que pudiesen idear su obra, trabajarla en un taller y con base al perfil de su obra y ser expuestos en un museo que manejase la misma línea...</u>	¿Qué hicieron (en la Fundación Museos Nacionales)?	d
48	... <u>a producir los espacios de diálogo entre poetas de distintas partes del mundo, de diversos continentes, para que ellos pudiesen proponer qué acciones pudiesen ejecutar en sus países...</u>	¿Qué hiciste (con el Movimiento poético mundial)?	e
63	... donde <u>la idea es precisamente es hablar, sobre otras personas u otras mujeres, mejor dicho, que son no solo casos de éxito sino casos de formación, de personas que están tratando de entrar en este mundo de la gestión cultural, de la producción...</u>	¿Cuál es la idea de tu trabajo (en el <i>podcast</i> de “AmplificaLab”)?	f
84	... Y qué hicimos nosotros, pues <u>ubicar un espacio, habilitar el espacio, se ubicaron a los actores, se eligió un montaje...</u>	¿Qué hicieron ustedes (como gestores culturales)?	g
86	... y fue <u>ubicar los elementos, juntarlos...</u>	¿Qué se hizo (para gestionar el montaje)?	h
87	... y qué paso, pues <u>se creó una sala de teatro alternativa donde se presentó un grupo de teatro que tenía algo que decirle a la sociedad caraqueña...</u>	¿Qué se creó (durante la gestión del montaje)?	i
88	... y ellos no llegaron solos allí y estaba todo listo, hubo que <u>ubicar los recursos para pintar, para acondicionar el espacio, hubo</u>	¿Qué hubo que hacer (para gestionar el	n

	que <u>hacer publicidad</u> para que la gente supiese que allí ese estaba haciendo un trabajo, hubo que <u>ubicar a los actores que trabajaron en el montaje...</u>	montaje)?	
89	... y por supuesto eso no lo hice yo sola yo <u>fui parte de una iniciativa</u> inmensa en gestión cultural <u>que tuvo un grupo entero, un colectivo...</u>	¿Cómo lo hiciste (para gestionar)?	k
91	... Pues eso <u>depende de lo que el proyecto requiera...</u>	¿De qué depende (tu hacer)?	l
93	... entonces, por continentes debíamos <u>generar reuniones para establecer cómo será la dinámica</u> , se estableció un vínculo con la Cancillería venezolana y con el Ministerio del Poder Popular para la Cultura, ellos son los que me prestaron <u>la infraestructura física y humana para poder ejecutar el proyecto desde Venezuela...</u>	¿Qué debías generar (para el congreso virtual mundial)?	m
94	... Dependiendo del continente, pues era necesario <u>hacer reuniones con los delegados nacionales, con el representante continental, buscar traductores simultáneos</u> para que ellos pudiesen entender e incluso en el congreso ...	¿Qué era necesario hacer (para la producción de un congreso virtual mundial)?	o
96	... Luego de eso <u>establecer cuál iba a ser la agenda...</u>	¿Qué se debía hacer (en el congreso virtual mundial)?	p
97	... <u>todo esto es un trabajo en conjunto</u> que fuimos haciendo con cada uno de los congresos...	¿Cómo es el trabajo?	q
98	... y, <u>desde el punto de vista de producción</u> se les iba brindando <u>una guía</u> , por ejemplo, necesitaba <u>un minuto a minuto</u> : ¿Qué va a pasar en cada momento del evento? ¿Qué va a pasar? ¿Quién habla? ¿En qué orden? No solo para poder <u>tener un cronograma</u> y poder <u>llevar control de tiempo</u> , sino porque	¿Qué se debía tener (en el congreso virtual mundial)?	r

	todo esto necesitan conocerlo las traductoras simultaneas para poder estar prevenidas por idioma, y saber qué iba a leer cada uno de los delegados porque ellos llevaban informes sobre cuáles habían sido sus actividades y había que saber ¿cuánto dura el informe? ...		
99	... Darles el informe a las traductoras simultaneas, <u>ayudarles a propiciar el diálogo durante los congresos, establecer el presupuesto de los equipos humanos que tenían que estar <i>in situ</i> con la transcripción desde la Cancillería...</u>	¿Qué se debía hacer (en el congreso virtual mundial)?	s
100	... <u>¿Cómo se transportaban? ¿Quién asume el transporte de estas personas? ¿Cuántas personas son? ¿Quién asume el refrigerio y almuerzos? de ser necesario, ¿Quién les paga a las traductoras simultáneas? Cómo ir gestionando cada uno de estos ítems es parte del trabajo que hago como gestor cultural...</u>	¿Qué es parte del trabajo que haces como gestor cultural?	t

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Haceres”

De acuerdo con el gestor cultural 1, en el ámbito en el ámbito de las artes y la cultura se habla en términos de “haceres” relativo a la planificación, organización y seguimiento de actividades (encuentros, talleres, concursos, congresos, montajes, etc.), acciones (de producción, creación y difusión) y estrategias (de comunicación, vinculación, de alianza y de trabajo). En este sentido, la gestión cultural implica el impulso de múltiples y diversos haceres culturales de carácter, generalmente, colectivo, de acuerdo al rango de acción (comunitario, nacional, regional, internacional) y el área artística (teatro, cine, museos, poesía, etc.) o cultural (manifestaciones) de la gestión como a la disponibilidad presupuestaria necesaria para su despliegue.

Subdimensión “Actores”

Cuadro 6. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Actores”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
4	... pero <u>a medida que ibas ejecutando la labor comenzaban a entrar otros actores, hay un público, hay un público que viene con los intereses, que pertenece a una comunidad determinada, hay un sitio y una locación dónde lo haces...</u>	¿Qué otros actores comenzaban a entrar a medida que ibas ejecutando tu labor (como gestor cultural)?	a
6	... <u>en mi caso eran personas del Municipio Libertador ...</u>	¿Qué personas (formaban parte de la locación)?	b
15	... <u>con jóvenes de la comunidad de Catia, el Teatro Catia, se hizo una versión de Hamlet y luego se hizo otra con actores...</u>	¿Con qué comunidades se trabajó?	c
16	... algunos actores que <u>ya tenían, digamos, trayectoria, jóvenes actores...</u>	¿Qué tenían los actores (de teatro)?	d
17	... y personas que <u>querían formarse en temas de teatro...</u>	¿Qué querían las personas (de la comunidad)?	e
61	... hay <u>músicos, hay productoras, hay sonidistas, hay gestoras culturales...</u>	¿Qué hay (en la industria de la música y del entretenimiento)?	f
140	... <u>tuve que formarme en temas de construcción, de materiales, de arquitectura, claro con asesores...</u>	¿Con quienes (tendrá que formarse el gestor cultural dependiendo del proyecto en que trabaje)?	g

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Actores”

Para el gestor cultural 1, en el hacer cultural intervienen diversos elementos que denomina “actores”, como el público destino, que posee unos intereses particulares y colectivos específicos; el equipo de trabajo integrado por productores, sonidistas, actores, educadores, promotores, animadores que, dependiendo de su experiencia, requieren una formación e incluso la asesoría de expertos, según el área artística (teatro, plásticas, música, poesía, etc.), así como también capacitación técnica (sonido, iluminación, montaje, etc.) y administrativa (*marketing*, comunicación, etc.). De lo anterior se infiere que, la naturaleza de estos elementos debe contemplarse para abordar su manejo o gestión en función del alcance del objeto de la gestión cultural.

Subdimensión “Espacios, Niveles y Áreas de Acción Cultural”

Cuadro 7. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Espacios, Niveles y Áreas de Acción Cultural”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
5	... que <u>puede ser una locación comercial o puedes tener una locación que tenga algún tipo de significado...</u>	¿Cómo puede ser la locación?	a
7	... que iban a los <u>espacios de los teatros de Caracas, iban al Teatro Municipal, al Nacional, al Catia, al Simón Rodríguez, al Principal...</u>	¿A qué espacios iban las personas?	b
8	... a <u>teatros que tenían mucha historia</u> digamos ...	¿Qué tenían los teatros?	c
18	... <u>en la comunidad de San Agustín...</u>	¿En dónde (querían formarse)?	d

27	... pensando ya no a nivel comunitario, sino <u>al nivel país...</u>	¿A qué nivel pensabas?	e
37	... donde volví a focalizar mis esfuerzos, <u>nacionalmente</u> hablando...	¿Cómo focalizaste tus esfuerzos?	f
38	... pero <u>en un área artística en específico</u> , que en este caso eran las artes plásticas, las intervenciones, el performance, enfocado en las artes plásticas...	¿En qué área (focalizaste tus esfuerzos)?	g
42	... Y <u>que esos espacios tuviesen una formación acorde al perfil de cada museo, que las personas pudiesen vincularse de forma efectiva y correcta</u> con cada una de las colecciones...	¿Cómo son los espacios?	h
53	... primero <u>desde lo institucional y luego como persona</u> ...	¿Desde dónde has trabajado?	i
56	... <u>relacionados a nuevas tecnologías y como se vinculan los jóvenes</u> al, por ejemplo, <u>al arte de la creación de los video juegos...</u>	¿Con qué se relacionaban (los talleres)?	j
65	... <u>donde las personas, desde distintos ángulos, desde el público, desde ejecutantes, desde inversionista, desde creativo pueda acercarse al hecho cultural...</u>	¿Para qué generar espacios?	k
79	... y con <u>espacios</u> no me refiero a <u>físicos</u> , sino <u>espacios temporales</u> , momentos, obvio también los espacios físicos...	¿Qué espacios (se gestionan)?	l
81	... donde se puedan <u>establecer diálogos</u> sobre, por ejemplo, <u>textos poéticos, espacios donde se pueda hablar sobre cómo se está abordando la escritura últimamente en un contexto social o político, espacios donde se puedan ver obras de teatro que estén cargadas de crítica social...</u>	¿En qué espacios (se gestiona)?	

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Espacios, Niveles y Áreas de Acción Cultural”

Conforme a lo expresado por el gestor cultural 1, se puede hablar de locaciones en términos de espacios, los cuales pueden ser materiales o físicos (comunidades, municipios, estados, regiones, países, pero también, salas de teatro, de cine, de exposición, etc.) e inmateriales o circunstanciales (momentos), siendo en ellos en los que se establecen los vínculos entre las personas y el hecho cultural. Cabe destacar que dichos espacios poseen valor monetario y significativo (histórico, político, social, etc.), ambos relevantes para el quehacer cultural.

De igual forma, se habla de niveles de acción, correspondientes al rango de acción: local, nacional e internacional; pero también, de áreas artísticas y culturales (artes plásticas, escénicas, musicales, cinematográficas, literarias, museos, etc.). En este sentido, estos elementos relevantes para el diseño y ejecución de actividades, acciones, estrategias propias del quehacer que desarrolla el gestor cultural diariamente.

Subdimensión “Creencias y Saberes”

Cuadro 8. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Creencias y Saberes”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
11	... <u>te ibas dando cuenta</u> que ya no era solamente prender las luces, tener el sonido, sino <u>lo que implicaba todo este circuito de eventos, en esos espacios, para esas personas...</u>	¿De qué te ibas dando cuenta?	a
19	... Entonces, <u>ese tipo de talleres, de espacios,</u>	¿Qué dicen los	b

	<u>te iban diciendo que la gente tenía una necesidad por formación artística...</u>	espacios?	
35	... y que claramente se ha demostrado que <u>la gente quiere conectar con ellos, que la necesita, que necesita y requiriere de esos espacios...</u>	¿Qué quiere la gente?	c
49	... de eso va el movimiento poético mundial, <u>se trata de muchos poetas, cada uno en un país, muchísimos en todos los continentes...</u>	¿De qué trata el movimiento poético mundial?	d
51	... que da cabida <u>a muchas otras disciplinas, que permite vincularse con la música, la escritura, con las artes plásticas incluso</u> , pero teniendo, en este caso, como eje central la poesía...	¿A qué da cabida (la poesía)?	e
57	... porque resulta que <u>en los video juegos también hay arte ...</u>	¿En dónde hay arte?	f
67	... <u>El camino del gestor creo que lo vas descubriendo a medida que te vas sensibilizando con las necesidades del otro, con las necesidades formativa, incluso espirituales del otro y te vas dando cuenta de todo lo que implica el hecho cultural...</u>	¿Qué crees?	g
68	... que cultura no son lucecitas para escena, qué no es un acto cultural de hecho, si decimos unas palabras, un poema, es una cosa vacía y bueno aplaudimos, sino que te vas dando cuenta de todo <u>el entretejido que es la cultura en sí, que son tradiciones, que son costumbres, que se traducen en expresiones artísticas, sí, y que son temas que vinculan a la persona con lo más humano...</u>	¿Qué es cultura?	h
75	...y <u>me di cuenta que por ahí iban los tiros, que, si soy una persona al a que realmente me gusta organizar, gestionar proyectos, así que por qué no enfocar esos proyectos en algo que me llenaba y me hacía feliz como las artes...</u>	¿De qué te diste cuenta (cuando estudiabas tu carrera)?	i

76	... Claramente no lo tenía allí definido, no sabía que eso se llamaba <u>gestión cultural</u> <u>eso lo fui aprendiendo, viviendo y haciendo con los años...</u>	¿Cómo fuiste aprendiendo (qué es gestión cultural)?	j
77	... creo <u>que después de mi paso por la institución pública lo tuve claro...</u>	¿Qué crees (sobre tu aprendizaje)?	k
80	... <u>para poder vincularse con el hecho cultural</u> , no solo para presentar una obra de teatro, un concierto sino espacios ...	¿Para qué (se gestionan esos espacios)?	l
85	... en este caso fue Macbeth, este <u>tenía una carga política muy dura para aquel momento</u> , creo que fue sobre el año 2012-20 aproximadamente...	¿Qué tenía (ese montaje teatral)?	m
95	... porque, aunque comparten un mismo continente pues <u>hay barreras de lenguaje</u> . Digamos por ejemplo el continente europeo que tiene <u>portugués, francés, inglés, tantos idiomas, ruso...</u>	¿Qué había (en el congreso virtual mundial)?	n
123	... entonces, podemos decir que <u>el gestor cultural es un profesional integral</u> en ese sentido...	¿Qué podemos decir sobre el gestor cultural?	o
125	... y cuando digo de campo <u>me refiero a estar allí en el sitio, hablar con la gente, hablar con los diversos actores...</u>	¿Qué es trabajo de campo?	p
129	... aun cuando sé que <u>es la parte fundamental y lo que mueve todo</u> , eh, y <u>lo que permite que el proyecto se haga realidad</u> , insólito que no me gusta <u>pedir recursos</u> , pero si, no me gusta pedir recursos...	¿Cuál es la parte fundamental de la gestión cultural?	q
141	... <u>no quiere decir que el gestor cultural se va a convertir en un mar de conocimientos de absolutamente todo y tiene que ser especialista en absolutamente todo...</u>	¿Qué no quiere decir (la gestión cultural)?	r
146	... creo que <u>el camino del gestor cultural no está hecho, no está trazado, sí hay líneas teóricas que hablan del quehacer cultural, sí hay procesos de formación que dicen cómo</u>	¿Qué crees del camino del gestor?	s

	<u>debería nacer un gestor cultural también...</u>		
147	... pero creo que <u>el gestor cultural se va formando...</u>	¿Qué crees (del gestor cultural)?	t
148	... y <u>se va dando cuenta de sus áreas de experticia a medida que va involucrándose en proyectos, que va trabajando, que va vinculándose con comunidades, con actores...</u>	¿De qué se va dando cuenta (el gestor cultural)?	u
149	... <u>es un ser social netamente, eso es lo primero...</u>	¿Qué es el gestor?	v
150	... Lo segundo, que <u>algo importante del gestor cultural es que nunca se puede abordar un proyecto desde la arrogancia, desde el creer que, por formación académica, que por mi formación o trayectoria laboral ya yo sé que necesita ciertos actores, ciertas comunidades, ciertos espacios...</u>	¿Qué es importante que nunca puede hacer el gestor cultural?	w
153	... y entender que <u>a partir de esa acción las consecuencias sociales pueden ser beneficiosas...</u>	¿Qué se debe entender (en gestión cultural)?	x

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Creencias y Saberes”

El gestor cultural 1 delinea, a través de sus creencias, una serie de saberes vinculados a su quehacer profesional, siendo una constante en su discurso la convicción sobre la necesidad del ser humano de vincularse con el hecho cultural, caracterizando la gestión cultural como vocación y como camino profesional, el cual se va precisando en una práctica que se encuentra cargada de barreras intangibles, como el lenguaje, y tangibles, como su financiamiento, así como de sensibilidades históricas, políticas y sociales, individuales y colectivas, que actúan como elementos determinantes de su hacer.

De esta forma, la formación teórica es apenas una señalética que, conjugada con la experiencia (cada actividad, cada proyecto, cada cargo, cada nivel y espacio de acción), alimenta la experticia del gestor en alguna de las diversas y múltiples áreas de acción cultural y artística (teatro, cine, plásticas, poesía, música, videojuegos, etc.).

Respecto a la cultura, se percibe como entretejido de creencias, tradiciones y costumbres que se traducen en experiencias estéticas, que vinculan a las personas con lo más humano, que trascienden el área artística en que emergen, así como los espacios geográficos en que se experimentan o se contemplan. Un ejemplo de ello, la poesía, que da cabida a vincularse con la música, la escritura y las artes plásticas.

Subdimensión “Gestión”

Cuadro 9. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Gestión”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
23	... <u>el gestionar, el hacer, el crear esos espacios para que quien lo requiera pueda tener acceso a ellos...</u>	¿Qué es gestionar?	a
28	... pensando <u>en políticas culturales junto a quien era en aquel entonces Ministerio...</u>	¿En qué pensabas (en el Ministerio)?	b
29	... y tratando de <u>idear mecanismos y espacios nuevamente para que, ya no más, el público de Caracas si no a nivel nacional, pudiera acceder a esos bienes y servicios que existían culturalmente hablando...</u>	¿Qué tratabas de idear?	c
d41	... en cómo <u>lograr ahora que las personas se acercaran a esos espacios ...</u>	¿Qué te preguntabas (como gestor cultural)?	d
44	... Entonces ya me tocada <u>pensar y repensar en políticas culturales que pudiesen ser</u>	¿Qué toca pensar (en gestión)	e

	<u>cónsonas con ese espacio...</u>	cultural)?	
78	... Precisamente digo <u>uno toma claridad de que es ser un gestor cultural es, precisamente, gestionar, crear, ubicar espacios ...</u>	¿Qué es gestión cultural?	f
82	... Y <u>un gestor cultural es precisamente el que se encarga de hacer que todo este engranaje marche, de ubicar los recursos, de ubicar los espacios, de ubicar a las personas, entonces por eso lo he nombrado tanto como el hecho de crear, de ser creadores de sueños, un ejemplo, un colectivo de teatro tiene el sueño de llevar un mensaje...</u>	¿De qué se encarga el gestor cultural?	g
90	... pero de eso va la gestión cultural, en el hecho <u>de sentarse a ver un proyecto, un todo, establecer qué necesitas para que se proyecto sea realidad y comenzar a hacerse de esos recursos físicos, económicos, humanos, intelectuales, de eso va...</u>	¿De qué va la gestión cultural?	h
132	... entonces que <u>tener que constantemente pedir múltiples apoyos para que un proyecto se pueda llevar a cabo ...</u>	¿Qué hay que pedir constantemente (como gestor cultural)?	i
152	... uno <u>como gestor cultural tiene que decir, bueno, mi rango de acción es gestionar este evento, ese espacio, esta experiencia...</u>	¿Qué se tiene que decir (como gestor cultural)?	j
154	... y digo consecuencias no como algo negativo sino <u>el impacto, mejor dicho, puede ser bastante positivo, no necesariamente tiene que ser un impacto a grandísima y altísima escala, incluso un avance pequeño es suficiente...</u>	¿Qué es impacto (en gestión cultural)?	k

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Gestión”

Desde la perspectiva del gestor cultura 1, la gestión refiere a un proceso que busca la creación de espacios de acceso y conexión al hecho cultural, generando impacto a pequeña, mediana o gran escala, , siendo el gestor el encargado de hacer que el proceso gestionario se despliegue de manera «efectiva y correcta», a partir del establecimiento y seguimiento de políticas que orientan los haceres culturales, así como la búsqueda y manejo de recursos físicos, económicos, humanos e intelectuales, según su rango y área de acción. En términos generales, gestión en el ámbito de la cultura refiere al proceso de manejo de procesos y haceres en función de la creación de espacios de conexión individuo-hecho cultural.

Subdimensión “Políticas Culturales”

Cuadro 10. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Políticas Culturales”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
30	... Por ejemplo, había <u>políticas del libro</u> ...	¿Qué políticas había?	a
31	... <u>mapear cuántas imprentas, cuántas bibliotecas existen, en qué estado estaban, que talleres, qué actividades habían allí de acceso público, qué espacios de la red de arte o de la red del sur existían</u> ...	¿En qué consistía esta política?	b
32	... <u>para que lo artesanos pudiesen llevar sus trabajos y otras personas pudiesen formar parte de la cadena de consumo y adquirir esos bienes culturales, por ejemplo, que venían, que eran el modo de sustento de otras personas</u>	¿Para qué (se estableció la política)?	c
33	... A través de la Casa del Artista, por	¿Qué otras	d

	<u>ejemplo, qué políticas de protección para el cultor, para el artista mayor, había en el país...</u>	políticas culturales había?	
34	<u>... porque ahora ya no es solamente el vivir el hecho artístico sino qué pasa con quienes lo ejercen, qué pasa con las muñequeras, con los titiriteros, con los cantantes, con los poetas incluso, que son premios nacionales de cultura, pero cómo sobreviven de esa profesión que es tan importante ...</u>	¿Por qué (se crearon esas políticas)?	e
39	<u>... claramente, y en cuidar y resguardar una colección de arte...</u>	¿Para qué (se crearon esas políticas)?	f
108	<u>... de cómo vamos a presentar esas colecciones a las comunidades que se acerquen a ellos, cómo nos abrimos a nuevas obras que ingresen a las colecciones, qué servicios podemos prestarles a otras instituciones, por ejemplo, desde el punto de vista de la restauración patrimonial...</u>	¿De qué se tratan las políticas (en los museos)?	g
109	<u>... Desde el punto de vista comunicativo, cómo podemos asegurarnos que la población sepa que existen en estos estadios, con estas actividades, que cuentan con estos servicios, que tienen estos horarios...</u>	¿Qué debe tomar en cuenta (una política) desde el punto de vista comunicativo?	h
130	<u>... ante algo que debería estar establecido un presupuesto como una política fija, así como existe un presupuesto para salud, así como existe un presupuesto para seguridad...</u>	¿Qué debería estar establecido como política fija?	i

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Políticas Cultural”

Para el gestor cultural 1, las políticas culturales son los mecanismos (procesos, estrategias, directrices, normas) que orientan el hacer cultural al nivel local, nacional e internacional en pro de garantizar la preservación, resguardo, difusión o comercialización de bienes y servicios, tanto artísticos como culturales, como para sus creadores, así como la disposición presupuestaria y financiera requerida para ello. En este sentido, forma parte del quehacer del gestor cultural, construir y garantizar el cumplimiento de dichas políticas, de acuerdo a su espacio, nivel y área de acción.

Subdimensión “Sentires”

Cuadro 11. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Sentires”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
40	... <u>valiosísima</u> en el país...	¿Cómo es la colección de arte en el país?	a
69	... es cuando te das cuenta que <u>hacer actividades, que crear espacios te sensibilizan con esa área...</u>	¿De qué te das cuenta?	b
70	... y te vas dando cuenta que es <u>lo que a ti realmente te llena y te hace feliz, el ser un creador de sueños y lugares para otros, ahí es cuando tú decides que gestión cultural es lo tuyo, es con lo que más te identificas...</u>	¿Cuándo decides que gestión cultural es lo tuyo?	c
72	... <u>ser gestor cultural es un tema de vocación</u> , básicamente, hay personas que estudian derecho y se dan cuenta que lo suyo era, precisamente, <i>marketing</i> , o se dan cuenta, luego de haber estudiado muchos años para ser pilotos, que querían	¿Qué es ser gestor cultural?	d

	ser chef realmente, porque <u>es lo que les llena es lo que le hace feliz...</u>		
73	... exactamente a mí me paso eso, con la salvedad que yo entre a estudiar artes porque sentía que <u>era un área que me gustaba, que me llenaba, que me hacía feliz...</u>	¿Qué te pasó a ti?	e
124	... Eh, la que más <u>me gusta</u> diría que es precisamente <u>trabajar de lleno en campo en el proyecto...</u>	¿Qué te gusta de la gestión cultural?	f
127	... La que menos me gusta tiene que ver con <u>la parte financiera</u> , pedir dinero realmente no me gusta...	¿Qué no te gusta de la gestión cultural?	g
128	... porque el pedir recursos <u>se siente como pedir un favor, pedir un favor</u> me parece absurdo ...	¿Qué se siente (al pedir recursos)?	h
131	... <u>el presupuesto para cultura debería estar garantizado...</u>	¿Qué debería estar garantizado para cultura?	i
133	... me incomoda <u>sé que hay que hacerlo, sé que es necesario, sé que esa es la realidad que hay</u> , pero sigo sintiendo <u>que las condiciones no son justas</u> y, por ende, es la parte que más me incomoda...	¿Qué sientes?	j
145	... Pues me gustaría agregar, hay un verso bien trillado que dice " <u>caminante no hay camino, se hace camino al andar</u> " ...	¿Qué te gustaría agregar?	l

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión "Sentires"

Bajo la mirada del gestor cultural 1, lo sensible y lo significativo son concepciones propias de la gestión cultural, las cuales permean la decisión ¡la vocación! De ser gestor cultural, «un caminante que hace camino al andar» y cuyo recorrido le lleva a «crear sueños y lugares para otros», lo que implica conocer el cómo hacer gestión,

pero también el dónde y para qué o para quiénes están destinados los proyectos, acciones y actividades ideadas, en que lo tangible o material relativo a los procesos administrativos y financieros también forma parte del quehacer cultural del gestor, siendo lo financiero el elemento condicionante para hacer realidad los sueños en el espacio en que se acciona.

Subdimensión “Naturaleza del Gestor”

Cuadro 12. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Naturaleza del Gestor Cultural”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
43	... Por ejemplo, <u>cómo te aproximas o cómo entiendes una colección de arte contemporáneo, de qué manera puedes aprender o qué proyecto de formación hay que se vinculen con una colección así...</u>	¿Qué te preguntas (como gestor cultural)?	a
50	...y cada uno de ellos trata de <u>ser gestores</u> a su vez y de <u>buscar alianzas, espacios, pensando</u> desde la poesía como un elemento humano...	¿Qué busca el gestor?	b
58	... <u>cómo pueden acercarse a esta disciplina</u> , a la tecnología, <u>como se pueden formar, a qué personas deben seguir...</u>	¿Qué debías preguntarte (respecto al arte de los videojuegos)?	c
71	... Así como no todos pueden ser ingenieros en sistemas, ingenieros eléctricos, no todos tienen la dureza que se necesita que se necesita para ser médico o el ser extrovertido que requiere alguien de <u>marketing</u> , <u>no todos tienen la sensibilidad que se requiere para trabajar en gestión</u>	¿Qué se debe tener para trabajar en gestión cultural?	d

	<u>cultural...</u>		
120	... pues <u>es que tienes la visión humana sensible y tienes la visión del gerente...</u>	¿Qué visiones se tiene (de la gestión cultural)?	e
122	... entonces <u>hay dos visiones, tiene la visión creativa, humana, sensible y por otro lado tienes la visión que acciona, que calcula, que cuantifica...</u>	¿Cómo son estas visiones (sobre el gestor cultural)?	h
134	... <u>Mantener la mente abierta...</u>	¿Qué debe mantener (el gestor cultural)?	i
135	... <u>mentalizarse de que va a tener que relacionarse con distintos tipos de personalidades, es decir, no puede ser una persona introvertida...</u>	¿Cómo debe ser (el gestor cultural)?	j
138	... <u>tiene que ser un investigador...</u>	¿Qué tiene que ser (el gestor cultural)?	f
142	... claramente <u>tiene que poder llamar a asesores o a personas que sean realmente especialistas en su área...</u>	¿Qué tiene que hacer (el gestor cultural)?	g
143	... pero <u>tiene que poder tener la apertura para entender que su quehacer va a vincular cualquier cantidad de disciplinas...</u>	¿Qué más tiene que poder tener (el gestor cultural)?	h
151	... <u>un gestor cultural tiene que ser ante todo muy buen oyente, una persona que propicie el dialogo, que pueda escuchar y aprender y mesurar sus resultados...</u>	¿Qué tiene que ser (el gestor cultural)?	
155	... Entonces creo que eso es lo que quisiera agregar, sobre <u>la naturaleza del gestor, que tiene que ser un buen oyente, que propicie el dialogo y ante todo respetuoso de la realidad el otro, y ya, con eso me gustaría cerrar, mucha gracias por el tiempo y el espacio...</u>	¿Cómo es la naturaleza del gestor cultural?	

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Naturaleza del Gestor Cultural”

Desde su experticia, el gestor cultural 1 traza una serie de cualidades y habilidades propias del gestor cultural, necesarias para desarrollar su hacer. Con relación a las cualidades, destaca: su apertura mental, la humildad para reconocer su rango de acción como de experticia, la elocuencia, la escucha, el diálogo, la empatía, el respeto al otro, así como la sensibilidad estética en razón a la naturaleza de los bienes y servicios que gestiona. Mientras que enfatiza como destrezas: la habilidad de pensar, de idear estrategias adecuadas al espacio, acción y al área de trabajo; de investigar, de argumentar, de relacionarse asertivamente, de trabajar en equipo, de aprender múltiples y diversas disciplinas, como de reflexionar acerca de su entorno y de sí mismo. De esta forma, se concibe al gestor cultural como profesional integral que tiene dos visiones, una humana de carácter sensible y otra técnica de carácter gerencial, las cuales se conjugan.

Subdimensión “Gerencia y Procesos Administrativos”

Cuadro 13. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Gerencia y Procesos Administrativos”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
101	... Entonces, específicamente <u>hablando de este proyecto puntual</u> , esa sería <u>mi práctica profesional</u> , esas serían mis labores del día a día claramente <u>dependiendo del rol, del espacio, de la actividad o del proyecto, esas actividades pueden variar</u> , pero vamos a decir que en <u>líneas generales soy el punto de contacto a partir del cual se comienza a movilizar</u>	¿Cómo es tu práctica profesional como gestor cultural (en el congreso virtual mundial)?	

	<u>los recursos necesarios...</u>		
103	... porque al ser yo cabeza de la fundación no podía yo ocuparme directamente de ciertos procesos, sino <u>de manejar al equipo que llevaba a cabo cada uno de esos procesos por separado</u> , por ejemplo, a mí me tocaba ser cabeza y responsable de los procesos administrativos...	¿Cómo es la práctica desde un punto de vista de la gerencia?	a
104	... tenía a <u>una coordinadora de gestión interna que se encarga de temas de recursos humanos, presupuesto, organizacionales, legales de crear la base operativa desde lo administrativo, lo legal y lo humano para las actividades culturales que teníamos que llevar a cabo...</u>	¿Qué tenías (como responsable de los procesos administrativos)?	b
105	... Ya, <u>desde el punto de vista de cada uno de los museos, tenía que articular con cada uno de los directores en sus espacios...</u>	¿Con quienes tenía que articular (como gerente)?	c
106	... quienes <u>tenían a su vez a su cargo, un personal de guías, de educación, de servicios generales y que tenían bajo su responsabilidad la custodia de las colecciones</u> de cada uno de esos museos...	¿Qué tenían a su cargo (los directores de museos)?	d
107	... para <u>establecer y definir las políticas...</u>	¿Qué hacen (los directores de museos)?	e
110	... entonces <u>había que desarrollar una estrategia comunicacional...</u>	¿Qué había que desarrollar (como gerente)?	e
111	... la desarrollaba yo, no, yo tenía <u>un director de comunicaciones...</u>	¿Quién desarrolla (la estrategia comunicacional)?	g
112	... <u>que validaba conmigo, sí, su propuesta</u> iba acorde con cada uno de los	¿Qué hacía (el director de	h

	museos, con la idea de cómo debía ser...	comunicaciones)?	
113	... de <u>cómo debe gestionarse la fundación, este criterio pues si me correspondía a mi</u> netamente...	¿Qué te corresponde (desde el punto de vista gerencial)?	i
114	... Entonces, cómo es esa práctica, es una práctica netamente gerencial, es netamente <u>tener el big picture, ósea, el panorama completo e ir engranando cada una de las piezas nuevamente para que funcione de la manera que se espera y si no están los recursos para qué funcione como se espera</u> , que fue el caso, por ejemplo, del Museo de Bellas Artes que requería un proceso de restauración, voy a poner ese ejemplo en particular...	¿Cómo es la práctica gerencial?	j
115	... cuál es <u>el deber del gestor o del gerente cultural</u> en ese caso, <u>ubicar los recursos</u> ¿son recursos <u>económicos</u> ? Tocar puertas ¿a quién le puedo tocar puertas? ...	¿Cuál es el deber del gestor o del gerente cultural?	k
116	... <u>En este caso</u> a la máxima instancia del Gobierno Nacional que fue el presidente, <u>se le pidió un crédito adicional</u> , se estableció que una institución en específico, el Consejo Municipal de Gobierno, iba a dar esos recursos y a partir de allí fue, bueno...	¿Como ubicar recursos económicos?	l
117	... cómo <u>en el marco de la ley</u> gestionamos estos recursos para que se puedan usar para la restauración, entonces uno <u>va a un proceso de licitación</u> que implica apoyo el departamento legal, <u>se establece quién va a llevar a cabo las obras, se tiene que establecer un comité técnico...</u>	¿cómo se gestionan recursos?	m
118	... entonces, de nuevo, surge <u>una situación en la que se requieren diversos elementos para que se lleve a cabo un</u>	¿Qué surge (en la práctica gerencial)?	n

	<u>proyecto...</u>		
119	<u>... el gerente cultural es el que se encarga de ubicar todos y cada uno de estos recursos humanos financieros, físicos, etc., para que eso se pueda llevar a cabo...</u>	¿De qué se encarga el gerente cultural?	ñ
121	<u>... que necesita que las cosas funcionen y que para funcionar no sirve nada más con el sentimiento, necesitan una serie de recursos humanos, financieros, etc., que hagan realidad ese proyecto...</u>	¿Qué necesita el gerente (cultural)?	o

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Gerencia y Procesos Administrativos”

Desde la cosmovisión del gestor cultural 1, la gerencia implica operar como la «cabeza» que «maneja» al equipo que lleva a cabo los procesos administrativos, vinculado a la gestión de talentos humanos y recursos financieros, así como a la comunicativa y educativa; y los haceres culturales, lo que implica encabezar responsablemente la gestión de una organización y soportar la operatividad del quehacer cultural a través del establecimiento y del seguimiento de políticas culturales.

De igual forma, plantea que la práctica gerencial involucra tener lo que llama el «*big picture*» o el «panorama completo» de lo que se tiene y de lo que se espera alcanzar para en función a ello engranar cada pieza, definiendo criterios de trabajo, ubicando espacios de acción, así como los talentos humanos y recursos económicos necesarios, de acuerdo a lo que establecen los mecanismos regulares, contemplando que se actúa en un contexto versátil.

En este sentido, la gerencia es concebida como una arista de la gestión cultural, encargada de dirigir, orientar y administrar los esfuerzos técnicos y operativos que se traducen en quehaceres culturales, la cual es ejercida por el gestor cultural. En este sentido, se evidencia la implicación gestor-gerente latente en el proceso gestionario de las organizaciones culturales.

Subdimensión “Formación del Gestor Cultural”

Cuadro 14. Subdimensión del Gestor Cultural 1 “Formación del Gestor Cultural

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
126	... <u>debe saber establecer cronogramas, ver que se esté ejecutando el proyecto...</u>	¿Qué debe saber (el gestor cultural)?	a
136	... eso es lo que <u>necesita, aprender de otras disciplinas, aprender cómo elaborar un presupuesto, por ejemplo, aprender cuáles son posibles fuentes de financiamiento, tener nociones básicas de promoción y difusión, de estrategias comunicacionales, saber redactar bien, saber escribir bien</u> porque va a tener que escribir y <u>redactar bastantes proyectos...</u>	¿Qué necesita (el gestor cultural)?	b
137	... porque <u>tiene que poder sustentar sus proyectos con algún tipo de base teórica que le de credibilidad...</u>	¿Por qué debe saber investigar?	c
139	... y <u>dependiendo del proyecto tendrán que formarse en otras cosas, por ejemplo, yo con la restauración del Bellas Artes, prácticamente me tocó formarme en temas de construcción, de materiales, de arquitectura ...</u>	¿En qué tendrá que formarse el gestor cultural dependiendo del proyecto en que trabaje?	d
144	... creo que sobre todo <u>la parte de presupuesto es la más importante...</u>	¿Qué es lo más importante (que tiene que aprender)?	e

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Formación del Gestor Cultural”

El discurso gestor cultural 1, denota como propio del gestor cultural el manejo de nociones vinculadas a sus haceres artísticos y culturales: de investigación, promoción o animación cultural, así como de comunicación social, de sintaxis, del arte, la estética y la cultura, dependiendo de su área de acción profesional. Aunado a ello, expresa que también debe ilustrarse en conocimientos relacionados a su labor técnica o de carácter administrativo: de planificación y de presupuesto, con especial énfasis en esta última, en razón a que es considerado como elemento decisivo para cumplimiento de la gestión cultural.

Elucidación de Dimensiones y Categorías del Sujeto Significante 1

Cuadro 15. Elucidación de Dimensiones y Categorías del Gestor Cultural 1

Subdimensiones	Dimensiones	Categoría
Camino	Saberes y sentires	Gestión cultural
Creencias y saberes		
Sentires		
Actores	Componentes de la gestión cultural	
Espacios, niveles y áreas de acción cultural		
Políticas culturales		
Haceres	Procesos de la gestión cultural	
Gestión		
Gerencia y procesos administrativos		
Naturaleza del gestor cultural	Características del gestor cultural	
Formación del gestor cultural		

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Saberes y sentires”

La dimensión “Saberes y Sentires” responde a la vinculación existente entre el camino recorrido por el gestor cultural 1, sus “creencias y saberes” y sus “sentires”, de lo que deviene una mirada a la gestión cultural como camino profesional en que se conoce dónde se comienza, y en que se avanza por vocación, descubriendo múltiples y diversos rumbos, cargados de barreras tangibles (materiales, técnicas y sobre todo financieras) e intangibles (históricas, políticas, sociales y culturales), pero también de experiencias sensibles y significativas, desde distintos niveles (público, privado o particular); donde la formación académica o teórica se convierte en apenas una señalética que solo conjugada con la experiencia, nutren la experticia en alguna de las diversas y múltiples áreas de acción cultural y artística.

Lo anterior, bajo la convicción de que se puede transformar de manera coherente y consciente la realidad social, a través de la formación estética e integral del ser humano, generando la creación de espacios de conexión entre las personas con el entretejido de creencias, tradiciones y costumbres que, se traducen en experiencias estéticas y de transformación social que es per se el hecho cultural.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Componentes de la Gestión Cultural”

La concepción de “componente” nace de la integración de los elementos, reseñados en su discurso por el gestor cultural 1, e identificados como subdimensiones relativas a los procesos y recursos propios del ámbito organizativo de la cultura. En este sentido, se contemplan los “actores”, “espacios, niveles, áreas de acción” y “las políticas culturales” como elementos esenciales del proceso de gestión cultural, en tanto definen su objeto y rango de acción específica.

De esta forma, las acciones impulsadas desde la gestión cultural se ven definidas por la magnitud del espacio físico organizativo, el espacio social, el nivel y el área de acción o la especialidad artística-cultural desde la cual y para la cual se trazan dichas acciones, las cuales se encuentran orientadas por un marco normativo específico que determina su rango de acción y formas de financiamiento, en pro de garantizar la preservación, resguardo, difusión y/o comercialización de bienes y servicios artísticos y culturales, como para sus creadores (artistas y cultores).

En este sentido, se comienza a contemplar cómo se erige la gestión cultural desde una mirada propiamente organizativa, a partir de la dilucidación de sus espacios, niveles y áreas de acción, los cuales inciden en forma en que se relacionan y se comunican los actores, lo que implica contemplar su naturaleza de estos factores tangibles e intangibles para abordar su manejo o gestión en función del alcance del objeto de la gestión cultural.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Procesos de la Gestión Cultural”

La gestión es comprendida como proceso de búsqueda y creación de espacios para la conexión individuo-hecho cultural, de manera «efectiva y correcta», a partir del establecimiento y seguimiento de políticas que orientan los haceres culturales de carácter colectivo y los procesos administrativos relativos a la planificación, organización y seguimiento de acciones culturales.

En este marco de ideas, la gerencia es concebida como un componente determinante, responsable de direccionar, orientar y administrar los talentos humanos y recursos materiales, tecnológicos, financieros e intangibles, de carácter sensible y estético, en función de garantizar la preservación, resguardo, difusión y/o

comercialización de bienes y servicios, tanto artísticos como culturales, como para sus creadores.

De esta forma, se traza una gestión entendida como proceso que engloba el manejo y conducción de procesos administrativos y haceres culturales en función de la creación de espacios de conexión individuo-hecho cultural, siendo el gestor el sujeto encargado de desplegar la acción gerencial del proceso gestionario, de allí la designación de gestor o gerente se consideren equivalentes en el ámbito de la gestión de las organizaciones culturales.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Características del Gestor Cultural”

En su discurso, el gestor cultural 1 menciona el conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos característicos del profesional de la gestión cultural, lo que implica la formación que debe tener para encarar responsablemente sus funciones y tareas, las cuales, debido a la naturaleza del ámbito de trabajo, involucra aspectos de carácter sensibles y estéticos, como técnicos y operativos o administrativos-gerenciales.

En este sentido, un gestor cultural debe tener apertura mental, humildad, elocuencia, escucha y diálogo activo, empatía, el respeto al otro, así como la sensibilidad estética. De igual forma, desarrollar la habilidad de pensar estratégicamente, de investigar, de argumentar, de relacionarse asertivamente, de trabajar en equipo, así como de aprender múltiples y diversas disciplinas, y de reflexionar acerca de su entorno y de sí mismo. Asimismo, debe manejar no solo nociones vinculadas a las artes, la cultura, la promoción, la animación y la investigación, sino también a la planificación y, especialmente, a lo presupuestario, considerado elemento decisivo para cumplimiento de su quehacer.

De lo anterior, se infiere que de la conjugación de dichas características depende el alcance efectivo y coherente del propósito organizacional de la gestión cultural, la vinculación entre las personas y el hecho cultural.

Reflexión Acerca de la Categoría “Gestión Cultural”

A tenor de lo anteriormente expuesto, emerge como categoría conceptual la gestión cultural, concebida como proceso de manejo de una serie de elementos que convergen de manera sinérgica para la creación de espacios de conexión personas-hecho cultural, cuyo propósito es transformar de manera coherente y consciente la realidad social, a través de la formación estética e integral del ser humano desde las diversas áreas de acción artístico-cultural, lo que, por ende, requiere de un individuo con unas cualidades y habilidades, se destaca la sensibilidad, así como y conocimientos específicos, vinculados a las artes, la cultura, pero también a la administración y a la educación para alcanzarlo.

Dentro de este marco de ideas, la acción directiva o la gerencia constituye una dimensión esencial de la gestión cultural, concebida como la arista de la gestión que se encarga de dirigir, orientar y administrar los esfuerzos técnicos y operativos que se traducen en quehaceres culturales; es decir, la gestión cultural corresponde al proceso y la gerencia a la acción que conduce dicho proceso.

Elucidación de Subdimensiones de Gestor Cultural 2

Subdimensión “Vivencias y Referentes Personales”

Cuadro 16. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Vivencias y Referentes Personales”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
1	Yo actualmente <u>soy la presidenta de la Asociación de Cronistas de Venezuela...</u>	¿Qué eres actualmente?	a
3	...y yo en este caso represento es a <u>Barbacoa...</u>	¿Qué representas como cronista?	b
4	... Yo de por sí soy, me gradué <u>de la “Gran Colombia” de maestra y saqué la Licenciatura en Educación...</u>	¿De qué te graduaste?	c
17	... este, bueno también aquí <u>he sido presidenta de la Sociedad Bolivariana...</u>	¿Qué has sido?	d
18	... siempre <u>me estuve vinculando al pensamiento de Bolívar</u> , eso me nació desde pequeña...	¿Qué estuviste haciendo siempre?	e
34	... <u>yo de pequeña vivía en Barbacoa...</u>	¿Dónde vivías de pequeña?	f
36	... y como <u>tuve la suerte de que saliendo de sexto grado me premiaron con un cupo en la “Gran Colombia”</u> ...	¿Qué tuviste?	g
37	... y allí yo <u>me formé como maestra</u> , bueno y yo doy gracias a Dios...	¿En qué te formaste?	h
38	... allí había buenos profesores, buenos orientadores, bueno y yo vi allí <u>muchas perspectivas académicas</u> para seguir estudiando...	¿Qué viste (en tu formación académica)?	i
39	... <u>me gradué de maestra y vengo acá trabajar en La Morita y aquí hice mis estudios en la Universidad de Carabobo</u> , viajando todos los días...	¿Qué hiciste?	j
40	... después <u>fundé la Maestría en Cultura</u>	¿Qué hiciste?	k

	<u>Popular Venezolana, esa me la aprobó la Carabobo ...</u>	después?	
49	... Bueno, en la experiencia que yo tuve en el desarrollo de esa Maestría de Cultura Popular que se hizo a través de la Universidad de Carabobo, bueno <u>había siempre como una contradicción porque los profesores están, se van mucho a lo academia, había unos ciertos roces a veces por que los profesores ¡eh! Como que veían como que eso de los procesos culturales de los pueblos...</u>	¿Qué pasó en la Maestría de Cultura Popular?	l
53	... por supuesto, todas esas cosas se fueron venciendo, <u>se fueron poco a poco llevando a los profesores pues a entender ese proceso...</u>	¿Qué paso con los profesores?	m
55	... <u>siempre hubo algo como en contraste</u> , bueno eso costó un poco para que los profesores lo entendieran...	¿Qué hubo en la academia?	n
56	... porque hay profesores que decían <u>que por qué llevar a la universidad una maestría en cultura popular</u> que cuándo se ha visto eso y así y fueron muchos ...	¿Qué se preguntaban los profesores?	o
57	... y hay muchos <u>trabajos</u> que se hicieron <u>sobre la importancia de los personajes de los pueblos...</u>	¿Qué se hizo (en la Maestría)?	p
61	... A mí siempre me veían así, pero como veían que yo lograba las cosas que quería, lo logré y gracias a Dios, porque ahí <u>hice antecedente que creo que no lo tiene ninguna universidad aquí en Venezuela...</u>	¿Qué hiciste?	q
62	... Afortunadamente <u>me conseguí con buenos profesores</u> , por ejemplo, había un profesor que vive en Cagua que él es doctor y es cura, ese señor me ayudó bastante, <u>se compenetró con la maestría y dictó clases</u> y así <u>muchas personas</u> , por ejemplo, Víctor Hermoso el daba metodología...	¿Qué pasó (con la Maestría)?	r
63	... Bueno yo lo que hice fue que yo <u>presenté el proyecto</u> , confeccioné el diseño curricular de la	¿Qué hiciste?	s

	<u>maestría</u> y, por su puesto, <u>me rodeé de personas</u> como Víctor Hermoso que trabajó metodología, ese señor que yo te digo, Filadelfo Morales que también es profesor de metodología, debo nombrar también a Simón Díaz ...		
64	... yo <u>fui presidenta de la Fundación Simón Díaz...</u>	¿Qué fuiste?	t
65	...y <u>él en algunas oportunidades pues nos apoyaba en la maestría</u> , hasta un día fue a la universidad...	¿Qué pasó (con Simón Díaz)?	u
66	... Mira yo <u>fundé en Barbacoa un museo</u> , conjuntamente con Simón Díaz...	¿Qué fundaste?	v
67	... porque con Simón me la llevé bien en eso en lo que respecta a <u>llevar cultura para el pueblo...</u>	¿En qué te llevaste bien con Simón Díaz?	w
68	... y dentro de esa fundación se logró <u>varias promociones de la maestría...</u>	¿Qué se logró?	x
69	... aquí vino <u>personas</u> que se vinieron <u>de casi todos esos estados</u> , gente muy, este viajaba expresamente para eso y se lograron graduar y bueno...	¿Quiénes vinieron (a la Maestría)?	y
74	... ahí nos ayudó mucho el doctor Rafael Carias, que desafortunadamente murió, pero era una persona que creía en eso, él era doctor en Filosofía, un hombre inteligente, estaba Filadelfo Morales, ahí había puras <u>personas de bien preparadas</u> , entiendes...	¿Qué había que ayudó (en las cosas de la cultura)?	z
116	... ahora, a mí me llega esa cuestión, claro porque <u>yo siempre asistía a las reuniones de cronistas de Venezuela</u> y más que todo lo hacía para <u>nutrirme sobre lo que es la labor del cronista</u> y bueno en esas cosas...	¿Cómo llegas (a la presidencia de la Asociación de Cronistas)?	aa
118	... y como yo siempre fui muy <u>intranquila</u> , pero es porque yo no estoy tranquila, yo estoy aquí, <u>estoy escribiendo, estoy haciendo algo...</u>	¿Cómo has sido?	ab

124	... y yo <u>no sabía quién era</u> , en la escuela <u>nunca me lo habían dicho</u> , ni cuando estudié para maestra, profesora, nadie me lo dijo, fue como un <u>nuevo aprendizaje que es para ti y para conocimiento de los demás...</u>	¿Qué pasó (con Rafael Urdaneta)?	ac
135	... La presidente, y miembros de la junta directiva, la asociación está constituida <u>por una junta directiva</u> que a veces se constituye, por ejemplo, <u>yo soy la presidenta que está en Aragua</u> y el secretario está en Oriente, pero yo con él me manejo bien...	¿Cómo está constituida la en la Asociación Nacional de Cronistas?	ad
141	... ahora <u>todo eso es un trabajo ad honoren...</u>	¿Cómo es el trabajo en la Sociedad Bolivariana (de La Morita)?	ae
143	... eso es lo único que yo he hecho porque yo trabajo <u>sin fines de lucro...</u>	¿Cómo es tu trabajo?	af

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Vivencias y Referencias Personales”

El gestor cultural 2 concibe su experiencia profesional desde su haber (hecho) y vivir como llanera, maestra y cronista, iniciando con su formación docente en que confluyen “diversas perspectivas académicas” y destacados cultores (como Simón Días y estudiosos del saber popular como Rafael Carías, entre otros).

De esta forma, destaca cómo estos haberes nutrieron su aptitud hacia la gestión de conocimientos, de manera particular y colectiva, en torno a la cultura popular venezolana y el pensamiento bolivariano, primero en escenarios locales y, posteriormente, nacionales, tanto a nivel público como desde organizaciones sin fines de lucro, siendo una constante su búsqueda por desmitificar la contradicción existente

entre la sabiduría popular (el conocimiento forjado por el pueblo) y saber académico (generado por la universidad), en función de atizar la importancia de la idiosincrasia de los pueblos. Un ejemplo de lo mencionado, serían las controversias vividas por el sujeto durante el proceso de construcción de la Maestría en Cultura Popular de la Universidad de Carabobo, a partir de la cual se desarrollaron investigaciones sobre la importancia de las efemérides de los pueblos.

De lo anterior, emerge el trazado de una gestión cultural concebida como profesión en que lo contante es el aprendizaje y la generación de conocimientos para y por el pueblo, en pro de fomentar la valorización de lo cultural a través de la formación del ser humano en sus distintos niveles académicos (educación básica, general y universitaria).

Subdimensión “Radios, Ámbitos y Áreas de Acción Cultural”

Cuadro 17. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Radios, Ámbitos y Áreas de Acción Cultural”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
2	... y eso <u>está integrado por cronistas de ciudades...</u>	¿Cómo está integrada (la Asociación de Cronistas de Venezuela)?	a
9	... la cual <u>tiene un radio de acción muy grande, porque corresponde a todos los cronistas del país...</u>	¿Qué radio de acción tiene la Asociación de Cronistas de Venezuela)?	b
112	... <u>puedes trabajar con bailes, con cultos y</u>	¿En qué áreas se puede trabajar	c

	<u>creencias...</u>	(en cultura)?	
113	... porque <u>si no te vas a perder...</u>	¿Por qué trabajar en un área específica?	d
114	... Particularmente, <u>donde yo me he desarrollado en el ámbito de los cronistas de Venezuela...</u>	¿Cuál es tu ámbito de trabajo?	e
115	... y eso tiene <u>un radio de acción inmenso</u> , porque son, hay el cronista de La Morita y después esta están todos los cronistas de distrito, <u>capitales y distritos</u> , esos son...	¿Qué radio de acción tiene la crónica histórica?	f
120	... <u>por eso lo recomendable es trabajar en un área específica...</u>	¿Cómo se trabaja?	g
121	... si tú por lo menos tomas <u>un pueblo</u> te vas a encontrar en el pueblo con <u>muchas manifestaciones culturales...</u>	¿Qué puedes tomar para trabajar?	h
127	... pero <u>uno tiene que irse para el área que uno conoce más</u> , no la que desconoce, porque si tú vas a buscar eso pues vas a conocer, pero aquí <u>vas a profundizar en el conocimiento y eso es lo importante, porque el ámbito de la cultura es amplio, amplio, amplio...</u>	¿Por qué irse por un área (de la cultura)?	i
128	... entonces, <u>si vas a trabajar con La Morita tiene que ser esa parte, si vas a trabajar con cagua es otra realidad diferente</u> y si vas más allá, a Villa de Cura, es otra realidad muy diferente...	¿Cómo trabajar?	j
129	...entonces tú <u>te concretas en un distrito y bien en los municipios que depende de allí, los pueblos que depende de allí y sacar un buen trabajo de allí ...</u>	¿Cómo se saca un buen trabajo?	k

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Radios, Ámbitos y Áreas de Acción Cultural”

De acuerdo a lo expresado por el gestor cultural 2, se puede hablar de acción según la forma de asociación o de organización desde la cual se desarrolla la labor cultural: pública, sin fines de lucro, etc.; así como de radios de acción (parroquial, municipal, estatal y nacional). De igual forma, en términos de ámbitos, en que distinguen los cronistas, gestores, etc.; y de áreas de a abordar según la amplitud de la realidad cultural en que se acciona: saberes populares, expresiones artísticas y manifestaciones culturales (bailes, cultos, creencias, etc.) propias de la idiosincrasia de un pueblo, país o continente. De lo anterior, se infiere que dichos elementos intervienen en la definición de los objetivos que persiga y las estrategias que despliegue la gestión cultural.

Subdimensión “Sentires”

Cuadro 18. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Sentires”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
5	... y como <u>me gusta mucho estudiar, me gusta todos los días aprender...</u>	¿Qué te gusta?	a
7	... y de ahí pues, claro, <u>estudiar facilita muchas cosas en cultura</u> , por supuesto ...	¿Qué facilita las cosas?	b
8	... yo de Barbacoa pues <u>nunca esperaba que me nombraran de presidenta de la Asociación...</u>	¿Qué no esperabas?	c
16	...y no le damos esa importancia <u>a la labor del cronista...</u>	¿A qué no le damos importancia?	d
19	... entonces así he ido, me han llegado <u>cargos que nunca he buscado</u> pues y entonces aquí	¿Qué te han	e

	estoy...	llegado?	
27	...porque a veces uno dice bueno, a veces uno no entiende <u>el comportamiento de los concejales ni de los alcaldes</u> , ellos se olvidan de eso, ellos llegan allí y están es por otra cosa y <u>dejan a un lado lo que es la historia, la cultura, no toman en cuenta al cronista...</u>	¿Qué no entiende uno?	f
30	... Ahorita <u>nombraron al cronista de La Morita</u> y yo digo bueno, aquí, qué, <u>cuál fue el perfil que tomaron para eso</u> ...	¿Qué dices tú?	g
33	... Este, yo desde muy joven pues <u>a mí me gusta estudiar...</u>	¿Qué te gusta desde joven?	h
35	... y pues <u>yo no quería nunca quedarme en Barbacoa...</u>	¿Qué no querías?	i
41	... y te podrás imaginar todas <u>las riquezas que corresponden a un diseño curricular para esa Maestría en Cultura Popular</u> ...	¿Qué puedo imaginarme?	j
42	... Este, yo <u>lo que veo es que no hay políticas de cultura popular</u> ...	¿Qué ves?	k
48	... ya de, tiene que venir <u>un presidente de la República que por lo menos tenga un conocimiento de la cultura bien formado</u> y eso cuesta mucho...	¿Qué debe tener un presidente?	l
52	... o bien <u>esa idiosincrasia que tiene cada pueblo</u> eso <u>no lo veían como académico</u> , entonces eso lo veían ellos como buenos nosotros estamos metidos en la cosa más científica ¡ah! Más, no sé, <u>creían más en lo que los libros dicen que en lo que puede decir un cultor popular o un personaje del pueblo...</u>	¿Qué creían los académicos?	m
54	...porque cómo puede un profesor entender un proceso si él está es con la academia por delante, pero sin <u>tomar en cuenta la realidad cultural de los pueblos</u> ...	¿Qué debe tomarse en cuenta en la formación (de profesionales de la cultura)?	n

59	... Hay, siempre hay ese contraste, bueno si usted le dice allá a la universidad, si yo no voy con un título, <u>uno tiene que decir que yo soy doctora para que me tomen en cuenta</u> , y así...	¿Cómo te toman en cuenta en la universidad?	o
60	... Esos son, yo pienso es <u>que la universidad no llega al pueblo, la universidad se queda en lo académico y es en el pueblo que está la sabiduría</u> y así...	¿Qué piensas?	p
94	... fijate tú, <u>yo soy la cronista de Barbacoa y yo no percibo sueldo y nunca he tenido uno, porque consideran que no es importante</u> , bueno yo no le paro mucho...	¿En qué me fijo?	q
96	... y yo creo <u>que sigo siendo la cronista porque no me pagan y yo no he dejado de escribir, ni de trabajar por la cultura</u> y es tanto así, que, si no fuera así, no me fuesen dado la presidencia de la asociación y bueno así estamos ...	¿Qué crees?	r
101	... entonces ese tema que tú estás tratando es un tema bastante importante, <u>pero habría que mejorar el nivel de las autoridades para que lo tomen en cuenta</u> ...	¿Qué hay que mejorar?	s
103	... pero <u>no voy a dejar de trabajar por la cultura o por mi pueblo o a dejar de producir conocimiento</u> porque el alcalde sea un ignorante...	¿Qué no dejarás de hacer?	t
105	... <u>es por la formación que tienen</u> entonces ellos están más por un torneo de bolas criolla, que no quiere decir que no sea importante, pero en sí <u>en lo básico dentro de lo que debe ser la cultura en los pueblos</u> , la mayoría es así, yo lo digo por los contactos que a veces tengo con los cronistas...	¿Por qué?	u
106	... es más, <u>a Simón Díaz la alcaldía nunca le hizo un homenaje</u> ...	¿Qué pasó con Simón Díaz?	v
130	... lo que veo que no hacen <u>los cronistas</u> , ni veo que lo grandes <u>investigadores</u> hagan es, no sé, <u>los sociólogos que debiesen de ocuparse de eso</u> , yo <u>no los veo haciendo nada</u> de eso y los	¿Qué ves?	w

	maestros y los profesores a veces andan como locos a veces buscando información...		
131	... entonces, <u>hemos abandonado mucho el conocimiento de las ciudades y los pueblos entonces nadie se ocupa...</u>	¿Qué hemos hecho?	x
133	... lo que pasa es que eso depende <u>del tipo de persona que llegue y de la formación que tenga...</u>	¿De qué depende el apoyo (institucional)?	y
136	... Yo te voy a decir algo, a veces la gente cree <u>que los cargos de cronista tienen, la gente, que debe saber escribir, conocer la realidad social, cultural...</u>	¿Qué cree la gente?	z
137	... y los alcaldes deben de <u>ocuparse de eso</u> , a veces hay que más bien sentarlos en una silla para enseñarles para enseñarles <u>la historia del pueblo de donde son alcaldes...</u>	¿Qué deben hacer los alcaldes?	aa
145	... si a mí me nombraran alcalde lo primero que haría es <u>darle importancia a la cultura...</u>	¿Qué harías?	ab
162	... yo me he compenetrado en eso de lo cultural es <u>con los cronistas...</u>	¿Con qué te compenetras en la cultura?	ac
180	... yo <u>lo digo con propiedad, como yo soy llanera, y yo vengo de un pueblo de Venezuela, he pasado por toda esa realidad, te estoy hablando de lo que yo he vivido y así son las cosas...</u>	¿Qué dices?	ad
183	... La que más me gusta, <u>generar conocimiento por y para para los pueblos...</u>	¿Qué te gusta?	ae
184	... lo que no me gusta es <u>saber que estamos como estamos porque no hay gente preparada en donde debe haberla...</u>	¿Qué no te gusta?	af
185	... Pienso que <u>cada quien tiene de su manera te gestionar</u> , te vas a encontrar que cada quien trabaja <u>una realidad</u> a su manera ...	¿Qué piensas (sobre la gestión)?	ag
206	... <u>ojalá que las autoridades fueran formadas,</u>	¿Qué piensas	ah

	pero esos están en otra onda, que <u>deberían de ponerle un poquito de amor a la cultura...</u>	sobre las autoridades?	
207	...y ojalá le pusieran <u>cuidado a la selección de los que verdaderamente saben gestionar la cultura ...</u>	¿En qué deben poner cuidado (las autoridades)?	ai
220	... entonces, yo no sé, yo a veces digo que hay personas que no estudiaron gerencia y gerencian tan bien que parece que hubiesen estudiado y hay gerentes que han estudiado tanto que parecen que no han estudiado, <u>una persona que ha estudiado no quiere decir que tiene la verdad en sus manos...</u>	¿Qué dices de quienes gerencian?	aj

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Sentires”

Desde la perspectiva del gestor cultural 2, la enseñanza-aprendizaje es un proceso propio de la labor cultural, que facilita su práctica profesional, incluyendo la de carácter gerencial, siempre y cuando se desarrolle adecuándose a la realidad cultural del espacio en que se acciona.

Aunado a lo anterior, destaca una prevalente desestimación de lo cultural, más específicamente a la sabiduría popular, atribuida al desconocimiento tanto de los organismos o autoridades (presidente, alcaldes, concejales, etc.) garantes de la preservación y difusión de la idiosincrasia o el patrimonio cultural de los pueblos, como a la academia (la universidad).

De igual forma, enfatiza la ausencia de espacios para la formación y profesionalización en el ámbito de la cultura; así como la subestimación del trabajo cultural y la depreciación de la remuneración económica pertinente, como la existencia de vacíos normativos (políticas culturales), más específicamente en el

ámbito de la cultura popular, situaciones a las que refiere cuando expresa “por eso estamos como estamos”. Otro aspecto que subraya, es la observación del nombramiento de personalidades no preparadas para asumir las labores, por ejemplo, de los cronistas o directores de cultura, o la destitución de aquellos que sí poseen el perfil pertinente para gestionar acciones culturales.

En este marco de ideas, comienza a delinearse un apremio por reconocer el trabajo cultural y fomentar la formación profesional de una gestión cultural perfilada como proceso que conjuga la gestión del conocimiento como de procesos administrativos y acciones culturales.

Subdimensión “Legislación Cultural”

Cuadro 19. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Legislación Cultural”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
10	... y <u>en cada municipio</u> pues, <u>por ley, debe haber un cronista...</u>	¿Qué debe haber por Ley?	a
92	... aunque hay en <u>la Ley del Poder Público Municipal establece en uno de esos artículos que se debe nombrar el cronista...</u>	¿Qué establece la Ley?	b
93	... lo que sucede es que <u>ese artículo habría que fundamentarlo</u> más porque queda sí, que se nombre al cronista, pero a veces el alcalde no sabe con qué se come el cronista o qué come el cronista, y entonces ahí viene...	¿Qué sucede (con la aplicación de la ley)?	c
199	... Hay que ver, hay que ver a ver cómo es eso, porque es que aquí, yo creo que aquí <u>la ley debe exigir un perfil</u> , un perfil, porque a los maestros nos exigen un perfil y por qué <u>en cultura</u> no, para los que van a gerenciar una casa de la cultura, así las cosas, no prosperan...	¿Qué se debe exigir la ley (en cultura)?	d

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Legislación Cultural”

Desde la perspectiva del gesto cultural 2, el trabajo cultural posee un marco normativo que orienta dicho quehacer según el radio de acción correspondiente (parroquial, municipal, nacional e internacional), en pro de garantizar, en el caso de los cronistas municipales: la recopilación, documentación, conservación y defensa de las tradiciones, costumbres y hábitos sociales de las comunidades. Lo anterior, de acuerdo a lo establecido en las ordenanzas municipales respectivas y de acuerdo a lo planteado en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (artículo 95 y en la sección tercera, artículos 123 y 124), no obstante, el sujeto señala que dichas normativas no contemplan la exigencia de un perfil profesional necesario para garantizar el cumplimiento de la función como de los objetivos de la labor del cronista municipal.

De lo anterior, se infiere la necesidad de adecuar en el marco normativo de la gestión cultural, según el ámbito y radio en que se despliega su acción en función de garantizar el alcance del objeto social de la gestión acorde a su área de acción.

Subdimensión “Creencias y Saberes”

Cuadro 20. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Creencias y Saberes”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
11	... por supuesto <u>el cronista</u> , imagínate tú, <u>la labor que desempeña es sobre todo</u> , no tanto la historia por supuesto ...	¿Qué me imagino?	a
12	... porque la gente piensa <u>que todo se va a la historia de las cosas</u> ...	¿Qué piensa la gente?	b
13	... y resulta que <u>con el conocimiento de la</u>	¿Qué resulta?	c

	<u>historia tú tienes que percibir la atmósfera de la ciudad y de los pasos que está dando en cuanto a cultura, en cuanto a educación...</u>		
14	... Quizá parte de eso debe ser la función de nosotros los cronistas, <u>hacer crónica de la cotidianidad</u> , porque nosotros los cronistas trabajamos con la cotidianidad y sí eso hacemos...	¿Qué hace el cronista?	d
15	...ahí va a quedar la historia en la cotidianidad, eso va a ser mañana historia, eso es un proceso pues de, que a veces como que no nos damos cuenta...	¿De qué no nos damos cuenta?	e
26	... pero <u>si se tratara al tema de la cultura yo creo que fuéramos mejores personas...</u>	¿Qué crees?	f
43 aquí <u>la cultura popular en sí no se toma en cuenta, la tergiversan con otros sectores...</u>	¿Qué pasa con la cultura popular?	g
44	... ahí creo que, por ejemplo, está la importancia que deben tener <u>los cronistas oficiales de los pueblos</u> , eso es importante...	¿Qué es importante?	h
46	...los cronistas tienen también que tener una, <u>conocer un poco de su rol educativo...</u>	¿Qué deben conocer los cronistas?	i
50	... y esos cultores que <u>a veces son analfabetas...</u>	¿Cómo son los cultores?	j
51	...pero <u>son los que están vigilando y cuidando los valores ancestrales culturales</u> ...	¿Qué son los cultores?	k
58	... que son <u>autodidactas, pero sobre todo son personas valiosas...</u>	¿Cómo son los personajes de los pueblos?	l
71	... Vuelvo y repito <u>las universidades son personas</u> , en la universidad estaba <u>una élite de intelectuales que no ven los valores ni el conocimiento que puede tener del pueblo,</u>	¿Qué son las universidades?	m

	que se van, no sé, se van muy allá a <u>estudiar filósofos y todas esas cosas ...</u>		
72	... <u>en las cosas de la cultura no es tan fácil</u> hija ...	¿Qué no es fácil?	n
77	... los docentes <u>son los que con su formación pueden impartir ese conocimiento que deben tener las personas acerca de su cultura...</u>	¿Qué son los docentes?	o
78	... <u>porque al fin y al cabo cada región, cada estado tiene su propia idiosincrasia y sus valores culturales que partes desde el hogar que lo que hay es que fortalecerlos...</u>	¿Qué pasa con cada región?	p
81	... tú <u>buscas un diseño curricular que te hable de la cultura de los pueblos y nada</u> , y eso fue lo que impulsó la creación de la maestría...	¿Qué pasa con la formación (en cultura)?	q
82	... porque los maestros <u>son los que pueden llegar a las personas para enseñarle y destacar la importancia de la cultura...</u>	¿Qué hacen los maestros?	r
83	... y sobre <u>todos los valores de la cultura popular que es la cultura nuestra del pueblo...</u>	¿Qué es cultura popular?	s
85	... por los menos los <u>personajes como los cronistas que son importantes para formar a las personas...</u>	¿Quiénes son importantes?	t
86	... porque si no <u>lo que se reseña se pierde, se queda en los archivos</u> , a veces ni los maestros conocen a los cronistas...	¿Por qué (son importantes los cronistas)?	u
87	... y es el cronista <u>es el que conoce las verdaderas tradiciones, esencia de los pueblos, de su cultura...</u>	¿Qué es el cronista?	v
88	... porque <u>cada comunidad tiene su cultura</u> , por ejemplo, la de barbacoa es <u>diferente</u> a la idiosincrasia de Cagua, de Villa de Cura...	¿Qué tiene cada comunidad?	w
95	... y yo creo <u>que sigo siendo la cronista porque no me pagan y yo no he dejado de</u>	¿Qué crees?	x

	escribir, ni de trabajar por la cultura y es tanto así, que, si no fuera así, no me fuesen dado la presidencia de la asociación y bueno así estamos ...		
107	...no toman en cuenta <u>a todos esos cultores que sin ir a una escuela han producido...</u>	¿Qué no toman en cuenta?	y
108	... lo que pasa es que cada cultor <u>se destaca en un área específica</u> , hay quienes son especialistas en tejido, en hamacas, y no necesariamente tienen que saber leer ni escribir, tiene una técnica...	¿Qué hace un cultor?	z
109	...Lo que pasa es que, al cultor aquí, aquí, por lo general, a los cultores populares no se le toman muy en cuenta porque, este, es que a lo mejor <u>tienen que ser egresados de la universidad</u> ...	¿Por qué no se toma en cuenta a los cultores?	aa
110	... pero resulta que la universidad no te enseña como tú haces una hamaca, cómo hacer un chinchorro, cómo hacer un sombrero, y eso no lo enseñan en la universidad <u>no te enseñan los valores y tradiciones de los pueblos</u> , esos están alejados de todo eso, porque todo es, ellos todo lo llevan a la ciencia, entiendes, entonces nadie se acuerda de esto ...	¿Qué no te enseña la universidad?	ab
117	... y llega un momento en que <u>uno va conociendo y en esa medida es que tu puede ir ejerciendo liderazgo</u> , si tú no sabes nada de nada, cómo...	¿En qué medida puede ejercerse el liderazgo?	ac
147	...entonces <u>yo pienso que el liderazgo depende de que crean en ti...</u>	¿De qué depende el liderazgo?	af
119	... Pero, este, <u>esa labor es demasiado ardua</u> ...	¿Cómo es la labor (cultural)?	ag
122	... <u>de diferentes tipos, artísticas, expresiones, saberes populares</u> , la cultura es tan amplia...	¿Qué encuentras en el pueblo?	ai
126	... porque si tú por lo menos te vas a	¿Qué hay en	ah

	Chua, ése es otro mundo, eso es ahí <u>tambor parejo y hay devoción por los santos específicos, y hay procesiones...</u>	Chua?	
157	... a veces uno cree <u>que todo está hecho y resulta que no hay mucho de eso...</u>	¿Qué cree uno a veces?	ai
163	... porque los cronistas siempre <u>tienen claro la atmosfera de la ciudad, lo que pasa, el día a día. Ajá, dígame qué más...</u>	¿Qué tienen los cronistas?	aj
164	... Lo que pasa es una cosa es que <u>para elaborar todo perfil tienen que ser dos perfiles, el personal y el profesional...</u>	¿Qué se toma en cuenta para elaborar un perfil?	ak
168	... porque si a él no le gusta mucho <u>tratar con la gente</u> y ya se cree que va a trabajar detrás de un escritorio y con aire acondicionado está muy equivocado, eso es algo propio de la cultura, tú <u>en la cultura tienes que batir el barro con la gente...</u>	¿Qué es propio de la cultura?	al
169	... y en los pueblos <u>hay tantas mentalidades</u> que hay ¡Ay Dios míos! Y así como las hay <u>buenas, las hay también criticonas y destructoras...</u>	¿Qué hay en los pueblos?	am
172	... por ejemplo, el cronista, el cronista, <u>hay cronista de oficio, que no tiene preparación académica, ellos hacen sus escritos como ellos creen, la gran mayoría de cronistas es así que son como más que cronistas son como unos sabios...</u>	¿Cómo son los cronistas?	añ
173	... <u>sabiduría popular, que no lo tiene lo académico</u> , por eso es que la labor de ellos es sumamente importante y los académicos lo deben de valorar mucho...	¿Qué debe valorar el académico?	ao
176	...no se trata de un acto de hacer un acto y decir un discurso, uno podrá decir un discurso muy bonito, pero <u>si la gente que trabaja contigo no está ganada para eso no haces nada ...</u>	¿Qué pasa si no te ganas a la comunidad?	ap

177	... hacer un tremendo acto e invitar a la gente no es hacer cultura, quizás hacer cultura es <u>llamar a la gente y decirle mire esto se ha hecho...</u>	¿Qué es hacer cultura?	aq
179	... todo es un problema de educación, <u>la educación es importante</u> , si tú no tienes educación es muy poco lo que pues llegar a la cultura y <u>eso es a todos los niveles</u> ...	¿Qué es importante para hacer en cultura?	ar
191	... yo tengo cronistas <u>de todo tipo</u> , el de Anzoátegui <u>es un poeta</u> , entonces resulta que el Caracas es <u>profesor de la Universidad Central de Venezuela</u> y si busco el de Mérida es un <u>Cardenal</u> , el monseñor Baltazar Porras, y eso es una cosa increíble...	¿Cómo son los cronistas?	as
200	... Te voy a decir una cosa, como la gestión cultural <u>es tan amplia que se pierde...</u>	¿Qué me vas a decir?	at
203	... eso habría que estudiarlo, los cultores populares, cultores, cultores, no son letrados, que <u>producen muchos conceptos, pero generados por ellos, no académicos...</u>	¿Qué producen los cronistas?	au
204	... y así están los cronistas, nosotros los cronistas en eso hay de todo, <u>hay cronistas que son músicos, artesanos, pintores, que son cantantes, de la poesía, de la literatura...</u>	¿Cómo son los cronistas?	av
211	... por ejemplo, el cronista que <u>debe saber relacionarse con la gente para hacer crónica de personajes, de instituciones, debe tener una sensibilidad grande...</u>	¿Qué debe saber hacer el cronista?	aw
214	... Lo que pasa es que uno en la vida <u>uno tiene un proceso de formación y también está la vocación de la persona, por vocación...</u>	¿Qué tiene uno en la vida?	ax
215	... Bueno, yo creo, por experiencia propia, a mí me ha tocado mucho el papel de estar al frente, por ejemplo, de la Sociedad	¿Qué más crees?	ay

	Bolivariana, por mucho tiempo, pero <u>uno no puede atrincherarse en un cargo así a lo macho...</u>		
--	---	--	--

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Creencias y Saberes”

Desde su cosmovisión, el gestor cultural 2 concibe el hacer, por y para la cultura, como labor o trabajo arduo, cargado de múltiples y diversas áreas de acción, entre las cuales destaca el quehacer del cronista, trabajador de la cultura, encargado de vigilar la atmosfera cotidiana del pueblo, entendiéndose la cotidianidad como el hacer de los pueblos que se convierte en historia y, por ende, en saber o patrimonio cultural.

En este sentido, piensa al cultor, aun en su condición de analfabeta y autodidacta, como productor de concepciones no académicas o saberes populares, tan relevantes como el conocimiento académico, pues en ellos reposa la idiosincrasia de los pueblos.

En este marco de ideas, destaca la formación, la vocación y el trabajo en equipo y con las comunidades como elementos inherentes al trabajo cultural, caracterizado como espacio para el desarrollo del buen ser humano (“mejores personas”) en que la educación juega un rol preponderante para su alcance.

De igual forma, expresa su convencimiento sobre el existente menosprecio a los saberes culturales por parte de la cultura académica o “de élite” (la universidad) reflejado en la ausencia de espacios de formación y profesionalización para los trabajadores de la cultura. Asimismo, sobre la existencia de gestiones vitalicias poco efectivas que atizan la tergiversación de la cultura, concebida esta como conjunto de expresiones y manifestaciones de carácter tan diverso, como las mentalidades existentes en los pueblos y las personalidades que emprenden el trabajo cultural.

De esta forma, comienza a hilarse una apreciación respecto al quehacer de los trabajadores de la cultura en general, enfatizando la importancia de la asignación de personalidades formadas en el ámbito de la cultura como de la gestión de acciones culturales, en pro de garantizar el objeto de la gestión cultural nacional.

Subdimensión “Gestión”

Cuadro 21. Subdimensión del Gestor Cultural 2 "Gestión"

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
20	... <u>Mira, claro, la, la gestión cultural, bueno, tiene que ver, en cada pueblo y ciudad, qué está haciendo en pro de la cultura, qué está haciendo por ese gentilicio pues en relación...</u>	¿En qué tiene que ver la gestión cultural?	a
21	... <u>para conocer quienes han sido los personajes que han hecho historia y quiénes han aportado, para que esa cultura siga ese proceso...</u>	¿Para qué (se hace gestión cultural)?	b
22	... tomando en cuenta los antecedentes del pasado y <u>en función de eso, vivir el presente e interpretar el presente y velar que cada generación...</u>	¿En función de qué (se hace gestión cultural)?	c
84	... mira, por eso hay que contemplar <u>la formación del docente de una materia en que él pueda explorar este, cómo a través de qué historia o de que personaje de que institución...</u>	¿Qué hay que contemplar (en gestión cultural)?	d
170	... Y luego se mete <u>el aspecto político, de quienes tengamos como gobernantes y lo bien preparados que estén...</u>	¿Qué se debe tomar en cuenta (en gestión cultural)?	e
201	... <u>hay que conocer los aspectos generales y ya la persona lo tendrá que adaptar a lo específico que le corresponde, a sus funciones que le competen como tal...</u>	¿Qué se debe hacer (en gestión cultural)?	f

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Gestión”

Bajo la cosmovisión del gestor cultural 2, se concibe la gestión como el hacer en pro de la cultura, es decir, de velar por la continuidad o preservación del patrimonio cultural del espacio en que se impulsa el proceso de gestión, caracterizado como amplio y diverso, y desplegado a nivel municipal, estatal y nacional.

Aunado a lo anterior, destaca la necesaria formación del individuo encargado de dicho proceso, para comprender los aspectos políticos que orientan su acción, como los aspectos generales inherentes al espacio en que opera, para poder adaptarse a las circunstancias en función de alcanzar sus objetivos (sociales).

En este sentido, se visiona una gestión caracterizada como proceso que posee diversos ámbitos y rangos de acción, por lo que, requiere de una conducción preparada para asumir dicha amplitud y complejidad.

Subdimensión “Situaciones, Necesidades y Problemas del Quehacer Cultural”

Cuadro 22. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Situaciones, Necesidades y Problemas del Quehacer Cultural”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
23	... y ¡Ojalá! Los alcaldes y los concejales tuvieran claro eso, porque muchas veces cuando llegan a los cargos, <u>se ocupan de todo menos de la cultura</u> , pero tampoco <u>se dejan asesorar</u> , tampoco <u>toman en cuenta a las personas que sí saben de eso</u> y entonces todo se va en las cuestiones se ocupan de otras	¿Qué deberían hacer las autoridades?	a

	cosas menos de la cultura, habrá algunos que sí pero no todos ...		
24	... y creo que ése es el gran problema de la cultura, <u>el olvido</u> , se vive el presente, pero <u>no hay arraigo del pasado y menos sobre lo que va a ser el futuro...</u>	¿Cuál es el problema de la cultura?	b
25	... Entonces, por supuesto, es <u>un problema de educación, de los maestros...</u>	¿Qué tipo de problema es (el de la cultura)?	c
28	... si a veces <u>nombran a un cronista lo hacen más por intereses políticos</u> que por lo que representa la persona...	¿Qué pasa con los el nombramiento de los cronistas?	d
29	... a veces <u>vemos cronistas</u> que no deben estar, <u>que nombraron, pero no saben en dónde están parados...</u>	¿Qué vemos que pasa?	e
31	... ellos <u>nombraron su cronista</u> y ya está, vamos a nombrarlo <u>quizá porque defiende en la actualidad la gestión que está haciendo su jefa</u> , que es la alcaldesa y por eso es que estamos tan mal, mal, mal en eso ...	¿Por qué estamos mal?	f
45	... pero a <u>veces nombran cronistas que no saben en donde están parados</u> y allí está el problema...	¿Qué es un problema?	g
47	... porque <u>cómo te metes tú en la cultura si no estás bien educado con respecto en los aspectos que hay que destacar, en los valores que hay que resaltar</u> , eso es un problema...	¿Qué es un problema (en cultura)?	h
75	... Habría que decir ahora, que es necesario <u>conocer el perfil de un docente</u> porque al fin y al cabo <u>quienes pueden llegar a las personas son los docentes...</u>	¿Qué es necesario conocer?	i
76	... cómo se preparan para que esa cultura del pueblo sea tomada en cuenta en los diseños curriculares en la formación del docente, porque <u>la única forma de uno expandir eso es a través de los docentes ...</u>	¿Por qué es necesario?	j

79	... Entonces, la gestión cultural tiene bastante <u>pertinencia, aunque es poco lo que se ha hecho al respecto</u> ...	¿Qué tiene la gestión cultural?	k
80	... pero hay que partir <u>de la formación del docente se debería presentar un diseño curricular de la formación en esa área de cultura que no lo hay...</u>	¿Qué debe presentarse?	l
90	... pero en algunos casos por el problema de la <u>estabilidad del cronista</u> que los nombran los alcaldes los presidentes de cámara, pero a veces quieren sacarlos de los cargos...	¿Qué problema tienen los cronistas?	m
91	... se presentan muchos <u>problemas porque hay mucha ignorancia</u> por parte de los concejales y los alcaldes que a veces <u>no tienen un conocimiento de la labor del cronista y tampoco lo valoran</u> pues, y <u>llegan muchas autoridades que no saben en dónde están parados a esas instancias...</u>	¿Qué se presenta (en la Asociación Nacional de Cronistas)?	n
97	... <u>si vas a hacer una convención, entonces vienen los alcaldes y no tienen real</u> tienen real para otras cosas ...	¿Qué pasa con los alcaldes?	o
98	... sí hay <u>muchas limitaciones</u> aquí en Venezuela con respecto a eso porque empezando, <u>si hubiese un presidente de la República que valorara la cultura yo creo que otra cosa fuera</u> o los gobernadores ...	¿Qué hay en Venezuela?	p
99	... tú no ves <u>cómo está aquí La Morita que casi todas las instituciones de la cultura están paralizadas</u> , que van a restaurar el teatro y pasan años ahí funcionaba la Sociedad Bolivariana ...	¿Qué debo ver sobre las instituciones de la cultura?	q
100	... yo fui presidenta de la Sociedad Bolivariana y <u>eso está trancado desde hace años, que van a reparar y eso</u> ...	¿Qué pasa con la Sociedad Bolivariana?	r
102	... Bueno, <u>siempre los que trabajamos en cultura necesitamos apoyo, moral y apoyo económico</u> , si no tienes eso, yo realmente yo	¿Qué necesitamos los trabajadores de	s

	soy cronista porque, bueno no es que yo sea rica ...	la cultura?	
104	... pero es que <u>no quieren soltar plata para la cultura</u> y es que parece y es por eso ...	¿Qué pasa con la cultura?	t
132	... pero la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela eso <u>es autónomo, no depende de ningún municipio</u> , que haya alguna alcaldía, por ejemplo, en Caracas antes daba un aporte, <u>el Consejo Municipal de Caracas antes daba un aporte a la asociación</u> , pero ya no, <u>que se utilizaban para realizar la convención</u> y a esas convenciones va cada cronista de municipio o el cronista que pueda ir, porque a veces ni las alcaldías le da nada, ni les da para el pasaje <u>a pesar que es una figura contemplada en la ley</u> y en las alcaldías, hay alguna que les dan, otras no, <u>no les interesa eso</u> ...	¿Qué pasa con la Asociación Nacional de Cronistas?	u
134	... Bueno, por lo general se organizaba una convención anualmente, pero en estos tiempos, sabes con la pandemia y con los problemas que había, <u>no se ha podido hacer la convención</u> y, por otra parte, he buscado ayuda en algunos pueblos para que se pueda hacer la convención, pero <u>no hay ayuda</u> . Antes se hacía, pero no ha sido posible, <u>lo que pasa es que vienen de todos los estados</u> , por ejemplo, aquí hay como o cronistas y así en Carabobo, entonces es una cantidad grande, <u>y hay que buscarles alojamiento y comida</u> , antes se hacía porque se lograba con <u>el apoyo de instituciones</u> , nos ha ayudado mucho la iglesia, el Cardenal Cardoso que es el cronista de Mérida siempre nos daba, nos da apoyo en Mérida, hemos hecho varias convenciones en Mérida, pero ahora lo pasaron para acá para Caracas, y tiene otro cargo, voy a tratar de hablar con él a ver qué puedo hacer ...	¿Qué ha pasado con las convenciones?	v

139	... Yo soy presidente de la Sociedad Bolivariana y soy miembro de la Sociedad bolivariana, que pasa eso ahorita <u>no está funcionando, están en que iban a reparar el edificio y hasta el momento no lo han reparado</u> , claro uno se mantiene veces con algún contacto de ellos allá, cuando hay situaciones demasiado graves, verdad, pero para lo demás, en este momento yo soy presidenta de la sede allí en frente de la plaza Girardot, ese edificio que está allí amarillo, está la catedral, ese edificio que es emblemático <u>tiene ya tres años que nos mandaron a salir porque lo iban a reparar y todavía no lo han reparado, y está ahí sin funcionar</u> , y esa es competencia de la alcaldía...	¿Qué pasa con la Sociedad Bolivariana (de La Morita)?	w
142	... entonces lo que necesita una persona que trabaja en esto es <u>que crean en la persona, que crean en ti, que crean en tu liderazgo...</u>	¿Qué necesita el trabajador (de la cultura)?	x
144	... por ejemplo, yo fui ayer a un acto y yo no puedo decir yo no voy porque no me pagan y ése es el problema de la cultura, lo que yo te estoy diciendo te lo va a decir cualquiera que está allí, este <u>es un trabajo voluntario</u> , ahora, quien tiene la culpa de eso ...	¿Cuál es el problema del trabajo de la cultura?	y
146	...pero esas <u>son personas que no saben en dónde están paradas...</u>	¿Cómo son (las autoridades)?	z
148	... Para poder gerenciar en cultura tiene que importante <u>la cultura, tienes que tener conocimiento...</u>	¿Qué es importante para gerenciar en cultura?	aa
151	...Lo que pasa es que por lo general <u>nombran directores de instituciones culturales que no tienen la formación son personas empíricas...</u>	¿Qué pasa por lo general?	ab
153	...porque aquí lamentablemente, aquí nombran, por ejemplo, un director de la cultura, a lo mejor te nombran un médico, <u>no</u>	¿Qué pasa con los directores en cultura?	ac

	<u>hay el perfil</u> , de repente también te nombran a un autodidacta que sabe bastante...		
154	... pero <u>no tiene conocimiento de la administración</u> entonces <u>en muchas partes pasa eso...</u>	¿Qué pasa en muchas partes (con los directores de cultura)?	ad
155	... eso pasa mucho, entonces <u>qué se va quedando en los pueblos</u> , entonces los concejales, a ellos <u>no les importa la cultura</u> , ellos <u>no trabajan por la cultura</u> , ellos creen que trabajar por la cultura es el día que van al pueblo a los toros coleados y a tomar aguardiente y así es en mi pueblo, y así es en muchos pueblos <u>entonces cómo crees que va a surgir un pueblo con una mentalidad de esa</u> , no puede y si tú le dices eso en la cara a ellos bueno te echas un enemigo encima, entonces aquí hay un problema es eso, mientras <u>los gobiernos estén comandos por personas que obedecen es a un jefe</u> como en la época de Juan Vicente Gómez, y seguimos en lo mismo...	¿Qué problemas hay en cultura?	ae
186	... pero aquí la cuestión de gerencia <u>no está en manos de la gente que está formada en eso</u> , sino que le gusta y lo hace, lo trata de hacer bien...	¿Qué pasa con la gerencia?	ef
187	... pero si vas a conseguir un profesional es en eso, <u>son contadas las personas, nombran un director porque es artista o cultor...</u>	¿Qué pasa con quienes nombran como director?	ag
188	... <u>porque no se ha hecho un perfil para quien debe ser un director de cultura...</u>	¿Por qué (la gerencia no está en las manos adecuadas)?	ah
189	... en cultura tu no vas a encontrar eso, es más a veces tú te pones a ver qué vas a encontrar <u>cultores populares que saben más de cultura que un director...</u>	¿Qué encuentras (en gerencia cultural)?	ai

190	... lo que pasa es que esos <u>artistas o cultores no tienen conocimientos administrativos</u> , eso es una realidad, te lo digo en mi experiencia como cronista...	¿Qué es una realidad (en gerencia cultural venezolana)?	aj
192	... entonces, cómo hago yo para <u>resolver eso</u> , es bastante difícil, porque es que no ...	¿Qué es difícil?	ak
193	... tú te pones a ver, los gobernadores no están viendo si es el director de la casa de la cultura ¡ah! Bueno vamos a nombrarlo secretario de cultura, entonces eso <u>no se ha profesionalizado</u> , eso es un problema que hay que abordar...	¿Qué pasa con la gerencia cultural?	al
198	... <u>hay mucho fracaso porque a veces nombran a unas personas que no saben de nada, que no pueden dirigir nada porque no tienen conocimiento</u> , porque si tú no tienes el conocimiento, o por lo menos la vocación, o el conocimiento que te da la experiencia, si te nombran a ti y tú no sabes nada de cultura, no tienes el conocimiento <u>¿Qué puedes hacer? ¿Podrás hacer mucho? ...</u>	¿Por qué hay fracaso?	am
202	... porque ése es el problema de la cultura <u>que es demasiado grande por lo menos los cronistas es un área de la cultura ...</u>	¿Cuál es el problema de la cultura?	an
209	... porque no tienen la menor idea y sí estamos, <u>la gente que no sabe nada y lo nombran de director</u> , ese es uno de los grandes problemas que desde el punto de la gerencia no está funcionando...	¿Por qué la gerencia no está funcionando?	ao
210	... pero cómo haces tú para luchar <u>contra la mediocridad</u> ...	¿Con qué se lucha?	ap
213	... y yo creo que, en todo, entonces en eso <u>hay mucha falla</u> , por eso es que las cosas <u>en la cultura</u> están allí, no hemos avanzado, <u>aunque el gobierno haya puesto mucha gente, pero no está preparada</u> ...	¿Qué hay en la cultura?	aq
230	... por lo general <u>la gente no estimula mucho</u>	¿Qué se ha ido	ar

	el trabajo, eso se ha ido perdiendo, uno puede hacer maravilla...	perdiendo (en la gerencia)?	
231	... pero <u>si el director es mediocre más nunca te va a tomar en cuenta, porque de la gente mediocre no se espera mucho ...</u>	¿Qué pasa si un director es mediocre?	as

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Situaciones, Necesidades y Problemas del Quehacer Cultural”

Desde la perspectiva del gestor cultural 2, el trabajador cultural se enfrenta constantemente a situaciones adversas que alimentan el olvido y la ausencia de interés por la preservación y difusión de la cultura, facilitadas por una gestión tipificada como “mediocre”, con una escasa asignación presupuestaria, por parte del poder público, y con dificultades para obtener apoyo económico necesario para operar, lo que limita o paraliza el desarrollo de una labor institucional efectiva, indistintamente de su radio de acción (parroquial, municipal, estatal o nacional) o de su forma de asociación (pública, privada, etc.). Un ejemplo claro de ello, es la paralización de las labores de recuperación de la sede en Aragua de la Sociedad Bolivariana, institución de carácter público, así mismo, el limitado radio de acción de la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela, institución de carácter autónomo.

De igual forma, destaca la ausencia de espacios estables de formación y profesionalización en el ámbito de la cultura, lo que contribuye a que el trabajo cultural se constituya en una acción voluntaria, de quien tiene vocación o inclinaciones artístico-culturales; facilitando, además, la ubicación en cargos directivos en las instituciones culturales del Estado, de personas que desconocen el

valor de la cultura y, más aún, el trabajo cultural, su pertinencia y relevancia; o que no poseen el perfil idóneo para gestionar acciones culturales.

De lo anterior, emerge la limitada de generación de espacios para la educación cultural, de formación de perfiles profesionales de la cultura, en sus diversas áreas de acción, así como de profesionalización acorde a dichos perfiles profesionales, lo que deviene en una exigua población formada para dirigir y ejecutar los procesos de gestión cultural, lo que, además, favorece la proliferación de fallas y a la ausencia de motivación para mantener y atizar el trabajo cultural y, por ende, el desconocimiento y desvalorización de la cultura en general.

En este orden de ideas, el sujeto expresa que dichas situaciones no son un obstáculo para quien asume la vocación de ser trabajador de la cultura (cronista, cultor, gestor, etc.) y que la solución podría hallarse en el fomento del trabajo colectivo o equipo, impulsado por líderes que adquieran y desarrollen los conocimientos y destrezas pertinentes para ello, que propicie un cambio la mentalidad requerida respecto a la cultura y el quehacer cultural, para que se traduzca en un contexto que cree en lo que hace y su relevancia social.

Lo anterior, aunado a la presentación de un diseño curricular o programa de estudios para la formación en el ámbito de la cultura, de acuerdo a las especificidades de las áreas de acción y labores culturales que, devenga en la construcción de un perfil profesional que contemple aquellos aspectos personales y profesionales técnicos o administrativos propios de su quehacer.

En este marco de ideas, emerge el trazado de una gestión cultural que debe tener en cuenta el contexto organizativo y social en que despliega su acción. De igual forma, que requiere de individuos capaces para dirigir o liderar creativamente el

equipo de trabajo que impulsa las acciones culturales en función de alcanzar los propósitos organizativos y sociales que impulsa su labor.

Subdimensión “Quehaceres”

Cuadro 23. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Quehaceres”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
70	... ya <u>cada quien proyectó su ejercicio de la mejor forma pues...</u>	¿Cómo se proyectó el ejercicio (profesional)?	a
73	... eso es para metérselo a las personas ¡Ay Dios mío! <u>Tiene uno que enamorar a las personas...</u>	¿Qué hay que hacer (en cultura)?	b
89	... Ah bueno, como presidenta, por supuesto yo <u>mantengo comunicación con los cronistas...</u>	¿Qué haces como presidenta (de la Asociación Nacional de Cronistas)?	c
111	... lo que pasa es para hacer este trabajo tú tienes que <u>irte a un área específica y por su puesto desde allí te puedes trazar objetivos...</u>	¿Qué debe hacer el trabajador de la cultura?	d
123	... yo como cronista, por ejemplo, de Barbacoa, del Municipio Rafael Guillermo Urdaneta, para hacer bien mi labor <u>empecé por saber quién era Rafael Guillermo Urdaneta...</u>	¿Cómo empiezas (a trabajar como cronista)?	e
125	... Entonces, en ese sentido, uno tiene que <u>ahondar mucho en la realidad en donde uno trabaja, su realidad, donde está su rol, porque abarcar tanto no se puede...</u>	¿Qué tiene que hacer (el trabajador cultural)?	f

140	... Cuando nosotros estábamos funcionando, era algo obligatorio <u>realizar las sesiones solemnes</u> y también trabajábamos con la Sociedad Bolivariana Estudiantil, invitábamos a las escuelas a los actos de juramentación de las Sociedad Bolivariana Estudiantil y también realizábamos <u>congresos</u> ...	¿Qué hacía la Sociedad Bolivariana (de La Morita)?	g
156	... Ya va, <u>depende de qué se quiere cuando uno quiere hacer una actividad lo que tiene que trazarse son los objetivos</u> , no unos objetivos teóricos, si tú pretendes con ese congreso estimular, <u>estimular al pueblo</u> , estimular a unos profesionales, <u>tienes que dirigirte en eso, las premisas del quehacer en función de eso, las ponencias tendrán que ser en función de eso</u> ...	¿Cómo se trabaja en cultura?	h
158	...entonces tú tiene que empezar de lo, <u>de los objetivos que tú te traces, pero preliminarmente para llegar a esos objetivos qué tienes, qué tienes hacer</u> ...	¿Por dónde se empieza a trabajar?	i
159	... ¿Tú estás en un pueblo? <u>¿En qué pueblo estás tú? Y ¿Cómo está actividad allá? ¿Cómo la ves tú? ¿Hay bastante movimiento cultural? ¿Cuáles son las áreas importantes de San Juan de los Morros que no se han tocado para en algún momento incentivar al pueblo al conocimiento de eso? ...</u>	¿Qué debes preguntarte (como trabajador de la cultura)?	j
160	... Ok, eso es un aspecto, <u>pero a quién le interesa eso ¿A los maestros? ¿A los gobernantes? ¿Al pueblo? Hay que ver a quién y motivarlo porque siempre que uno hace un encuentro de algo es para motivar algo para que de ahí saga una verdad que, si la gente lo ignoraba ayudar un poco para que ...</u>	¿Qué aspectos debes tomar en cuenta (un gestor cultural)?	k
181	... tú tienes que trabajar, trabajar y <u>trabajar en función de la cultura</u> ...	¿Qué debes hacer en cultura?	l
226	... pero tú para hacer equipo tendrías que, por ejemplo, <u>hacer unas jornadas de orientación</u> ,	¿Cómo hacer trabajo en	m

	<u>de metas a cumplir y que ellos allí se sinceren hasta donde pueden cumplir</u> , porque a lo mejor te dicen yo no puedo porque no soy esto...	equipo?	
--	--	---------	--

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Quehaceres”

El gestor cultural 2, se expresa en términos de quehaceres respecto a la planificación, organización y ejecución continua de acciones y actividades específicas (talleres, congresos, jornadas, etc.) en las organizaciones culturales, de acuerdo al objeto de la gestión, el área desde la que esta opera como el espacio en que acciona (usuario destino o ¿para quién?).

En este marco de ideas, enfatiza que la gestión cultural es una labor “ardua” por lo que requiere no solo de formación sino de vocación y de amor para alcanzar los objetivos trazados o para “hacer de las palabras hechos”, lo que en el ámbito de la cultura solo es posible “enamorando a las personas”.

En este sentido, la gestión cultural implica el impulso de diversas labores de “la mejor forma”, bajo la orientación de objetivos y metas específicas, coherentes y alcanzables, lo que requiere tomar en cuenta la magnitud y la naturaleza del área desde la cual se acciona, así como la realidad o contexto en el cual se opera. Un ejemplo de ello, si el objetivo es incentivar al pueblo al conocimiento sus manifestaciones culturales populares, para idear las estrategias idóneas se debe conocer dichas manifestaciones, así como la participación del pueblo en ellas.

En este sentido, traza una la gestión cultural como proceso que implica el desarrollo de quehaceres administrativos y culturales, tomando en cuenta el talento humano implicado, ello en función de alcanzar el mejor resultado posible.

Subdimensión “Perfil Personal del Gestor Cultural”

Cuadro 24. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Perfil Personal del Gestor Cultural”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
138	... pero esto más que todo <u>es vocacional</u> , es así, porque es que ahorita, cuánto hay pa’ eso y entonces resulta que aquí no hay para eso, <u>aquí lo que hay es el trabajo de la persona y la voluntad...</u>	¿Qué hay en el trabajador cultural?	
149	... <u>Para poder gerenciar en cultura tiene que importarte la cultura...</u>	¿Qué te debe importar para poder gerenciar?	a
165	...hay un perfil, el personal, que <u>tiene que ver con la vocación de la persona</u> , porque si a ver vamos tú puedes conseguir un tipo que es escultor, hace obras y las hace perfectas, pero él no es profesional...	¿Cómo es el perfil personal?	b
167	... Entonces ese es un perfil, <u>una persona que venga a ser director de cosas que tienen que ver con manifestaciones culturales tiene que tener una vocación...</u>	¿Qué debe tener una persona que venga a ser director?	c
171	... Entonces, cónchale, la persona que trabaje en cultura <u>tiene que tener mucha vocación</u> vamos a decir, <u>querer</u> , porque para tu meterte en los sentimientos del pueblo, a esos conocimientos que ellos tienen, sobre todo a <u>esa idiosincrasia</u> , eso no es fácil ...	¿Qué debe tener la persona que trabaje en cultura?	d

212	... <u>lo que necesitas para administrar la cultura es humildad</u> no prepotencia, porque si no te manda para el zipote el pueblo...	¿Qué valor necesitas para administrar en cultura?	e
217	... y entonces en el trabajo de la gerencia <u>hay un aspecto personal que no te lo dan los libros ni nada, sino que eres tú como persona...</u>	¿Qué es el aspecto personal?	f
218	...si tú eres mala gente, odiosa, prepotente, así <u>sepas mucho de gerencia, no vas a hacer nada porque ya tú no estás aplicando tus conocimientos gerenciales</u> ...	¿Qué se debe aplicar desde lo personal (en el trabajo cultural)?	g
225	... porque <u>el conocimiento</u> tu o puedes decir y te luce muy bonito, pero si no lo pones en práctica no haces nada, esas son las cosas teóricas que se deberán cumplir ...	¿Qué debes poner en práctica?	

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Perfil Personal del Gestor Cultural”

Desde la cosmovisión del gestor cultural 2, el individuo que gestiona las acciones culturales debe poseer o desarrollar una serie de aspectos personales, entre las cuales menciona algunos inherentes al trabajador que dirige dichas acciones relativos a la vocación de trabajo en pro de la cultura, la valoración del ámbito de la cultura, indistintamente del área acción en la que se concentre (las expresiones artísticas, las manifestaciones culturales, los saberes populares, etc.), y, sobre todo, disposición para trabajar en equipo y con comunidades. Lo anterior implica desarrollar una sensibilidad estética, como también para acercarse a la realidad en la que opera.

De esta forma, comienza a delinearse un perfil del individuo gestor, desde una perspectiva personal, conforme a las particularidades de su quehacer en el ámbito de la gestión cultural.

Subdimensión “Gerencia”

Cuadro 25. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Gerencia”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
161	... porque vamos a hacer chica, si tenemos un director de Cultura, qué hace ese director de Cultura, <u>para qué, qué cambio se va a generar</u> no voy a decir cambio de hoy para mañana, pero sí <u>de mentalidad</u> , porque la mentalidad hay que cambiarla, uno tiene que <u>cambiarles la cara a las cosas para gestionar una institución</u> , si no se sigue haciendo lo mismo entonces <u>las conferencias y las actividades se dan es para lograr algo</u> , eso es importante ...	¿Qué hace un director de cultura?	a
174	... Bueno, <u>un gerente cultural lo primero que tendría que tener es el conocimiento de la realidad de donde se está moviendo, quienes son las personas que te rodean, quienes son útiles, quienes no, en qué forma se está, se, se, cómo es el comportamiento del jefe de donde tu dependes, este, cuál es el interés que tiene por el área de la cultura o el área específica que vaya a hacer, la propia comunidad hay que ganársela...</u>	¿Qué debe conocer un gerente?	b
178	... entonces en eso hay mucho, uno <u>tiene que tener su propia visión de la realidad...</u>	¿Qué debe tener (un gerente cultural)?	c
182	...y <u>ganar tu rol de dirigente trabajando, tu respeto como profesional trabajando, trabajando y llegando a donde tienes que llegar y no de palabra si no de hecho...</u>	¿Cómo se gana el rol de dirigente?	d
194	... Bueno, yo lo que creo es, tú sabes que <u>la gerencia tiene que ver con la dirección de una institución...</u>	¿Con qué tiene que ver la gerencia?	e
195	... <u>la gerencia en función es orientar, porque la</u>	¿Qué es	f

	gerencia no es mandar, es orientar, <u>dirigir...</u>	gerencia?	
197	... él va a administrar para generar cambios, <u>cumplimiento de objetivos, cumplimiento de propósitos, de que a través de la dirección los que realizan la actividad, los ejecutores, pues lo hagan al máximo, a que cumplan sus objetivos, eso debe existir en la cultura...</u>	¿Qué hace el gerente?	g
205	... pero para <u>uniformar</u> eso es trabajo, ése es mi trabajo <u>darle uniformidad a esa realidad ...</u>	¿Cuál es tu trabajo (como presidente de la Asociación de Cronistas)?	h
216	... sino que <u>hay que tener el visto bueno de con quienes vas a trabajar...</u>	¿Qué hay que tener si vas a trabajar (como gerente)?	i
219	... tampoco ser gerente significa que tú dejes que la gente haga lo que se le da la gana, <u>en la gerencia cada quien tiene su rol y como tal se conjugan para para que la institución salga adelante...</u>	¿Qué hay en la gerencia?	j
222	... el asunto está también que <u>hay que rodearse de personas que también te pueda aportar ...</u>	¿De qué debe rodearse un gerente?	k
223	... entonces tú serás buena gerente <u>en la medida en que la gente te oiga y crea en ti, crea en tu liderazgo, y crean en lo que van a hacer...</u>	¿En qué medida se es un buen gerente?	l
224	... porque lo que estas desarrollando no es tuyo, es <u>colectivo</u> tienen que desarrollarlos todos y ese es el éxito de la gerencia ...	¿Cuál es el éxito de la gerencia?	m
227	... pero el asunto es que <u>en un equipo todos son importantes</u> , tú no es el eje de todo...	¿Qué pasa en un equipo de trabajo?	n
228	... sino que <u>cada quien haga su cosa, asuma su responsabilidad</u> eso es gerenciar...	¿Qué es gerenciar?	o
229	... pero tiene que haber un gerente no que controle <u>que supervise esa actividad de esas</u>	¿Qué hace el	p

	<u>personas y que esa actividad agarre los destacados, el más destacado de todos hay que tomarlo en cuenta también y estimular...</u>	gerente?	
--	---	----------	--

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Gerencia”

Desde la perspectiva del gestor cultural 2, la gerencia implica dirigir, orientar, estimular y supervisar el cumplimiento responsable del trabajo que se lleva a cabo en equipo desde una organización o institución en pro de la cultura, labor en que cada persona cumple un rol y aporta, según su competencia, al cumplimiento de los objetivos y metas planteados. Así, la gerencia es concebida como un elemento de la gestión cultural, que requiere inspirar la creencia “en lo que se hace” en beneficio de la cultura.

A tenor de lo expuesto, se vislumbra a quienes dirigen las acciones culturales (gerentes de cultura) como los encargados de pensar y liderar las formas de generar cambios en la mentalidad respecto a lo cultural, en un radio o espacio de acción determinado, a través del desarrollo de actividades en pro de ello. Aunado a ello, enfatiza que dicho rol debe ganarse con trabajo, convirtiendo los objetivos y metas en hechos concretos y tangibles. De igual forma, la necesidad de elaborar un perfil del gestor que considere aspectos personales y profesionales.

De lo anterior, se infiere que quien desarrolle esta acción debe generar una visión sobre la realidad en que se opera, es decir, conocer tanto el contexto en que se labora, es decir, quienes son las personas que te rodean, sus fortalezas y debilidades, su disposición y desempeño; como el entorno en que acciona, la comunidad, espacio o escenario en la cual se realizan las actividades culturales.

Subdimensión “Perfil profesional del Gestor Cultural”

Cuadro 26. Subdimensión del Gestor Cultural 2 “Perfil profesional del Gestor Cultural”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
150	... <u>tienes que tener conocimiento no solo sobre cultura sino sobre administración también...</u>	¿Qué conocimientos debes tener para gerenciar en cultura?	a
152	... y cuando tu vienes de una universidad, que tienes claro las <u>cuestiones conceptuales de la cultura</u> , por su puesto tú te vas a encontrar con otra realidad...	¿Qué debes tener claro para dirigir en cultura?	b
166	...pero en las cosas de la cultura hay que tomar en cuenta la cantidad de <u>cultores populares, que el profesional que está preparando en gerencia cultural se nutra de esas personas, porque forma parte de la realidad en la que se encuentra...</u>	¿Qué se debe tomar en cuenta en la formación del profesional?	c
196	... por eso es que al gerente le exigen <u>un nivel superior de conocimiento</u> ,	¿Qué nivel de conocimiento se le exige a un gerente?	d
208	... porque los gerentes de cultura, los directores de cultura, los secretarios de cultura, personas que dirigen museos y todas esas cosas <u>tienen que tener necesariamente una formación no solamente de la cultura como tal sino de cómo administrar esa cultura...</u>	¿Cómo debe ser la formación de las personas que dirigen en cultura?	e
221	... <u>tiene que nivelarse con las personas para ver como constituye equipo</u> , porque si tú eres gerente en un sitio donde todos no tienen el nivel tuyo y tú estás creyendo que te vas a encontrar personas a tu nivel estas fracasado, esa parte hay que tomarla en cuenta...	¿Qué tiene que hacer el gerente para constituir un equipo?	f

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Perfil Profesional del Gestor Cultural”

Desde la perspectiva del gestor cultural 2, el perfil del gestor cultural, y más específicamente el gerente cultural, debe contemplar algunos aspectos profesionales relativos a los conocimientos que debe manejar, vinculado no solo nociones teóricas y prácticas propias de la cultura, sino también a su labor administrativa o técnica, la cual implica el orientar, estimular y supervisar el cumplimiento de las labores que efectúa el equipo de trabajo que dirige. Si bien a lo largo de su discurso no describe ampliamente estos aspectos técnicos, sí especifica que tienen que ver con el trazado y cumplimiento de objetivos organizacionales y su cumplimiento.

En razón a lo anterior, se considera la formación profesional en materia cultural, administrativa y gerencial, conjunto a las cualidades personales previamente puntualizadas por el sujeto significativo, como elementos decisivos para el establecimiento y alcance de los objetivos de la gestión cultural.

Elucidación de Dimensiones y Categorías del Sujeto Significante 2

Cuadro 27. Elucidación de Dimensiones y Categorías del Gestor Cultural 2

Subdimensiones	Dimensiones	Categoría
Vivencias y referentes personales	Saberes y sentires	Gestión cultural
Sentires		
Creencias y saberes		
Radios, ámbitos y áreas de acción cultural	Elementos de la gestión cultural	
Legislación cultural		

Situaciones, necesidades y del quehacer cultural		
Gestión	Procesos de la gestión cultural	
Quehaceres		
Gerencia		
Perfil personal del gestor cultural	Perfil del gestor cultural	
Perfil profesional del gestor cultural		

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Saberes y Sentires”

La dimensión “saberes y sentires” responde a la vinculación existente entre el haber personal y profesional vivenciado por el gestor cultural 2, que comprende sus “sentires” así como sus “creencias y saberes”, de lo que deviene una concepción de la gestión cultural como labor o trabajo arduo, de carácter generalmente voluntario y colectivo, estrechamente vinculado a la formación del ser humano en sus distintos niveles académicos, en función de atizar la importancia de la idiosincrasia de los pueblos y su transmisión de generación en generación.

En este marco de ideas, si bien existen marcos normativos internacionales y nacionales que orientan la acción cultural de los organismos y autoridades del sector cultura o vinculados a este, como el de la educación, que señalan su carácter de garantes de la preservación y difusión de patrimonio cultural, en este caso el venezolano, en dicho contexto se aprecia la existencia de vacíos normativos, más específicamente en el ámbito de la cultura popular.

De igual forma, se evidencia la ausencia de espacios para la formación y la profesionalización en el ámbito de la cultura, así como la subestimación hacia la

relevancia social del trabajo cultural, que, además, viene acompañada por una depreciación de la remuneración económica pertinente a dicha labor.

En este sentido, se delinea una gestión cultural que apremia ser reconocida concebida como proceso que conjuga la gestión del conocimiento, de procesos administrativos y de quehaceres culturales, el cual requiere una formación profesional adecuada para garantizar el alcance de los propósitos sociales propios de dicha gestión.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Elementos de la Gestión Cultural”

La dimensión “elementos” brota de la integración de las subdimensiones identificadas en del discurso del gestor cultural 2 como componentes de la gestión cultural, relativos a los espacios en que opera, acorde a su forma de asociación (pública, sin fines de lucro, etc.) y al marco normativo (“legislación cultural”), a partir de lo cual se define su radio (parroquial, municipal, estatal y nacional); ámbito (campo de incumbencia del cronistas, gestor, etc.); y área de acción (saberes populares, expresiones artísticas y manifestaciones culturales), dentro de un contexto específico.

En este marco de ideas, el contexto venezolano es caracterizado como adverso, en que sobresale la ausencia de espacios para profesionalización cultural que favorece la proliferación de fallas como la desmotivación en sector laboral de la cultura, lo que, en consecuencia, se traduce en la ausencia de espacios de formación cultural, y, por ende, en el desconocimiento y desvalorización de la cultura en general. Sin embargo, estas situaciones, necesidades y problemas, no se consideran como obstáculo para quien asume la vocación de ser hacer y gestionar la cultura.

De lo anterior, emerge una visión del cómo se instituye y opera la gestión cultural, a partir del bosquejo de sus radios, ámbito y áreas de acción, de acuerdo a su forma de asociación y bajo la orientación de un marco legislativo; y en función de las características de su entorno social, a tener en cuenta para alcanzar los propósitos organizativos y sociales que impulsan su labor.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Procesos de la Gestión Cultural”

Bajo la cosmovisión del gestor cultural 2, la gestión es concebida como el hacer en pro de la cultura y caracterizada como amplia y diversa, en razón a sus radios, ámbitos y áreas de acción, a partir de lo cual se despliegan los procesos de planificación, organización y ejecución continua de acciones y actividades (talleres, congresos, jornadas, etc.) en las organizaciones culturales.

En este marco de ideas, la gerencia es concebida como un componente determinante de la gestión, responsable de direccionar, orientar y administrar los talentos humanos y recursos materiales, tecnológicos, financieros e intangibles, de carácter sensible y estético propios del sector cultural, en función de garantizar la preservación, resguardo, difusión y/o comercialización de bienes y servicios, tanto artísticos como culturales, como para los artistas y cultores.

A tenor de lo expuesto, brota una concepción de la gestión cultural como proceso que engloba la administración y dirección de procesos, haceres y personas en función garantizar la preservación del patrimonio cultural del contexto en que se despliega dicha gestión, siendo el encargado su conducción el gestor o gerente cultural de las organizaciones culturales, indistintamente de su naturaleza asociativa.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Perfil del Gestor Cultural”

Una constante en el discurso del gestor cultural 2, es la necesaria formación respecto a lo que se hace, es decir, la preparación teórica y práctica que debe ostentar el trabajador cultural para llevar a cabo su labor.

Desde esta cosmovisión, emerge la dimensión “perfil del gestor cultural”, que conjunta los rasgos personales y profesionales, es decir, de cualidades, conocimientos y destrezas característicos del profesional de la gestión y la gerencia cultural que enfatizan la naturaleza sensible de su trabajo; rasgos a tomar en cuenta para la construcción de un perfil competitivo, acorde al objeto de la gestión del contexto laboral en que se desempeñe.

De lo anterior, se deduce que el gestor cultural debe tener vocación, amor y sensibilidad por la cultura; asimismo, debe concentrarse en algún ámbito y área de acción específica (expresiones artísticas, manifestaciones culturales, los saberes populares, etc.) para garantizar el alcance de sus objetivos. De igual forma, tener la habilidad para acercarse, abordar y liderizar la realidad en la que opere, así como para trabajar en equipo; y, sobre todo, la humildad para reconocer su rango y competencia de acción. Aunado a ello, debe manejar nociones teóricas o técnicas vinculadas a la cultura como a la administración. En este sentido, se infiere que de la integración de dichos rasgos depende el alcance de los propósitos organizacionales y sociales de la gestión cultural.

Reflexión Acerca de la Categoría “Gestión Cultural”

De la conjugación de lo anteriormente expuesto, brota como categoría la gestión cultural, concebida como ardua labor, de naturaleza múltiple, diversa y sensible, con

un radio de acción amplio, en que confluyen diversos componentes, en que la acción directiva o la gerencia se concibe como elemento fundamental para una buena gestión cultural, cuyo propósito es transformar la mentalidad y la concepción de la cultura para garantizar su preservación y difusión de generación en generación, a través de la formación del ser humano desde las diversas áreas de acción artístico-cultural, lo que, demanda de un individuo con unas cualidades, habilidades y conocimientos específicos vinculados a cultura, pero también a la educación y la administración, con especial énfasis en el liderazgo.

Elucidación de Subdimensiones de Gestor Cultural 3

Subdimensión “Decires y Sentires”

Cuadro 28. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Decires y Sentires”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
1	Buenísimo. Bueno, empecemos. De verdad te felicito de antemano porque <u>es un esfuerzo importante y vital porque no muchas están en esta área...</u>	¿Por qué me felicitas?	a
48	...y eso, bueno, toda la fuerza, con fuerza en 2007 y empieza a, <u>empieza a fascinarme</u> este, este, <u>este mundo</u> de la, porque <u>empecé a ver incluso las asignaturas de promoción y animación cultural y allí es donde hice <i>match</i>...</u>	¿Qué empieza a fascinarte?	b
49	... pero <u>tenía mi pasión por las artes escénicas</u> , las tengo y entonces tenía como esa <u>dualidad</u> ...	¿Qué tenías?	c
50	...y <u>dije bueno</u> , vamos a, vamos a cursar, <u>voy a cursar la mención Artes Escénicas</u> ...	¿Qué dijiste?	d

51	... <u>pero realmente también</u> mí, mi, mi, <u>mi deseo práctico era</u> también el, la, la, <u>la gestión cultural</u> , ¿no? ...	¿Cuál era tu deseo?	e
52	...Es decir, <u>mi pasión artística estaba en artes escénicas, pero la pasión técnica estaba también en la gestión cultural...</u>	¿Dónde estaba tu pasión?	f
53	... Entonces <u>siento que siempre tuve como esos dos mundos, el artístico y el técnico...</u>	¿Qué sientes que tuviste?	g
62	... de por sí <u>siempre me interesaba</u> mucho el <u>captar los recursos</u> , buscar recursos <u>tanto financieros o recursos materiales que pudiera para gestionar los proyectos escénicos...</u>	¿Qué te interesaba?	h
82	... pero <u>siento que tratar de abrir puentes entre Oriente y Occidente</u> va a ser una tarea gigante ...	¿Qué sientes que será una tarea gigante?	i
83	... porque además la, <u>lo que hablaba en el IESA, yo no tenía por visión china en ese momento...</u>	¿Qué no tenías (al momento de hacer el proyecto sobre las ciudades en el IESA)?	j
115	... fue impresionante el hecho de <u>sus palabras de “la juventud tiene que tomar los espacios”</u> ...	¿Qué te impresionó de Tibusay Lucena?	k
120	... Primera vez en mi vida siento <u>la fuerza y el peso, y además la polémica que pudiera tener con mis amistades, tanto opositoras al gobierno bolivariano y adeptas al gobierno bolivariano...</u>	¿Qué sentiste por primera vez?	l
121	... Porque <u>mi vida también se podía verse escindida o mi vida social, porque mi jefa es una referente de la gestión pública y de la gestión política del país. Y de la, como ella siempre lo decía, de la participación ciudadana. Eso para mí me marcó</u> ...	¿Qué te marcó?	m
159	... y que desde ahí <u>yo terminé como de sentir el trabajo independiente</u> y yo creo que, en esa	¿Qué sientes sobre el trabajo	n

	práctica, <u>con ese festival</u> , pude ahondar <u>muchísimo en lo que llamamos la articulación</u> , que en ese trabajo de en sí hay que ubicar recursos, etcétera, etcétera...	independiente?	
177	... pero <u>es como que nos da vergüenza reconocer el error</u> ¿sabes? ...	¿Qué nos da vergüenza?	o
215	... Es decir, este, gestor <u>le invito a viajar por el país y empoderarse más allá del turismo</u> , sino también entender los tejidos sociales...	¿A qué invitas al gestor?	p
219	... Aja, La labor que más me gusta es <u>planear</u> , en la gestión, planear, planear, planear, planear mucho, planear, <u>organizar, diseñar, es decir, todo el trabajo de armazón grande</u> , el que, el que me ocupa, también me encanta...	¿Qué labor cultural te encanta?	s
220	... Me apasiona <u>hacer lobby, hacer reuniones, tener para buscar los recursos</u>	¿Qué te apasiona de la gestión cultural?	t
221	...Me gusta buscar el dinero, me gusta buscar los recursos, <u>hablar de las debilidades, promocionarse</u> Me gusta mucho <u>el trabajo de las relaciones públicas</u> ...	¿Qué te gusta de la gestión cultural?	u
222	<u>...y de la producción ejecutiva, esa es la parte que más me gusta de la gestión cultural</u> ...	¿Qué es lo que más te gusta de la gestión cultural?	v
224	... La parte que menos me gusta de la gestión cultural <u>es cuando todo se sale de control, cuando nada se logra como se planificó y hay que resolver con la improvisación</u> ...	¿Qué es lo que menos te gusta de la gestión cultural?	w
226	... Otra parte de la gestión cultural que <u>es cómo generar estrategias, sobre todo en lo público</u> , es agotador, es decir, <u>cómo incentivar a los equipos a trabajar cuando está atravesada, el salario</u> . Y no hablo de ahorita, hablo de unos ocho años, es decir, que está atravesado el sueldo, el salario, eso se golpea así cómo incentivar y claro ...	¿Qué es agotador en la gestión cultural?	x

228	... Ahora, lo que menos me gusta en la gestión independiente es cuando la cosa está muy, <u>el contexto</u> , es decir, cuando el contexto es más grande en <u>su negatividad</u> y <u>retrasa la posibilidad de concreción y de éxito de un proyecto</u> y no le da seguridad en ese éxito, es decir, <u>de recursos que se cierran las puertas, que no son las mismas ganancias...</u>	¿Qué es lo que menos te gusta de la gestión independiente?	y
236	...Y que digo <u>qué perseverante son</u> , ¿no? Qué perseverante esa perseverancia ¿no? <u>Por brindar un lugar seguro para todos y brindar un lugar seguro en el espacio público...</u>	¿Qué dices sobre los líderes comunitarios?	z

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Decires y Sentires”

Desde la mirada del gestor cultural 3, se concibe la gestión cultural como un mundo en que se experimentan impresiones, fascinaciones y polémicas; en que se alcanzan saberes vinculados a la producción ejecutiva de proyectos artísticos, es decir, a la planeación, diseño, organización de actividades, así como a la articulación de talentos humanos y recursos materiales y financieros para su concreción.

Aunado a lo anterior, destaca la influencia que ejerce sobre el trabajo cultural el entorno laboral como el contexto social en que opera, donde las actitudes de negatividad e improvisación conducen a errores que resultan en el agotamiento de la gestión a causa de una constante búsqueda de relaciones y financiamiento como de adecuación de estrategias de acción.

De lo anterior se infiere, que la gestión cultural requiere de un liderazgo consciente de los errores cometidos y con la perseverancia necesaria para empoderarse y

entender los tejidos sociales en que opera en pro de brindar espacios públicos seguros y tender puentes entre culturas.

Subdimensión “Trayecto y Referentes Académicos-profesionales”

Cuadro 29. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Trayecto y Referentes Académicos-profesionales”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
2	... eh <u>inicié</u> o tomo como primer punto de partida <u>cuando empecé a trabajar en</u> , en <u>la Dirección de Promoción Cultural de la Universidad Nacional Experimental de las Artes...</u>	¿Dónde iniciaste?	a
3	... <u>para el año 2014</u> , sí, ahí yo empecé a trabajar con Luisa Fernanda Matías, que además venía trabajando con Adriana Isa, Adriana Isa se separa del cargo de directora de Promoción Cultural y asume Luisa Fernanda Matías y Luisa Fernanda <u>me invita a participar como productor de, de planta</u> , porque los cargos, bueno, son los cargos que actualmente detenta esa dirección ...	¿Cómo iniciaste?	b
5	... pero por lo <u>jovencita de la Universidad de las Artes</u> , en su corta, <u>su corta trayectoria</u> , digamos de edad, <u>porque además la UNEARTE tiene más años si contamos los años de los institutos que la conformaron en su fundación</u> ...	¿Cómo ha sido la trayectoria de la UNEARTE?	c
6	... pero este <u>no tenía una Dirección de Cultura</u> , sí tenía promoción cultural...	¿Qué tenía UNEARTE?	d
8	... Entonces, <u>se redimensiona esa Dirección de Cultura</u> , <u>esa Dirección de</u>	¿Qué pasó con la Dirección de	e

	<u>Promoción Cultural a Dirección de Cultura, con sus distintos equipos, sus distintas áreas de... de intervención, etc., etc.</u> Bien, eso por un por una parte y este bien, entonces ahí es lo que yo considero como el punto de partida ¡eh! que empecé en la gestión cultural ¡eh! ...	Cultura de UNEARTE?	
10	... por ejemplo, <u>tuve una experiencia con la revista “Corriente Alterna” durante más de seis años...</u>	¿Qué experiencia tuviste?	f
11	... con la revista “Corriente Alterna”, con <u>una revista editada por jóvenes de y enfocada en el periodismo cultural...</u>	¿Qué es “Corriente Alterna”?	g
13	... y como <u>era una revista netamente de artes y de cultura ¡eh! ella había que participar en varias aristas</u> que yo pudiera identificar que también era un inicio ¿no? de la gestión cultural...	¿Cómo era “Corriente Alterna”?	h
14	... eso, yo empecé <u>en el año 2007</u> , por allí en 2007 y en la revista “Corriente Alterna” ...	¿Cuándo empezaste en “Corriente Alterna”?	i
17	... Sí, efectivamente. Cómo entiendo la gestión cultural, ¿no? O sea, parto, <u>desde lo que me formó la Escuela de Artes de la Universidad Central de Venezuela.</u> También <u>los estudios que hice en</u> , en el IPC, en el Instituto de Patrimonio Cultural y estuve un año cursando un año <u>un diplomado de Gerencia en el Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA ...</u>	¿Qué estudios hiciste para entender la gestión cultural?	j
18	... que <u>termino como de afinar la pluralidad de visiones</u> ¿no? Porque obviamente hablar de la UCV y hablar del del IESA, <u>visiones completamente distintas</u> ¿no? ...	¿Qué afinaste con tus estudios (sobre la gestión cultural)?	k
32	...Eso, eso por allí, así lo entiendo. Y claro, volvemos otra vez con una de las	¿Quiénes son tus referentes en	l

	referentes que he tenido, que es Gloria Martín, también la profesora de la UCV que ahorita se me va: Morel, Morella, la profesora Morel o Morella, creo que es Morella, que también fue parte de mis lecturas. Ahorita no recuerdo bien las últimas dos lecturas que yo tuve sobre gestión cultural, pero si me acuerdo lo menciono acá, pero estas lecturas me siempre como que me llevaban a comprender ...	gestión cultural?	
40	... No obstante, ahora tu pregunta me puso a pensar mi primer hecho ¿no? Y el primer hecho de gestión fue cuando en el bachillerato, precisamente, yo me propuse el trabajo de grado de Bachillerato, el trabajo de final, lo que llamaba el anteproyecto en el bachillerato de hacer un festival de teatro para generar tejido, para generar participación y hacer grupos estables de teatro...	¿Cuál fue tu primer hecho de gestión cultural?	m
41	... porque en el liceo, yo estudié en el Liceo Urbaneja, en los 2000...	¿En qué liceo estudiaste?	n
42	... pues entre el 2003 bien recuerdo hasta el 2006 y en los últimos años y 2005, 2006, yo me propuse hacer este festival...	¿Qué recuerdas que te propusiste hacer?	o
47	... Luego empiezo a estudiar en la Escuela de Artes en el 2006, finales de 2006...	¿Qué pasó luego?	p
54	... Allí yo empecé a también acercarme a la revista "Corriente Alterna" y desde ya empezaba los estudios de licenciatura, pero también empezaba a estar en esta revista alternativa ...	¿A qué empiezas a acercarte?	q
55	... Recuerdo que su competencia era la revista "Ojos" de la Universidad Católica "Andrés Bello" y estos chicos que eran egresados de la católica, Universidad Católica Santa Rosa, se propusieron hacer	¿Qué recuerdas?	r

	esta revista...		
56	.. Entonces bueno, <u>fueron tiempos muy lindos, entre el 2006 al 2011...</u>	¿Cómo fueron esos tiempos?	s
57	... en el que <u>trabajé</u> desde, eh, eh, corrector, no perdón, <u>desde reseñador</u> , que es la base, <u>hasta corrector, columnista, articulista, jefe de sección de artes escénicas</u> , luego editor, jefe de área y luego <u>asistente de dirección...</u>	¿En qué trabajaste en “Corriente Alterna”?	t
61	... Luego, este, paralelamente, en, poco a poco, yo, y <u>a la par, en teatro iba empezando a ejercer, empezar a conocer</u> , a ejercer, no a conocer la actuación, pero siempre mi fuerte, y esto lo traigo desde este festival que te comento, el festival liceísta, ahí empecé a sentirme en <u>el área de la producción...</u>	¿Qué empezaste a conocer?	u
68	... es decir, estuve incluso <u>hubo un musical que yo no pude estar y propuse una productora hasta el día de hoy</u> . Esa productora fue <u>Kira Álvarez</u> , ella trabajó <u>para esa casa productora que es hoy por hoy, Class producciones</u> . Y luego de allí <u>ella se quedó trabajando como productora y actualmente es coordinadora del escenario del Teatro Teresa Carreño</u> . Entonces, eh, ella siempre me habla y me agradece eso y yo digo bueno, son oportunidades y eso arrancó pues ...	¿Quién es Kira Álvarez?	v
71	¿Cómo llegué al IESA? <u>Al IESA llegó en el 2011, en el 2011, Eh, 2011, 2012, conozco, eh, un programa de la Católica Andrés Bello y el IESA que se llama “Lidera” y ahí formo parte de un programa de formación de liderazgo gerencial, presupuesto público, formación en petróleo, formación en cultura-Estado, cultura-nacional, en formación en seguridad estratégica nacional e incluso</u>	¿Cómo llegaste al IESA?	w

	militares retirados de las Fuerzas Armadas Nacional Bolivariana...		
72	... todo un <u>todo un aparataje de profesores, además de gerencia de altísimo calibre...</u>	¿Cómo es la formación en el IESA?	x
76	... pero, no obstante, también el IESA <u>tiene unos profesores maravillosos en cuanto a políticas públicas y de gerencia pública que sí comprenden que el arte tiene una gran fuerza y un gran componente ¿no? ...</u>	¿Qué tiene el IESA?	y
77	... Este y allí <u>pude tener grandes debates y pude plantear en las clases de modelado, de modelación, de modelo, pues de generar modelos de proyectos, ahí tuve la oportunidad de plantear al menos dos proyectos, uno en coalición con estudiantes de Psicología de la Católica Andrés Bello, grandes amigas con las que podemos plantear atención, atención a través de las artes, un proyecto de atención a través de las artes...</u>	¿Qué tuviste en el IESA?	z
78	... Es <u>un proyecto hipotético, no se pudo, no se hizo en el tiempo, pero un proyecto de atención a los venezolanos y las venezolana que producto por muchos conflictos del país, tanto políticos, sociales, económicos, financieros, que para el año 2012 esas esos grupos sociales se veían altamente vulnerados y que a través de las artes pudiese darse una atención eh psicodinámica, eh, desde unos enfoques terapéuticos o unos enfoques de trabajo social, la participación de esos grupos para su resiliencia, para su transformación o para su empoderamiento, es decir, para los tipos de objetivos, diferentes objetivos y metas a lograr en esos grupos sociales. Eso por una parte en un grupo, un proyecto...</u>	¿Cómo fue ese proyecto que planteaste en el IESA?	aa
79	... Y <u>el otro proyecto</u> que me había	¿Qué otro proyecto	ab

	planteado era <u>que además es la razón de ser por la que decido irme para China, y es la posibilidad de pensar las ciudades desde un enfoque...</u>	planteaste en el IESA?	
81	... y yo estoy hablando <u>de la posibilidad de bueno, que también tanto que sea tan además que sea inteligente y creativa, también sea educadora, ¿no? Que además no estoy inventando el agua tibia...</u>	¿De qué hablas en tu proyecto sobre las ciudades?	ac
84 Lo que decía era que hay que <u>retomar los proyectos históricos de reorganización espacial, urbana y social de Caracas como proyecto piloto para transformar y tener una ciudad muy amable y además tener una mega ciudad, no solamente tener el municipio Libertador, sino que haya una, lo que hoy por hoy conocemos como la Comunidad Autónoma de Buenos Aires, como la Comunidad Autónoma de Madrid o como la Comunidad Autónoma de la Ciudad de México ¿no? Entonces decir que tenemos unas megalópolis eh culturalmente fuertes y que desde esos enraizamientos culturales eh proponemos un modelo de ciudad...</u>	¿Qué te propones con el proyecto (sobre las ciudades)?	ad
85	... Eh, y <u>luego pues ya después de allí del IESA, que además yo terminó una formación en España, de un mes y medio, entre la Universidad de Cataluña y la Universidad de Negocio, la Escuela de Negocios de Barcelona, la ESADE y la Universidad, y bueno, en la Universidad Complutense, la Universidad ESADE y la Universidad de Cataluña...</u>	¿Cómo terminas tu formación?	ae
86	... Esas tres universidades nos formaron y <u>me permitió ver y conocer otro mundo ¿no? Otro mundo. Yo ahí tuve mi respectivo choque y al volver, este, empiezo a profundizar más esta idea de la necesidad de generar proyectos de</u>	¿Qué pasa en tu formación con universidades españolas?	af

	<u>intervención pública...</u>		
87	... porque además me faltó otro, otro, en esta trayectoria, yo <u> cursé al menos dos años de electivas con el Instituto Patrimonio Cultural...</u>	¿Qué más hiciste en tu trayectoria?	ag
88	... y quien fue <u>mi profesora, mi mentora,</u> siempre fue la profesora Zaida García, <u>amplia, reconocida en la educación patrimonial, en la educación museística y en la educación,</u> y es una profesora preservadora del patrimonio múltiple...	¿Quién es Zaida García?	ah
90	... este, y bueno haciendo como una breve pausa, entiendo que <u>todo lo que he comentado en esta trayectoria como que suma a esa idea de la vida de la ciudad...</u>	¿Qué entiendes de tu trayectoria?	ai
94	... Y luego <u>paso a UNEARTE. Pero en ese en esa transición, yo participé en Fundación Infocentros como facilitador de proceso de alfabetización tecnológica,</u> que no sé si vengán al caso...	¿Qué pasa luego?	aj
95	... También <u>trabajé en el Ministerio de la Mujer, eh, como promotor y facilitador de procesos de participación, de formación en materia de diversidad sexual...</u>	¿En qué más trabajaste?	ak
98	... Y más que <u>todas esas dos experiencias me permitieron viajar por todo el país, conocer todo el país, conocer múltiples realidades y bajarme de la nube, porque siempre tengo como ideas muy grandes que tomo de los grandes modelos, ya sean eurocéntricos o altamente neoliberales o liberales o altamente desarrollistas,</u> este, además, proyectos <u>de otros países que pueden incluso ser socialistas,</u> pero que o de sus gobiernos <u>con enfoque socialista,</u> pero que realmente no vienen al caso en el caso venezolano y hay que aterrizarlos ¿no?...	¿Qué te permitieron esas experiencias?	al

101	... Luego, <u>UNEARTE es un capítulo bastante grande, de siete años, en el que me constituyo primero una etapa de los primeros dos años como productor de planta, luego como asistente de dirección de cultura, luego como director suplente de Cultura y finalmente me formo como director del despacho del Rectorado durante un año entero...</u>	¿Cómo fue el capítulo UNEARTE?	am
105	... Y eso lo viví durante ese tiempo. Actualmente, <u>existe la Dirección Nacional de Cultura, se mantiene, está dentro de las estructuras, hay una dirección de artes escénicas, hay una dirección de todas las expresiones escénicas, hay una dirección de seguimiento y control de actividades. ..</u>	¿Qué existe en UNEARTE?	an
107	... Y, luego, <u>después de ser profesor permanente en el área de Historia de Teatro y de performance...</u>	¿En qué área fuiste profesor permanente en UNEARTE?	ao
108	...porque además yo fui asistente del rector <u>Néstor Hernández, sí, Néstor Hernández, creo, sí, él es Néstor Hernández. Él estuvo hasta el año 2016 y yo...¿2016? Sí, 2016, 2017, hasta ahí, estuvo ese año él. Y yo, no 2016, y yo, claro, me retiro con el profesor y sigo impartiendo, sigo compartiendo y impartiendo clases...</u>	¿Qué más hiciste en UNEARTE?	ap
110	... Y, <u>en el 2020 se designa la doctora de Tibusay Lucena Ramírez...</u>	¿Qué pasa en 2020?	aq
112	... <u>Dos profesores, artistas muy importantes, de diferentes incluso, posturas políticas, me dicen mira a nosotros nos preguntaron por un nuevo vice rector en el área administrativa y de expansión nacional y te propusimos a ti, se nos ocurrió tu nombre, pero también dijimos para el vicerrectorado que lleva el trabajo de animación y promoción artística, también tu nombre...</u>	¿Qué te dijeron dos personas de la UNEARTE?	ar

114	... Y realmente <u>cuando conocí lo que yo llamo la dama</u> , una dama, la rectora Tibusay Lucena...	¿Cómo llamas a Tibusay Lucena?	as
117	Y asumo este espacio hasta el día de <u>este año en febrero, que tuve que cerrar capítulo porque me voy a hacer un doctorado de gerencia de las artes en Nanjing, en la Universidad de las Artes de Nanjing, al sur de China.</u>	¿Por qué cerrar capítulo con UNEARTE?	at
118	... En ese vicerrectorado tuve <u>una amplia experiencia</u> que ya aquí, que es <u>de corte administrativo y de generación de proyectos</u> , pero que <u>pasaron cosas interesantes</u> en la gestión que <u>me permitieron también hacer gestión cultural o problematizarme y decir mira, aunque</u> estoy trabajando en lo que llamaríamos un vicerrectorado administrativo, que es el vicerrectorado de Desarrollo Territorial, ese es el cargo que ocupé, <u>el espacio y la responsabilidad de Estado...</u>	¿Qué experiencia tuviste como vicerrector de Desarrollo territorial de UNEARTE?	au
122	... y ella <u>fue también uno de los referentes</u> , así como han sido varios referentes de formación en la parte de gerencia y gestión. Sobre todo, con Tibusay Lucena fue el referente <u>de la gerencia</u> . Y bueno, eso, eso, eso...	¿Qué fue Tibusay Lucena para ti?	av
129	... por ejemplo, los grupos de memoria Bolivariana, <u>que tenía que ver con ir a visitar el Simón Bolívar, de leer a Simón Bolívar</u> , etcétera, etcétera...	¿Qué hacían los grupos de memoria bolivariana?	aw
157	... Y aquí recuerdo la experiencia más reciente que tuve ya yo no formo parte del círculo escénico, pero el <u>círculo escénico</u> propuso el <u>festival</u> . Este es un festival que lo propuso Robert Cedeño...	¿Qué experiencia recuerdas?	ax
158	... <u>un joven de producción teatral de UNEARTE, egresado de cine</u> y que, bueno,	¿Quién es Robert Cedeño?	ay

	el <u>hizo este festival para una plataforma joven para jóvenes creadores...</u>		
160	... mientras más tú te articule con instituciones potenciales, por ejemplo, <u>UNEARTE se articuló con al menos 15 universidades africanas y europeas del Este y turcas para potenciar las relaciones internacionales de UNEARTE...</u>	¿Qué hizo UNEARTE?	az
161	... Y eso llevó un UNEARTE <u>a un escenario de mayor credibilidad, de validez, etcétera, etcétera. En esa, durante esa gestión,</u> en ese en esos, en ese tiempo, pues como tal. ¿Y qué más? Así. Bueno, eso, eso, eso...	¿A qué llevó la articulación a UNEARTE?	ba
194	... que también <u>me he formado, tanto por familia, a través de mi hermana, como en el histórico de formación feminista que tengo...</u>	¿En qué te has formado?	bc

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Trayecto y Referentes Académicos-profesionales”

El gestor cultural 3, traza a través de su discurso lo que concibe como trayecto académico-profesional, dividido en «capítulos», en que nace y nutre su pasión por las artes escénicas y la gestión cultural, con el propósito de generar tejido y participación social, así como de potenciar relaciones interinstitucionales, a partir de la producción de eventos e impulso de proyectos vinculados a las artes, la cultura, la psicología, el periodismo, la diversidad sexual, el feminismo y la educación, los cuales le han llevado a proponerse retomar los proyectos de reorganización espacial, urbana y social para generar ciudades amables e inteligentes y con potencialidades creativas y educadoras, emprendiendo así un nuevo capítulo en su vida en otro continente.

En dicho trayecto, destaca personas, profesores, mentores e instituciones que considera claves en su formación académica y su práctica profesional (como Gloria Martín, Zaida García y Tibisay Lucena, así como la Universidad Central de Venezuela, El Instituto del Patrimonio Cultural, Infocentros, el Ministerio del Poder Popular para la Mujer, el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), la Universidad de Cataluña, la Escuela de Negocios de Barcelona, entre otras) que le han permitido conocer, profundizar y comprender el «arte como fuerza» (transformadora) desde distintas perspectivas gerenciales en un contexto en que la noción de “gestión” comienza a precisarse apenas hace una década (alrededor del 2014).

Desde esta cosmovisión, emerge una concepción de gestión cultural como sendero profesional, que posee múltiples, diversas y amplias aristas de acción, como de perspectivas en que la formación artística-cultural y técnico-administrativa-gerencial, como la práctica profesional, juegan un papel clave para el alcance de los propósitos de la gestión cultural.

Subdimensión “Creencias y Saberes”

Cuadro 30. Cuadro. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Creencias y Saberes”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
4	... es decir, que <u>toda universidad tiene una Dirección de Cultura...</u>	¿Qué tiene toda universidad?	a
9	... Bien, eso por un por una parte y este bien, entonces ahí es lo que yo considero como el punto de partida ¡eh! que empecé en la gestión cultural ¡eh! <u>Esto me hace pensar en qué otras, en qué otras áreas en otras áreas de mi vida empecé en la gestión</u>	¿Qué te hace pensar preguntarte sobre tu punto de partida en la gestión cultural?	b

	<u>cultural pero que las veo más desde otros puntos de vista...</u>		
23	... No solo consumidores que consumimos y descartamos el producto, sino que <u>prosumimos que también puedo participar de ese producto cultural y también ser copartícipe ¿no?</u> En este eso. Así es que entiendo la gestión cultural...	¿Qué son lo prosumidores?	c
28	... de que cuando se entiende comunidad se es pareciera entenderse o sobre entenderse de manera errónea <u>que es un barrio ¿no? una comunidad marginal, marginalizada o al margen de los procesos de producción cultural y artístico centrales y hegemónicos pues que se dan en un cierto circuito y no en otros...</u>	¿Qué pareciera entenderse por comunidad?	d
29	... este ¡no! hablamos de comunidad o entiéndase comunidad como, además <u>en plural, comunidades, en sentido de todo aquel grupo social que comparte y cohabita y comparte un código, una cultura, una subcultura, una contracultura, una forma, manifestación, un hábito de vida, una forma de manifestar, de expresión ante la vida o en la vida...</u>	¿Qué es comunidad?	e
30	... Así, así, así entiendo o sé <u>dé entre libros, calle, entre la referencia, incluso con otros gestores y gestoras culturales</u> que me permitían expandir la mirada de las comunidades...	¿De dónde nace esta mirada a las comunidades?	f
39	... Pues te cuento. Bueno, sí, sí, sí, es un punto de vista como que empecé, digamos, desde la, <u>la formación académica fue la que me permitió entender que era gestión cultural...</u>	¿Qué te permitió entender la gestión cultural?	g
58	... Entonces eso me permitió <u>conocer cómo, cómo llevar el proyecto de la revista, que no tan solo es generar un producto cultural, que era la revista, sino</u>	¿Qué te permitió (tu experiencia)?	h

	<u>también ¡eh! Entender que, que, que es también generar eventos...</u>		
63	... y allí <u>empecé a ver otra arista</u> o, y incluso respondiéndote en esta entrevista, sigue siendo como un trabajo hermenéutico ¿no? ...	¿Qué empezaste a ver?	i
64	... De considerar incluso que, <u>de proyecto escénico en proyecto escénico, empecé a identificar y el cómo es la gestión de un proyecto escénico...</u>	¿Qué consideras?	j
65	... que <u>no sé si aquí me abre como un dilema, pues no sé si verlo como gestión cultural, pero, sí, no, desde un sector independiente, no desde el sector público...</u>	¿Qué dilema tienes?	k
69	... entonces, <u>estuve como en varios, muchos proyectos. Sí, una, una variedad de naturaleza de proyectos escénicos que me permitieron entender cómo gestionar de diferentes maneras, pero con las mismas necesidades, la este, estos, estos, estos tipos de proyectos escénicos. Bueno, con la diferencia que el proyecto audiovisual ...</u>	¿Qué te permitió el estar en varios proyectos?	l
70	... creo que aquí hago como un gran una gran retrospectiva y es que tengo o me permito decir que <u>tengo experiencia en los festivales, es decir, festivales de cortos, festivales de teatro, festivales de danza, festivales de performance, es decir, cómo gestionar o festivales universitarios incluso, de cómo construirlo, como gestionarlo para para impulsar pues este la, el, la distribución y la y la promoción de los productos culturales escénicos.</u>	¿Qué te permite decir el hacer esta retrospectiva?	j
80	... además, de ciudad creativa <u>ahorita tenemos como dos grandes enunciados de las de las ciudades, las ciudades inteligentes. Hay ciudades creativas ...</u>	¿Qué tipo de ciudades hay?	m
89	... Con ella aprendí muchísimo <u>a reconocer</u>	¿Qué aprendiste en tu	n

	<p><u>que las ciudades son ciudades, pero a la larga del tiempo son patrimonio y se transforman en patrimonio. Y la formación que tuve con ella, con el IPC y luego su transición de salida del IPC me permitió tener una, un gran componente de entender el, de asumir, de asimilar el patrimonio, los patrimonios, eh tangibles e intangibles, humanos, colectivos universales, eh, en la ¡Aja! Entonces la formación patrimonial con ella fue tan grande que bueno, me permitió reconocer y tenerle más amor a este tema, a este este tema de este interés en la ciudad...</u></p>	<p>formación patrimonial?</p>	
92	<p><u>.. Creo que Venezuela tiene, al menos, unas 12 ciudades bastante potentes, dentro de estas ideas que veo en el mundo y que otras ideas que yo quiero ampliar que merecen ser ciudades altamente desarrolladas y sistemáticamente organizadas en sistemas de atención, de promoción, de distribución y en el área que nos compete de los productos culturales y de los servicios culturales ¿no? ...</u></p>	<p>¿Qué tipo de ciudades crees que tiene Venezuela?</p>	o
93	<p><u>... Porque sé que los arquitectos, los ingenieros, tienen sus otros deseos, los médicos también tienen sus otros deseos, es decir, en promover este modelo de ciudad.</u></p>	<p>¿Qué sabes sobre la promoción de modelos de ciudad?</p>	p
96	<p><u>... y eso me permitió en ambos cargos, tanto en Infocentros como en el Ministerio de la Mujer conocer ampliamente el país...</u></p>	<p>¿Qué te permitieron esos cargos?</p>	q
97	<p><u>... Yo desde la arista de la diversidad sexual, en el caso del Ministerio de la Mujer y en Infocentros, de la alfabetización tecnológica, que además si me pongo a ver, ambos son derechos, ambos son derechos culturales, porque uno es el acceso a la información y el otro es el empoderamiento en las nuevas tecnologías ¿no? Entonces,</u></p>	<p>¿Qué ves como derechos culturales?</p>	r

	en el fondo también son derechos culturales. ...		
99	... Porque <u>la realidad</u> es cuando empiezas a sumergirte en las comunidades, <u>caes como “experto”</u> , entre comillas, esa palabra “experto” vamos a colocarla así, te das cuenta que, <u>que no, que, que la dinámica es otra</u> porque el que está allí al otro lado, el que está en la comunidad, el que desea el servicio cultural, el que desea el producto cultural, o bien <u>tiene su propio servicio cultural y tiene su propio producto cultural y demanda</u> , es otra, es otro aspecto de la vida cultural ¿no? Y <u>demandas otro aspecto de la vida que</u> , además, <u>está a bien recibir lo nuevo o lo distinto, pero siempre y cuando coexista con lo que propone este ser en comunidad o esta comunidad en su existencia colectiva</u> ¿no?	¿De qué te das cuenta cuando empiezas a sumergirte en las comunidades?	s
100	... Entonces eso, <u>eso me hiciste pensar con esta respuesta que estoy dando...</u>	¿Qué te hizo pensar?	t
109	... estando en <u>las aulas de clase, que es el punto vital...</u>	¿Qué es el punto vital de la universidad?	u
113	... y yo bueno, pensaba, okey, pero no, yo no tengo las credenciales. <u>No tengo las credenciales, todavía me falta edad, es decir, toda una cantidad de prejuicios que uno dice para ser vice rector hay que tener canas, hay que tener doctorado, hay que tener peso, estoy muy joven...</u>	¿Qué pensabas que debías tener para ser vicerrector?	v
124	... Y en el cargo de vicerrector, claro, bajo la visión de la rectora. Y me enseñó mucho a <u>ver siempre la potencialidad más que la necesidad</u> ¿no? Aunque siempre hay necesidades ¿no? ...	¿Qué te enseñó (la gerencia)?	w
127	... Pero también hay necesidades de necesidades, <u>de atención, de lectura, de desde promover grupos teatrales, desde promover grupos escénicos, desde que</u>	¿Qué tipos de necesidades hay (en gestión cultural)?	x

	<u>haya participación desde otras aristas...</u>		
128	... Me hace pensar incluso muchísimo, por ejemplo, en la <u>en la necesidad que había en el liceo de siempre era el futbolito, futbolito, pero había una cantidad de jóvenes, chamos y chamas, de los dos sexos que, que quedaban por fuera porque o eran espectadores o simplemente ni siquiera les llamaba la atención y tampoco querían estar en las olimpiadas de matemáticas y tampoco querían estar en otras actividades...</u>	¿En qué necesidad te hace pensar (la gestión cultural)?	y
130	... No había <u>otras áreas del placer, del goce, del bienestar que dan las artes que no estaban allí atendidas</u> , y eso lo veo también como necesidad en las comunidades ...	¿Qué ves cómo necesidad?	z
131	... porque no todo es, este, <u>las necesidades básicas</u> o no todo es la, <u>las necesidades de desarrollo urbano de planeación...</u>	¿Qué otros tipos de necesidades hay?	aa
134	... sino y quiero mencionar que <u>hay otras necesidades</u> , por ejemplo, <u>como la participación, como el espacio libre, como el desenvolvimiento ¿no? Ese es como el punto de partida...</u>	¿Qué necesidades son el punto de partida (de la gestión cultural)?	ab
146	... lo bueno de la universidad <u>es que están en el principio de la autonomía universitaria</u> . Se permite, <u>a diferencia de un ministerio, diferencia de otros entes del Estado</u> , eh, y la universidad sí tiene una vinculación con el Estado, pero no...	¿Qué es lo bueno de la universidad?	ac
148	... pero y las universidades tienen ese papel <u>que les permite buscar financiamiento...</u>	¿Qué le permite (el principio de autonomía la autonomía) a la universidad	ad
168	... No voy a tener a una, a un sin ánimos de ofender, pues a una, a una, <u>no a una persona en administración que no haya</u>	¿Qué no se debe tener?	ae

	<u>estudiado ni administración y contabilidad, ni sepa el marco legal de nuestro país ¿no?</u> ...		
169	... y yo creo que, para la realidad venezolana, con o sin crisis, con o sin sanciones, con, pero sí con nuestros hábitos y nuestras costumbres, culturales, nuestras mañas, de cómo gestionamos, eh, <u>considero que debería existir como eje transversal el control, el control y seguimiento de todo lo que acontece dentro de esa larga de planificación, desde la detección y el diagnóstico de la necesidad hasta la ejecución definitiva del proyecto o de ejecución de esas actividades definitivas de proyecto....</u>	¿Qué consideras (sobre el control)?	af
170	... Porque pienso, por ejemplo, <u>en proyecto artístico comunitario de la UNEARTE que nunca va a terminar, siempre va a haber proyecto artístico comunitario, pero llegará un momento que hay que hacer un corte de evaluación y eso ocurre es en el aula, pero no ocurre como institución...</u>	¿Qué piensas?	ag
176	... Y <u>leemos mucha teoría sobre el control y seguimiento y está en la teoría y es evidente que está allí pero no se aplica...</u>	¿Qué hay que no se aplica?	ah
178	... Y también adolecemos de algo que me parece que es muy occidental porque habiendo visitado China y de verdad, María Gabriela, es que allá, que allá, <u>me parece que allá ellos afrontan sus errores y lo y están encima. Y claro, no quiero comparar con los chinos, pero es como la primera experiencia que veo de primera mano, como ah, ok, desde lo público se reconoce esto, pero también se reconoce el error desde esto y se asume y se enmienda, ¿no? Claro, con severas medidas duras sobre lo moral, no, porque una sociedad</u>	¿Qué te parece que hacen en china que en occidente no?	ai

	<u>basada mucho en lo moral...</u>		
179	... Pero volviendo a lo nuestro, es como muy, <u>somos muy laxos en dejar eso para después y para después, y no puede ser para después, porque después viene un siguiente proyecto ...</u>	¿Cómo somos (en occidente)?	aj
180	... Entonces, eh, <u>viene una y otra vez, una y otra vez, una y otra vez, como este revolcón, como una ola que nos lleva hacia adelante y hacia atrás...</u>	¿Qué pasa si se deja para después (el control)?	ak
181	... Y, y que no, y que <u>sé que en la teoría está puesta como</u> bueno, eso tiene que estar por allá, pues como como <u>de último después de la evaluación, o, pero no realmente el control debería ser un eje transversal</u> ¿no? Así como el eje transversal es la organización...	¿Qué debería ser el control?	al
182	... también creo que responde mucho <u>al patrón cultural de que somos laxos</u> , por una parte, <u>no que lo dejamos pasar porque hay que resolver otras cosas, hay que resolver otras dinámicas, que resolver otras áreas...</u>	¿A qué crees que responde (el que no haya control)?	am
183	... pero también considero <u>que tenemos temor de enfrentar nuestros problemas, temor de enfrentar nuestras debilidades y temor de reconocer que hay errores pues y que hay que cambiar las prácticas y que las cosas no están bien...</u>	¿Qué consideras?	an
184	... Entonces, ante eso hay que hay que reconocer, pareciera que hay que reconocer eso pues, como tal o verdaderamente <u>que no sabemos evaluar</u> y que bueno, no está, no está mal, hay que reconocerlo...	¿Qué hay que reconocer?	ao
185	...y <u>hay que aprender entonces a evaluar</u> y ahí está la Escuela Venezolana de Planificación del Ministerio de Planificación que tiene muchas tareas avanzadas ...	¿Qué hay que aprender?	ap

186	... pero porque no <u>evaluar es una tarea global, porque no es una tarea completa, ¿no?</u> ...	¿Qué debe ser una tarea global?	aq
187	... por ejemplo, pienso <u>en las elecciones que tuve tan de cerca a la rectora y claro, las elecciones son auditables y públicas y notorias y además altamente sensibles.</u> No de todo el mundo mete sus narices. Y ojo, porque además es escrutar la participación pública, ¿no? Entonces, pero <u>porque eso no se hace en todo, ¿no?</u> ¿Aquí a qué tememos? ¿no? ...	¿En qué piensas?	ar
188	... Este y claro, <u>en un proyecto privado, en un proyecto independiente, no todo el mundo va a estar metido proyecto, pero sí de manera colectiva, todo mundo tiene que saber el por qué y en qué se falló, en que no, y no es responsable de una sola persona, o de una o de un factor, sino es una responsabilidad colectiva de que todo eso se engrane...</u>	¿Qué pasa en un proyecto independiente?	as
195	... <u>algo me ha brindado la teoría feminista, es la perspectiva interseccional, que está por otras corrientes profesionales, etcétera, etcétera, pero a mí me llegó por el feminismo...</u>	¿Qué te ha brindado la teoría feminista?	at
202	... Y en tanto, también, si esta persona de clase baja que quiere ser gestor está marginado, no tiene acceso a, <u>tiene el total derecho de exigir o solicitar o requerir el apoyo necesario, sea cual sea la instancia pública, privada, independiente, que siempre y cuando se le ofrezca. ...</u>	¿Qué pasa si el gestor está marginado?	au
203	...O para eso hay instancia, por ejemplo, yo pienso en una persona <u>que puede reclamar ante la Defensoría del Pueblo ayuda para gestionar espacios culturales y en la Defensoría como instancia debería acompañar este gestor...</u>	¿Qué piensas?	av

209	... que no solamente fue la, porque <u>solemos homogeneizar solo la mirada eurocéntrica o la llegada española-hispánica, y realmente hay una influencia árabe morisca o andalusa en la llegada a Venezuela, en este choque cultural de implantación. Eso...</u>	¿Qué <u>solemos homogeneizar?</u>	aw
212	... El gestor cultural <u>tiene que atreverse a visitar cuántas comunidades pueda, de manera que pueda diversificar su manera de entender qué es comunidad...</u>	¿A <u>qué debe atreverse el gestor cultural?</u>	ax
213	... Porque comunidad <u>puede ser un grupo otaku, o-t-a-k-u. Pero comunidad también puede ser una comunidad de raperos o comunidad puede ser un conjunto de chicas y chicos travestis en situación de calle. Comunidad puede ser el 23 de enero, pero comunidad puede ser la comunidad de representantes en la lagunita. O comunidad puede ser el conjunto de usuarios y consumidores del centro comercial del Hatillo por allá, en el mall, comunidad puede ser los trabajadores de ese dicho mall. Comunidad también puede ser el intercambio entre seres vivos de una comunidad...</u>	¿Qué puede ser una comunidad?	ay
225	... O sea, es decir, porque lastimosamente <u>no somos un país de la organización y todo se sale de causa. Y eso no me agrada para nada...</u>	¿Qué <u>no somos lastimosamente?</u>	az
227	... Es decir, es todo ser humano que <u>requiere también congruencia en ese accionar, eso como punto de vista...</u>	¿Qué <u>requiere todo ser humano?</u>	ba
231	... <u>Hay que tener conciencia</u> , por ejemplo, cuando siempre decía, oye, pero es que no podemos, el público no solamente es Caracas, en el caso del Caracas público caraqueño <u>hay que pensar en proyectos de personas que vienen de la periferia de</u>	¿De <u>qué hay que tener conciencia (sobre el público)?</u>	bb

	Guatire, de más allá de Guatire, más allá de Cúa o viene de La Morita, de Aragua y que viaja solo para Caracas a poder disfrutar o que viaja a Caracas desde allá, por allá a Cúa, de Charallave, de Guarenas, Guatire, para disfrutar un parque. <u>Porque no hay parques públicos en esos espacios, y son totalmente periféricos y no son personas marginadas, sino periféricas...</u>		
233	... porque cuando hablamos de la gestión cultural, yo creo que, <u>lo que más me apasiona es reconocer que nosotros atendemos son demandas y necesidades espirituales, potencialidades espirituales que hay en la gente...</u>	¿Qué crees que atiende el gestor cultural?	bc
234	... Es decir, ver la potencialidad, por ejemplo, espiritual, y aquí estoy hablando de religión de José Gregorio Hernández, cómo potenciar el turismo comunitario, <u>¿cómo potenciar el turismo comunitario y cultural o el turismo local? Eso, por una parte, pero también espiritualidad en el sentido de cuánta gente no necesita respirar el Ávila o respirar verde, porque eso es lo que requiere ¿Cuánta sombra necesitamos en la ciudad y árboles que ya no hay o árboles que están talando y que a la gente les duele? Les duele. Y así puedo dar infinidad de ejemplos...</u>	¿Qué es potencialidad?	bd
235	.. Gestor cultural, porque ese gestor cultural, veo la imagen de los que yo digo que son verdaderos gestores culturales, que son <u>los líderes comunitarios. Hombres y mujeres que están en sus comunidades apalancando procesos, proyectos comunitarios o proyectos de alto impacto...</u>	¿Quiénes dices que son los verdaderos gestores culturales?	be
237	... Y cuando digo un espacio seguro, <u>no hablo de la inseguridad, que es tácita, la, la, la, la delincuencia organizada, la delincuencia armada con de las drogas, de</u>	¿Qué es un espacio seguro?	bf

	<u>la trata de personas. Hablo del espacio seguro como la apropiación de una muy buena tarde, de un buen café bien bebido, de un espacio bien iluminado, más allá de lo que nos puede iluminar el Estado, pero iluminado en el sentido de colores, de identidad, de una identidad que aprueba la comunidad y que la comunidad quiere auto percibirse así en el espacio público. Eso para mí es el espacio seguro ...</u>		
238	<u>... y lo veo en líderes comunitarios que han logrado eso o proyectos que han logrado incidir en experiencias comunitarias. Y es como ¡wow! qué interesante ¿no? Que interesante el ver como esa esas personitas y aquí lo reduzco al individuo, al sujeto, ser humano que lidera ¿no?</u>	¿Qué ves en los líderes comunitarios?	bg

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Creencias y Saberes”

A partir de sus experiencias académicas y profesionales, el gestor cultural 3 reflexiona sobre la pluralidad de visiones y realidades desde las cuales se puede abordar, entender y hacer gestión cultural, trazando una producción independiente (gestión cultural independiente) que maneja un criterio de responsabilidad colectiva, que le atañe al equipo de trabajo en general, siendo este su principal distinción de un proyecto gestionado desde el ámbito público, en que la responsabilidad se le confiere usualmente al Estado.

En este marco de ideas, contempla a las “comunidades” como conjuntos sociales que comparten códigos, culturas, hábitos, formas de manifestación y de vida que, al margen o no de los procesos de producción artístico-cultural hegemónicos y

homogeneizantes, actúan conjunto al gestor como prosumidores o copartícipes del producto o servicio cultural generado.

De igual forma, percibe las “ciudades” como espacios que pueden alcanzar niveles de inteligencia y creatividad relevantes, es decir, de desarrollo y sistematización de atención pública, entre los que debe considerarse la promoción y distribución de productos culturales y de los servicios culturales.

Por otra parte, expresa su consideración sobre cómo el carácter autónomo de organizaciones como las universitarias, que también poseen espacios para la gestión cultural, les permiten articular mejor sus potencialidades, situación que no ocurre en otros espacios organizativos de la cultura de naturaleza pública.

De esta forma, enfatiza que la gestión pública nacional debe, primero, reconocer sus errores, así como la ausencia de evaluación de los procesos de gestión, la cual es atribuida a la condición «laxa» cultural del venezolano; y segundo, asumir los cambios necesarios para contrarrestar esta situación, ante lo cual sugiere establecer el control como eje transversal y la evaluación como tarea global dentro del proceso de gestión cultural en que la gerencia implica una responsabilidad jurídica como parte de una institución que requiere contar con un equipo de trabajo capacitado, consciente y con la madurez o con la disposición para asumir el rol asignado dentro de este proceso, y de exigir, solicitar o requerir el apoyo necesario, ante la instancia pública, privada o independiente pertinente.

Bajo la cosmovisión, se concibe la gestión cultural como la conducción de procesos de reconocimiento, aprovechamiento y atención de necesidades (de promoción, de participación, de atención, de generación de espacios públicos seguros o de esparcimiento) y potencialidades (sociales, culturales, espirituales) de las

comunidades, respetando sus dinámicas socioculturales, en pro de generar, de manera congruente, bienestar e impactos sociales perdurables, a través de la dinamización de las artes y la cultura, indistintamente de la naturaleza desde la cual se opere, de carácter público o independiente (privado).

Subdimensión “Trabajos, Ámbitos y Vías de Acción Cultural”

Cuadro 31. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Trabajos, Ámbitos y Vías de Acción Cultural”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
7	... pero <u>en términos teóricos</u> , digamos <u>promoción es cultural es una, una sola acción de todo lo que se hace en el ámbito de la cultura...</u>	¿Qué es promoción cultural?	a
12	... pero donde esté <u>más que estar escribiendo también en la revista, era también gestionarla, impulsarla...</u>	¿Qué hacías en “Corriente Alterna”?	b
15	... y otra que yo <u>sí lo veo en el ámbito universitario</u> , este es él es que bueno, lo veo <u>desde la producción teatral</u> , pero eso para mí ya es trabajo cultural...	¿Qué otro ámbito ves?	c
16	... es trabajo, es el trabajo, <u>trabajo como tal, específico, profesional en las artes</u> , lo que llamaríamos trabajo cultural...	¿Qué es el trabajo cultural?	d
22	... también <u>ya sea por la vía directa y dirección unidireccional o también por la vía bidireccional</u> , es decir, de parte y parte, <u>no tanto es solo el papel del arte, sino el papel también de las audiencias, de los públicos o de las comunidades participantes</u> o de cómo le llamen por allí los prosumidores...	¿Cómo se hace gestión cultural?	e

26	... Porque sé que hay posturas de que no solo es <u>animación</u> , no es solamente es <u>sociocultural</u> , sino que también es <u>social por un lado y cultural por el otro...</u>	¿Qué posturas sobre la animación hay?	f
33	... que <u>una cosa es la acción solo por llevar, que es la promoción directa de y saber que el trabajo era hacer animación cultural...</u>	¿Cómo es la acción cultural?	g
34	... es decir, <u>que hubiese retorno, es decir, que la audiencia, el público final, sea el que tenga la posibilidad de reflexionar, de participar y de incidir en esa, en esa actividad cultural o en ese programa cultural o en ese proyecto cultural o en ese programa artístico, o en ese proyecto artístico y que pudiera ser partícipe ¿no? En ese proceso y de esa manera en el proyecto, quienes hacen los proyectos y quienes dirigen los proyectos o los procesos, los programas, se vean involucrados también para que transformen, no si de manera colectiva...</u>	¿Qué es la animación cultural?	j
35	... ¡Eh! ¿Qué más? Sí, bueno y también recuerdo términos como acción cultural, trabajo cultural, <u>que acción es toda aquella actividad, aquel lineamiento, incluso desde lo público, lineamiento, objetivo que se plantea para incidir en el espacio público...</u>	¿Qué es acción cultural?	k
38	... No obstante, uno ve, con respecto a lo primero, doy el ejemplo de, por ejemplo, <u>los danzantes, los diablos danzantes, no van a dejar que un actor político, que un gobernador, gobernadora, que un ministro ministra o que un gerente intervenga su práctica de tradición, o sea, hay quien, hay quien domina el proceso de participación, de llevar el proceso de gestión en los diablos danzantes.....</u>	¿Qué hay (en la gestión de la cultura popular)?	h
43	... <u>hicimos participación, diagnóstico,</u>	¿Qué hicieron (para	i

	hicimos esto, hice estudio, levanté, convoqué, fui a buscar a la Escuela de Arte estudiantes de Artes Escénicas para que apoyaran en este, en esta iniciativa de este liceo, en el Liceo...	impulsar el Festival de Teatro)?	
44	... entre, fueron tres, fueron tres piezas las que se hicieron, pero también fue organizar el equipo de prensa, organizar el equipo de producción, que era bastante grande, el equipo de producción artística, toda la gestión, la producción ejecutiva ...	¿Qué hiciste (en el festival de teatro del 2005-2006)?	j
45	... porque recibí apoyo incluso de FUNDARTE, porque fui a tocar la puerta de FUNDARTE, fue a tocar las puertas la alcaldía, del Consejo Municipal, también de dos empresas privadas, claro, y siempre tocaba la puerta con los liceos y hablaba con otras escuelas alrededor también para que participaran como público...	¿Qué más hiciste (en el festival de teatro del 2005-2006)?	k
46	... Y estas obras las propuse hacerlas en tres auditorios distintos de la Universidad Central de Venezuela, entonces, con la ayuda de estas tres estudiantes de artes escénicas, de la Escuela de Artes de la UCV, que además una de ellas en un futuro pasaría a ser mi tutora de la maestría...	¿Qué te propusiste (con el festival de teatro del 2005-2006)?	l
59	... producir talleres, talleres tanto privados, con costo, pues talleres cerrados, con costo, pero también talleres gratuitos, voluntariado...	¿Qué eventos generaste?	m
60	... para acercarme, acercarnos a otras comunidades de chicos que pudieran sentirse tanto vocacionalmente seducidos por la, por la práctica de la comunicación social o por la práctica artística o la práctica cultural, o la práctica de hacer ver y comunicar el hecho cultural.	¿Para qué generar eventos?	n

67	... Entonces, claro, de cada <u>proyecto teatral</u> también, hice <u>producción de proyectos de danza</u> , hice <u>proyectos de producción de salas</u> , de <u>salas de exposición</u> , también <u>festival de cortometrajes</u> , también estuve en el <u>equipo de producción</u> , eh, también, eh, estuve asistiendo la <u>producción de óperas</u> ...	¿Qué has hecho?	ñ
119	... Además, era primera vez mi nombre aparecía en una gaceta oficial, lo cual te hacen <u>una responsabilidad jurídica, constitucional bastante grande</u> . Y, además, <u>formas parte de un gobierno universitario</u> ...	¿Cómo es la responsabilidad de un vicerrector de Desarrollo territorial de UNEARTE?	o
123	... Bien, <u>siempre veo es hay una necesidad</u> . Siempre, cuando hay una necesidad, hay una <u>necesidad en la comunidad</u> . Luego, en el cargo de vicerrector o sobre todo en el cargo de despacho, entendí otra, otra veía <u>otro aspecto</u> , que me lo hizo ver el profesor Néstor, que era <u>la potencialidad</u> ...	¿Qué aspectos se ven (desde la gestión cultural)?	p
126	... Cuando digo proyecto, pues <u>el proyecto de presupuesto de que formó parte de la institución pública</u> o un proyecto, proyecto, como bien conocemos <u>el proyecto de formulación</u> , etcétera, etcétera y que <u>este tiene su, su, su potencial, pues de expansión, de desarrollo, de sostenerse en el tiempo</u>	¿Qué es un proyecto?	q
135	... Tenemos muy poco tiempo y realmente <u>hay que valorar su factibilidad ¿no? en el tiempo para poder esbozar sus etapas, sus procesos y saber hasta qué punto hay que generar algunas actividades que rindan cuenta de ese proyecto de antemano</u> ...	¿Qué hacer para generar proyectos?	r
136	... porque <u>hay diversos actores que quieren ver resultados previos y no pueden esperar hasta un tiempo específico ¿no? ...</u>	¿Por qué (hay que valorar la factibilidad de un proyecto)?	s

137	... Eso, a diferencia de los proyectos escénicos, los proyectos culturales, que <u>es cuando realmente se tiene la visión de, este, de, de...</u>	¿Qué es un proyecto cultural?	t
138	<u>tener el proyecto cuando esté listo, pues como tal, a diferencia de otras visiones más inmediatistas...</u>	¿Qué visiones de proyecto ves?	u
143	... Entonces luego del objetivo. <u>Luego el objetivo planear las etapas es las, el desarrollar y el bosquejar con qué recursos, con qué personal, con qué equipos de trabajo contamos, con cuáles asesores expertos o con cuáles fuentes de profesionales contamos para la ejecución de dicho proyecto ¿no?</u> Eso, por una parte, y por otra este,	¿Qué se hace (en un proyecto)?	v
144	... a partir de allí <u>esbozar qué es lo que se necesita y a quién acudir</u> , porque incluso tanto en UNEARTE, ya sea en el cargo de despacho como vicerrector o incluso en las en las producciones o incluso en los mismos despliegues que hice a nivel nacional o incluso en cuando estaba en “Lidera”, eh había que <u>buscar financiamiento, había que buscar auspiciantes, había que buscar patrocinantes, había que buscar mecenas ¿no?</u> ...	¿Qué hay que buscar (para generar un proyecto)?	w
145	... Este, había que ubicar unos <u>recursos que no estaban</u> , que no están allí y que lo bueno...	¿Qué hay que ubicar (para generar un proyecto)?	x
149	... Entonces al poder <u>bosquejar esas necesidades hay que salir a la calle y ese es uno de los componentes</u> que veo, pero ¿cómo salir a la calle? ...	¿Qué componentes hay que bosquejar?	y
151	... ya sea de en <u>seis meses</u> una obra de teatro o en un año una obra de teatro, o en <u>cinco años</u> , o toda una generación	¿En qué tiempo se puede (proyectar) una planificación)?	z

	<p>universitaria que hay que formar, etcétera ¿no? O la generar el impacto de la universidad en las comunidades del país. Este eso, que eso no se puede ver en un año, no se puede ver en cinco, se puede ver en ocho, en diez años...</p>		
211	<p>... Permanentemente tiene que generar <u>debates, foros, talleres, insumos...</u></p>	<p>¿Qué debe generar permanentemente el gestor cultural?</p>	aa
214	<p>... y los seres vivos de esa comunidad y el proyecto trata <u>sobre una relación de funcionamiento socioambiental y de hábitat, etcétera, etcétera...</u></p>	<p>¿De qué puede tratar un proyecto?</p>	ab
232	<p>... Entonces, ahí cómo pensar. Eso a veces puede caer muy pesado y lleva tiempo. <u>Por tanto, en la práctica del gestor siempre hay que pensar. No esperar el proyecto, sino pensar siempre en la población objetivo, en el público segmento, como le dicen en la publicidad, yo le diría a los espectadores, el público, en el caso de las artes escénicas, siempre pensar permanentemente dónde están y cuáles son sus verdaderas necesidades, espirituales ...</u></p>	<p>¿Qué hay que hacer siempre en la práctica del gestor?</p>	ac
239	<p>... Y ahí sí hablo del gestor y de la gestora cultural. Y es que es importante porque <u>esa persona es la que se preocupa por el espacio de lo común ¿no? El espacio del ocio, el espacio del descanso, el espacio de la reflexión, el espacio de la pausa social, de la pausa en el espacio público...</u></p>	<p>¿De qué se encarga el gestor cultural?</p>	ad

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Trabajos, Ámbitos y Vías de Acción Cultural”

Bajo la mirada del gestor cultural 3, la gestión cultural posee un ámbito de acción amplio que incluye el trabajo cultural, entendido este como única o específicamente relacionado con producción de expresiones artísticas (como el teatro, la danza, el cine, etc.), de acuerdo a la forma asociativa, gubernamental, independiente o mixta, desde la cual se opere y de la visión y función de quien la conduce.

De esta forma, las acciones culturales, son entendidas como formas o vías de trabajo que pueden darse de manera unidireccional o por vía directa, lo que se reconoce como “promoción” o “difusión cultural”; o de forma bidireccional o por vía participativa, lo que se denomina “animación cultural” (social, cultural o sociocultural) en que hay la posibilidad de reflexión y transformación por parte de las audiencias o públicos a través implicación en el proceso de diseño, ejecución y evaluación.

Un ejemplo de ello, se puede apreciar a través de la gestión desarrollada por formas asociativas independientes como los de la cultura popular (Las Cofradías de Los Diablos Danzantes) que desarrollan un proceso de gestión en pro de la participación de la comunidad en la tradición; de igual forma, en la forma asociativa pública o del Estado (ministerio) que acciona como garante de garantizar su preservación y difusión, sin participar o intervenir directamente en la práctica de la tradición. En este sentido, se puede hablar de funciones o de competencias de gestión, según su propósito.

De esta forma, la práctica de la gestión cultural es diversa y puede apreciarse en ámbitos como el universitario, en el que existen direcciones de cultura, o en el de la

comunicación social, en que se hace ver y comunicar el hecho cultural; donde lo común es la naturaleza ejecutiva de su proceso, es decir, el proceso de establecimiento de objetivos, lineamientos que orienten diseño y desarrollo de programas (de capacitación, de formación, etc.) proyectos (con potencial de expansión y sostenibilidad en el tiempo) acciones (de promoción o animación) y actividades (talleres, montajes, exposiciones, etc.).

Acorde a lo previamente expuesto, los trabajos culturales son el resultado del desarrollo de procesos de diagnóstico, planificación y ejecución, desde una perspectiva factible para trazarse unos resultados determinados dentro de un tiempo específico, en que se debe tomar en cuenta las necesidades de la población objetivo o en público segmento, así como el bosquejo de los recursos personales (de trabajo y de apoyo) materiales, financieros y tecnológicos necesarios para su ejecución, de acuerdo a la forma asociativa o tipo de gestión, pública o independiente.

Subdimensión “Gestión y Enfoques Teóricos”

Cuadro 32.Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Gestión y Enfoques Teóricos”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
19	... tanto porque <u>el IESA tiene una mirada empresarial para el país, pero empresarial...</u>	¿Cómo es la mirada del IESA (a la gestión cultural)?	a
20	... y la visión de la UCV <u>es para construir y hacer tejidos sociales comunitarios, sostenibles, participativos, porque no también económicos, pero anteponen lo, lo, lo colectivo y el enfoque social ¿no? ...</u>	¿Cómo es la visión de la UCV (a la gestión cultural)?	b
21	... Este entiendo la, <u>la gestión cultural como la gestión de ¡eh! y gerencia de</u>	¿Cómo entiendes la gestión cultural?	c

	<u>procesos que tienen, que tienen un impacto social muy amplio sostenido en el tiempo a través de la dinamización de las artes ...</u>		
24	... Además, que hay, <u>hay diversos enfoques de como de a partir de la experiencia de trabajo ¿no? ...</u>	¿Qué enfoques hay en gestión cultural?	d
25	... <u>Uno pareciera que asociar la gestión cultural solo al arte y no también hay, son procesos socioculturales o procesos sociales y procesos culturales ¿no? ...</u>	¿A qué pareciera estar asociada la gestión cultural?	e
27	... ¡eh! que <u>implica una colectividad, que implica una comunidad y trascender la mirada también</u> , eso también dentro de la gestión cultural...	¿Qué implica (la gestión) sociocultural?	f
31	... incluso en el IESA me atrevo a decir que cuando recibí la formación, <u>ellos entienden también la comunidad, las comunidades o la comunidad</u> , en tal sentido, claro está, <u>obviamente por las metas de la ONU, por las agendas que se arman desde las asambleas de las Naciones Unidas, obviamente las comunidades desplazadas, marginadas de los sistemas de producción, excluidas de los de los accesos a los derechos plenos culturales</u> , que es a lo que nos conviene en esta entrevista, obviamente es <u>de interés prioritario para la ONU ¿no? ...</u>	¿Qué entiende el IESA por comunidad?	g
66	... pues que, solemos ver que la gestión cultural, y aquí abro como el debate para después, pero es como que <u>parece que entenderíamos siempre que la gestión cultural es del sector público y hay gestión cultural en todos los en todos los distintos sectores o segmentos de la vida pública pues, entonces eso pues del ámbito independiente.</u>	¿Cómo ves como debate en la gestión cultural?	h
73	... que además en ese debate, en esas clases del IESA y bueno, y algunos otros	¿Qué les costaba entender a los	i

	de la católica, pero sobre todo los profesores del IESA, <u>les costaba muchísimo entender la visión abierta de, que yo veo, que se da a la gestión cultural en la UCV ¿no? ...</u>	profesores del IESA?	
74	... Porque además la visión del IESA es más de la <i>Business School</i> ¿no? Es de la escuela de negocios, <u>que es una visión del norte global, no es mala, no es buena, no es, no es correcta ni incorrecta, es una visión ¿no? ...</u>	¿Cómo es la visión del IESA (sobre la gestión cultural)?	j
75	... Y, obviamente, ellos hablan muchísimo de <u>estabilidad, no estabilidad, sostenibilidad de proyecto financiero, etcétera, etcétera, etcétera, etcétera ¿no? Y de discusión, es hasta de árbol de problema, para saber si ese proyecto cultural tendría éxito o no ...</u>	¿De qué habla la visión de la Escuela de Negocios?	k
91	... además que <u>soy contrario a estar diciendo ciudad y campo, si no soy de esa visión.</u>	¿De qué visión eres (sobre las ciudades)?	l
102	... Además, lo interesante de la UNEARTE, es que, bueno <u>la UCV tiene una Dirección de Cultura, pero no es una universidad de las artes, es una universidad apegada a las ciencias, apegada a las ciencias sociales incluso, las humanidades están apegadas a las ciencias humanas, y una universidad apegada a las ciencias. Lo mismo la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad, una universidad dedicada a la seguridad. O la Universidad Hamilton, el Colegio Universitario de Fisioterapia, ellos son ciencias de la salud, su dirección de cultura tiene un sentido bastante amplio, bastante evidente, qué es lo que tienen que hacer en materia de animación y de promoción artística y cultural...</u>	¿Qué perspectiva de cultura tienen la Universidades apegadas a las ciencias?	j

103	... Pero <u>en la Universidad de las Artes</u> , que su bandera son las artes y las culturas, la cultura no como una noción estática, y en la Universidad de las Artes <u>hablan de las culturas porque consideran y trascienden la visión de retrograda de la cultura como una noción estática, sino las culturas en distintas dimensiones, distintos tipos, distintos niveles culturales, que además rozan, chocan entre sí algunas culturas con otras. Hay una cultura hegemónica y otra que le resiste, la cultura hegemónica subsume a la cultura de resistencia y se transforma.</u> Todas esas perspectivas las tiene UNEARTE...	¿Cómo es la perspectiva de cultura tiene la Universidad de las Artes?	m
104	... Entonces, <u>¿cómo plantear una dirección de cultura en una universidad que es cultural y que es artística?</u> Entonces, ahí abre como una gran interrogante y se abre un gran debate...	¿Qué debate se abre en UNEARTE?	n
125	... Eso para mí, como el primer punto de partida, la potencialidad, <u>la potencialidad como, como esa área de interés con el cual un proyecto o una idea, o un programa, o un servicio cultural, o una práctica artística, o un proyecto...</u>	¿Cuál es el punto de partida (de la gestión cultural)?	o
154	... Y <u>mientras más independiente eres en la en la gestión, mucho más abanico de trabajo tienes...</u>	¿Qué tiene la gestión independiente?	p
163	... luego, en todas, sea cual sea la gestión: <u>pública, privada, independiente, mixta ...</u>	¿Qué gestiones hay?	q
196	... que eso puede acontecer allí en cual sea la naturaleza del proyecto y no, no, quisiera que el lector o lectora de esto entienda que yo estoy haciendo una inclusión forzada, no, <u>es que es una existencia de la diversidad humana. Y eso está allí en la participación de todo proyecto...</u>	¿Por qué el gestor debe tener una perspectiva interseccional?	r

199	...porque si no <u>conoce la realidad ajena a su realidad periférica, marginada, no podrá hacer su trabajo...</u>	¿Por qué debe tener perspectiva de clase?	s
204	... O sea, <u>estoy tratando de pensar la perspectiva de clase en diversos niveles de este gestor cultural...</u>	¿Desde qué perspectiva piensas en el gestor cultural?	t
206	... es decir, que <u>tenga un enfoque de las raíces propias venezolanas, sean afrovenezolana, indígena o árabe-venezolana o hispánico-venezolana, es decir, como esos enraizamientos de nuestra cultura. Sobre todo, y si nos ponemos radicales en la perspectiva étnica, y cuando digo radicales, ir a la raíz, es los pueblos originarios o pueblos indígenas y comunidades indígenas que acá hacen vida y que hicieron vida...</u>	¿Qué es la perspectiva étnica?	u
208	...Y desde allí, cuando se esté claro, se puede avanzar hacia una mirada, a una perspectiva pluricultural, que <u>es entender la cultura yoruba, la cultura africana, la cultura africanoide, a y entender la cultura hispánica, la cultura morisca la cultura andalusa que llegó en 1492...</u>	¿Qué es perspectiva pluricultural?	v

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Gestión y Enfoques Teóricos”

El gestor cultural 3, erige desde su experiencia académica y profesional una concepción sobre la gestión cultural de carácter amplio, que contempla múltiples miradas o enfoques teóricos, dentro de los que convergen, además, otras múltiples y diversas concepciones y perspectivas sociales y culturales, a partir de lo cual traza una visión «general» en que evita valorar como correcta una u otra posición teórica o formas de entender y hacer gestión, pero que destaca que el enfoque orienta el

enunciado de los objetivos, el desarrollo de los procesos y el alcance de los resultados de la acción cultural.

En este marco ideático, se plantean dos grandes enfoques, uno empresarial o de negocios y otro social. El primero, orientado por la *Business School* norteamericana, se encuentra centrado en el desarrollo en términos de sostenibilidad, estabilidad económica y resultados exitosos en el marco de la Agenda de la Organización de las Naciones Unidas, cuya acción cultural se encuentra encauzada a la atención de comunidades de interés prioritario, es decir, a comunidades marginadas o desplazadas por los sistemas de producción de bienes y servicios artísticos, con el limitado acceso a los derechos culturales, lo que denota una concepción hegemónica y estática de la cultura que subsume a la cultura de resistencia, transformándola.

Ahora, el segundo, de carácter abierto, busca la generación de tejidos sociales, participativos, colectivos, comunitarios, sostenibles en términos de transformación social y, por ende, económica, en que se trasciende la visión de retrógrada de la cultura, entendida como culturas, en razón a las distintas, diversas y, en algunos casos, contrarias dimensiones, tipos y niveles de lo cultural, pero también de comunidad entendida como comunidades periféricas o al margen, de ciudad o de campo; lo que requiere conocer y comprender la gestión desde múltiples y diversas perspectivas de diversidad humana o interseccional, de diversidad de género, de clase, étnica (indígena, africana, andaluza, etc.) que, permitan garanticen el respeto por la diversidad cultural.

De lo antes expuesto, se entiende emerge la escisión entre la gestión cultural dada en el sector público, responsabilidad del Estado, y la desarrollada de manera independiente o privada, así como el debate sobre si esta última puede ser entendida o no como gestión cultural.

En este sentido, se entiende que en el proceso de gestión intervienen diversas aristas como la concepción cultura (o culturas), el espacio en que se acciona, el ámbito y la forma de asociación desde la cual se opera, conjunto a la mirada y perspectivas (étnicas, de clase, de género, etc.) desde la cual se diseñan y ejecutan las vías de acción o acciones culturales, de lo que derivan la forma de abordar o gestionar.

Un ejemplo de ello, puede apreciarse en las formas de gestión de una dirección de cultura en un recinto universitario apegado a la ciencia, como la universidad Central de Venezuela y otro orientado hacia el quehacer artístico como la Universidad Nacional Experimental de las Artes. Lo mismo aplicaría en entornos periféricos o marginados, dependiendo del contexto, la gestión debe velar por mantener una perspectiva de respeto hacia condición diversa y plural del ser humano, de la cultura, a lo originario, a lo tradicional, como a lo que se está gestando, generando puentes y no rupturas.

Bajo esta cosmovisión, la gestión es concebida en el ámbito de la cultura como proceso de carácter técnico o ejecutivo, de producción, organización, conducción o desarrollo de acciones, de promoción o animación, impulsadas en función de detectar y atender las necesidades (de espacio de lo común, del ocio, de descanso, de reflexión o de pausa social, entre otros) como de impulsar las potencialidades (área de interés) de las comunidades en que opera, tomando en cuenta sus dinámicas socioculturales, a través de la dinamización de las artes y la cultura.

Subdimensión “Situaciones, Políticas y Prácticas Culturales”

Cuadro 33. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Situaciones, Políticas y Prácticas Culturales”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
36	... y que <u>esa acción</u> , por ejemplo, <u>después de 20 años que uno ha visto el desarrollo del gobierno actual</u> , pues del, este, <u>uno ve como sí ha habido acciones culturales, digamos, de algunos programas donde las comunidades participan y transforman las políticas culturales o transforman los proyectos...</u>	¿Qué has visto sobre las acciones culturales del gobierno?	a
37	... Pero <u>seguimos viendo también prácticas de esas</u> , de la gestión actual de gobierno, <u>donde los personalismos son los que protagonizan los procesos de gestión y los procesos de participación...</u>	¿Qué prácticas se sigue viendo en la gestión del gobierno?	b
106	... <u>No está la mayor cantidad de trabajadores, sabemos la realidad crítica en la que se encuentran nuestras universidades, el dilema en el que se encuentran las universidades venezolanas y las del mundo, pero sobre todo las venezolanas, frente a nuestro país en el de las situaciones en las que se encuentran, sobre todo por sostenibilidad universitaria...</u>	¿Qué pasa con la Universidades?	c
116	Además, <u>en un punto de inflexión en el que nuestro país tiene que, tenemos que asumir muchos espacios que están quedando vacíos por una migración evidente, una migración forzada evidente, sea migración o migración forzada</u> , como lo quisiéramos ver, pero <u>migración</u> , al fin y al cabo, que es evidente y palpable...	¿Qué pasa con nuestro país?	d
132	... o como actualmente en nuestro país, en el nivel crítico en el que nos encontramos <u>por diversas razones...</u>	¿Cómo está el país actualmente?	e
133	... eh, <u>no todo es la comida o la bombona</u> , que no lo saco como ejemplo porque no son ejemplos, porque además <u>son obligaciones que debe tener el Estado en materia de servicios públicos</u> . Por eso no lo traigo a	¿Qué son obligaciones del Estado?	f

	colación como una necesidad a atender...		
139	... que las puede tener el Estado, sí, de querer... Bueno, el Estado <u>tiene tiempos para ejecutar</u> , es decir, <u>la Feria del Libro de Venezuela no se puede hacer, así como así cuando se le da la gana, sino que eso tiene unos tiempos y hay un orden...</u>	¿Qué visión de proyecto puede tener el estado el Estado?	g
140	... Pero a lo que me refiero con el inmediatismo es que, por parte, por ejemplo, diferenciar estado de gobierno, el gobierno puede ser que <u>estimule una actividad que pueda ser de un momento a otro y totalmente desorganizado...</u>	¿Qué es inmediatismo?	h
141	<u>... y eso nos puede llevar a un cauce incorrecto ¿no? ...</u>	¿A qué puede llevar el inmediatismo?	i
142	... Para resolver cierta necesidad que se necesita o que necesita este gobierno o <u>cualquier gobierno, sea una alcaldía, incluso puede ser una, no puede ser necesariamente el gobierno bolivariano, puede ser el gobierno una alcaldía que no está en las líneas del gobierno bolivariano</u> . Entonces este también puede adolecer de ese inmediatismo...	¿Qué gobiernos puedes adolecer de inmediatismo?	j
147	... sabemos <u>por ley de la del Estatuto Público</u> que la universidad es universidad, ¿no? Y como ahorita no recuerdo bien, pero <u>hay tres distinciones de instancias del Estado</u> que ministerios creo que son como <u>ministerios, entes desconcentrados y universidades ¿no?</u> ... <u>Y que los entes desconcentrados son institutos ¿no?</u> Y etcétera, etcétera, <u>de esos ministerios...</u>	¿Qué instancias (de trabajo) hay en el Estado?	k
155	... Porque <u>si eres una institución completamente adscrita las líneas del gobierno Bolivariano, no puedes visitar una empresa privada, eh, que no reconoce o que no trabaja del todo</u> porque no, <u>no va a</u>	¿Qué pasa si eres una institución gubernamental?	l

	<u>emparentarse con el Estado ¿no? ...</u>		
156	... Así, así de una <u>no tendrías que recurrir a una empresa del Estado para poder tener mayor impacto, ¿no?</u> O poder tener ese recurso se ve delimitado y... Pero en cambio, mientras más ajeno estás, <u>mientras más estás cerca estás en él, te reconoces en el sector independiente, más impacto vas a tener...</u>	¿A qué tendrías que recurrir si es una gestión del Estado?	m
164	... <u>algo que no he visto y que ha costado mucho es oye la evaluación...</u>	¿Qué no has visto en todas las gestiones?	n
167	... Pero también <u>veo que un error</u> , y lo noto en todo, menos en la gestión con la rectora, que, si tenía un equipo que, que, que, además, ese <u>es un factor de la gestión, no es tener a los expertos correctos para el área correcta</u> , es decir, yo no voy a tener un sociólogo de planificador o bueno, sí podría, pero tendría que tener estudios de planificación...	¿Qué error ves?	o
171	... Porque pienso, por ejemplo, <u>en proyecto artístico comunitario de la UNEARTE que nunca va a terminar, siempre va a haber proyecto artístico comunitario, pero llegará un momento que hay que hacer un corte de evaluación y eso ocurre es en el aula, pero no ocurre como institución...</u>	¿Qué piensas que no ocurre en la institución?	p
172	... Y eso lo digo críticamente y abiertamente sí, no ocurre <u>un corte de evaluación, es decir, control...</u>	¿Qué no ocurre?	q
173	... Y, ¿por qué no ocurre eso? <u>Porque no hay un control y seguimiento permanente de cada una de las de las actividades y etapas de esa de, de este proyecto...</u>	¿por qué (no hay control)?	r
174	Y <u>de eso lo veo en todo, incluso hasta en la revista "Corriente Alterna" cuando participé, en control y seguimiento en los espectáculos sea espectáculos exitosos, cuando había un</u>	¿En dónde ves que (no hay control)?	s

	<u>control permanente de la gestión de todos los procesos de ese espectáculo y así lo ve, lo puedo llevar a las dimensiones grandes de proyectos y macro planes y programas de políticas culturales o políticas públicas.</u>		
175	... Y <u>eso se debe, me parece, que es cultural, sí, es un patrón cultural.</u>	¿A qué se debe que no haya control?	t
218	... este, cuando digo Estado crítico <u>es como que no se haya avanzado y tenga que generar un trabajo desde lo independiente para que el Estado se mueva a reconocer que eso tiene que hacerse.</u> Y eso...	¿Qué es Estado crítico?	u
229	... o <u>un factor que nunca nos esperábamos, que era la pandemia, ver cómo desconfiguro el público. Ya no hay público, ya no hay públicos en salas de cine, ya no hay públicos en salas de teatro.</u> Y cuando digo ya no hay, es que no hay masivamente. Hay público, diez, doce personas por función, ocho personas en salas de cine. Y tú puedes, bueno, sí, puedes ver Superman, Batman y se llenan la primera semana de estreno, pero después eso palidece. Y estoy hablando de algo que no debería ser, porque realmente es una película foránea, <u>pero el indicador de público, te golpea...</u>	¿Qué pasó en pandemia?	v
230	... Entonces, bueno, <u>habrá que trabajar con dónde está el público. El público está en este mundo virtual que hoy por hoy vivimos, que es el mundo de las redes sociales, las plataformas, o ni siquiera está allí porque no tiene teléfono y está en otros lugares. Y a esos otros lugares en los que hay que ir...</u>	¿En dónde hay que ir para trabajar con el público?	w

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Situaciones, Políticas y Prácticas Culturales”

Desde la perspectiva del gestor cultural 3, la gestión cultural se enfrenta a una realidad caracterizada por la ausencia de trabajadores o de la ubicación de personal capacitado en los espacios correctos, producto de la migración, la pandemia, la baja oferta salarial, entre otras situaciones críticas que afectan la sostenibilidad de las organizaciones públicas o independientes, las cuales deben trabajar en función de las políticas culturales existentes en el contexto en que operan, cuyo establecimiento, control y seguimiento le atañe al Estado.

En el caso del contexto venezolano, más específicamente en el ámbito público (ministerios, entes desconcentrados e incluso, universidades) las prácticas culturales adolecen de personalismos e inmediateismos o desorganización que indican, incluso, en la forma de obtención de financiamiento, en que la gestión se concentra en quien impulsa la acción y no en para qué o para quienes se desarrolla. De allí, la observancia del alcance de solo un cierto grado de participación cultural en las comunidades y no propiamente de un desarrollo cultural.

Aunado a lo anterior, se destaca la ausencia de control y seguimiento permanente sobre cada una de las actividades y etapas de los proyectos, programas o procesos de gestión impulsados, situación atribuida a un patrón cultural “laxo” que puede contrarrestarse reconociendo los errores y generando políticas o estrategias centradas en la transformación social.

En este sentido, del abordaje de la práctica de la gestión cultural se puede inferir la relación existente entre la forma de pensar y hacer gestión cultural y la situación del contexto en que emerge, se establece y opera una organización.

Subdimensión “Producción Ejecutiva, Herramientas y Procesos”

Cuadro 34. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Producción Ejecutiva, Herramientas y Procesos”

N. °	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
150	... Y <u>ahí es donde veo, eh, herramientas que siempre son como archiconocida, ¿no?</u> Desde, eh, bueno, se me olvidó una herramienta anterior que era el <u>diagrama de Gantt para poder distribuir en el tiempo esa planificación para lograr en tiempo real ...</u>	¿Qué herramientas es que hay?	a
152	... Y, el, ah se me fue la idea, él y la herramienta de. En cuanto a lo que iba a hablar de <u>la herramienta desde la etapa de ejecución tiene que ver con ese ese ese planteamiento del FODA o DOFA</u> como le dicen por allí...	¿Qué otra herramienta hay?	b
153	... Creo que <u>FODA</u> lo que yo recuerdo que es <u>planear, identificar esas fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas ¿no?</u> Un poco para saber con quién cuento, con <u>quién me articuló, con quién no, a quién toco, quién toco la puerta, quién no, no...</u>	¿Qué recuerdas de la FODA?	c
162	... Y. Este. Bueno. Ahora bien, <u>la ejecución del proyecto, lo que dure este proyecto, no. Ejecutarlo, sea una obra escénica, sea, sea el proyecto escénico, sea un festival, lo que dure ese festival, digamos la ejecución de la actividad como tal, sea grande, pequeña, mediana, de alto impacto, de mediano impacto, chiquito, impacto, pequeño impacto, quise decir, este...</u>	¿Qué es la ejecución?	d
165	... para poder eh, para poder fortalecer <u>la siguiente actividad, si eso continúa, que en el caso académico todo continúa ¿no? En el</u>	¿Para qué (se hace evaluación)?	e

	<u>caso de un festival continúa en una obra, también continúa otra obra. El productor va a seguir produciendo de seguir montando, va a ser un programa ¿no? de, de obras por producir en un año entonces...</u>		
166	<u>... pero no veo evaluación, no, una cosa que es tan fundamental que es encarar los problemas, las debilidades, el contexto cómo apremia y ahorca o determina el desarrollo de la gestión. Sí...</u>	¿Qué es la evaluación?	f
223	<u>... es decir, el dar la cara, el, el plantear ¿no? es todo este diálogo ...</u>	¿Qué es (la producción ejecutiva)?	g

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Producción Ejecutiva, Herramientas y Procesos”

El gestor cultural 3, destaca en su discurso la labor ejecutiva como inherente a la gestión cultural, relativa a la posición de responsabilidad, de encarar, de mediar, el planteamiento, planificación, desarrollo y evaluación continua de acciones, proyectos y actividades culturales, en un espacio-tiempo determinado, a partir de la articulación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en el entorno en que se opera, destacando así la relevancia del uso de herramientas diagnóstico como la matriz DOFA y el diagrama de Gantt.

A tenor de lo expuesto, se infiere que dicha labor ejecutiva corresponde a la función directiva que ejerce el gestor cultural dentro de una organización, indistintamente del ámbito, la forma operativa y el propósito desde los cuales acciona.

Subdimensión “Requerimientos Personales del Gestor Cultural”

Cuadro 35. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Requerimientos Personales del Gestor Cultural”

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
189	... <u>El gestor, gestora, para desarrollar su quehacer, requiere tener experiencia permanente. También desafíos permanentes, metas permanentes, retos permanentes...</u>	¿Qué requiere el gestor para desarrollar su quehacer?	a
191	... <u>tiene que tener, así sea, una profunda sensibilidad trabajada. A lo mejor no es un pintor profesional, no es un actor profesional, pero sí tiene que tener una sensibilidad canalizada, canalizada y trabajada y archi, abierta.</u>	¿Qué debe tener (el gestor cultural)?	b
200	... Pero <u>tiene que tener una voluntad de apertura y de empatía y de inmersión en estas realidades...</u>	¿Qué tiene que tener (el gestor cultural)?	c
201	... Y <u>saber que tiene derecho y tiene deber ¿no? A también a empatizar y a estar abierto en esta perspectiva de clase con otras clases sociales...</u>	¿Qué debe saber el gestor cultural?	d
210	... ¿Qué más tiene que tener? <u>Pasión. Tiene que tener paciencia...</u>	¿Qué más tiene que tener (el gestor cultural)?	e

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Requerimientos Personales del Gestor Cultural”

Para gestor cultural 3, para hacer gestión cultural se requiere tener voluntad y pasión por lo que se hace, lo que implica desarrollar una aptitud positiva hacia el

crecimiento personal permanente, es decir, de plantearse objetivos, metas y retos continuamente, así como trabajar o canalizar su sensibilidad desde una perspectiva estética como empática, debido a que su labor implica trabajar con manifestaciones artísticas y culturales, y relacionarse con múltiples y distintas realidades sociales. Aunado a ello, en su discurso, se percibe la relevancia de la cualidad de apertura, de reflexión y de empoderamiento como propia del gestor cultural.

Subdimensión “Requerimientos Profesionales del Gestor Cultural”

Cuadro 36. Subdimensión del Gestor Cultural 3 “Requerimientos Profesionales del Gestor Cultural

N.º	Respuesta corta	Pregunta enmascarada	Código
190	... Pero tiene que tener formación profesional. Generar <u>formación permanente tanto de capacidades como habilidades</u> , es decir, tiene que hacer diplomados, tiene que <u>hacer cursos de actualización permanente</u> , tiene que hacer talleres...	¿Qué más requiere el gestor para desarrollar su quehacer?	a
192	... Un gestor cultural, <u>no puede no saber nada de artes</u> ...	¿Sobre qué no puede no saber (el gestor cultural)?	b
193	... incluso, incluso <u>tiene que tener una formación</u> , que aquí yo me traigo <u>el feminismo</u> ...	¿Qué más debe tener (el gestor cultural)?	c
197	...Entonces, <u>la interseccionalidad también, todo gestor tiene que tener una mirada con perspectiva de género</u> , es decir, <u>que siempre piense en la participación equitativa de hombres, mujeres</u> . Tiene que tener una perspectiva de género <u>también en la participación de la diversidad sexual</u> ...	¿Qué debe tener también el gestor cultural?	d

198	... Está <u>la perspectiva de clase</u> , es decir, <u>podemos tener un gestor o gestora de clase media, clase media alta o de clase alta que quiere auspiciar y quiere patrocinar, lo mismo va para las personas que viven en zonas deprimidas pero que quieren liderar proyectos o que se proponen liderar proyectos y iniciar su camino como gestor...</u>	¿Qué otra perspectiva debe tener?	e
205	... También tiene que tener <u>perspectiva étnica o perspectiva</u> , yo preferiría llamarla <u>pluricultural</u> o perspectiva étnica...	¿Qué otra perspectiva tiene que tener?	f
207	... Eso, un gestor cultural <u>tiene que tener dominio del sistema lingüístico, no saber los idiomas, pero sí saber cuántos idiomas se habla, cuáles son las familias lingüísticas venezolanas, cómo se vieron las dinámicas lingüísticas, cuáles son los aspectos culturales que nos determinaron en el tiempo en nuestros pueblos indígenas...</u>	¿Qué dominio debe tener el gestor cultural?	g
216	... Ese gestor <u>tiene que tener la capacidad de dominar los marcos legales de nuestro país, los marcos supranacionales de la región, ya sea del continente americano, de Occidente y los acuerdos planetarios de las Naciones Unidas...</u>	¿Qué capacidad debe tener (el gestor cultural)?	h
217	... <u>Tiene que manejar los marcos, tiene que manejar los marcos legales. Y sobre todo porque eso le va a traer muchísima ventaja y es trabajar en la regularidad de lo que se debe trabajar y poder reclamar cuando haya omisión por parte del Estado o haya inactividad por parte del Estado, o haya un Estado crítico...</u>	¿Qué tiene que manejar (el gestor cultural)?	i

Elaboración Propia.

Reflexión Acerca de la Subdimensión “Requerimientos Profesionales del Gestor Cultural”

El gestor cultural 3 expresa que, la gestión cultural requiere de formación, capacitación y actualización permanentemente, respecto a los enfoques desde los cuales se hace gestión, lo que implica el conocimiento y desarrollo de destrezas vinculadas a los procesos ejecutivos (administrativos) de igual forma, del marco normativo que orienta dicha gestión. Aunado a ello, también debe tener una noción general sobre el arte y la cultura, es decir, tener dominio de las expresiones artísticas como de las dinámicas lingüísticas del contexto en que opera, así como perspectiva de clase, de género, para poder abordar distintas y diversas realidades y liderar acorde a ello las acciones culturales.

Elucidación de Dimensiones y Categorías del Sujeto Significante 3

Cuadro 37. Elucidación de Dimensiones y Categorías del Gestor Cultural 3

Subdimensiones	Dimensiones	Categoría
Decires y sentires	Saberes y sentires	Gestión cultural
Trayecto y referentes académicos-profesionales		
Creencias y saberes		
Trabajos, ámbitos y vías de acción cultural	Elementos de la gestión cultural	
Situaciones, políticas y prácticas culturales		
Gestión y enfoques teóricos	Enfoques, procesos y herramientas de la gestión cultural	
Producción ejecutiva, herramientas y procesos		
Requerimientos personales del gestor cultural	Requerimientos del gestor cultural	
Requerimientos profesionales del gestor cultural		

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Saberes y Sentires”

La dimensión “Saberes y Sentires Experienciales” nace de la conjunción de las reflexiones hechas por el gestor cultural 3 alrededor de su trayecto académico-profesional, las perspectivas (étnicas, de clase, de género, etc.) y debates emergentes en torno a la gestión cultural.

Lo anterior, deviene en una serie de “creencias y saberes” y “decires y sentires”, a partir de los cuales se concibe la gestión cultural como mundo profesional amplio y de reciente trayectoria, encargado de conducir los procesos de reconocimiento, aprovechamiento y atención de necesidades y potencialidades socioculturales de las comunidades, a través de la dinamización de las artes y la cultura, con el propósito de generar transformaciones sociales, de acuerdo al enfoque (empresarial o social) y el tipo de gestión (pública o independiente) desde los cuales se impulse su acción.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Elementos de la Gestión Cultural”

La dimensión “elementos” nace de la integración de los “ámbitos y vías de acción cultural” y de las situaciones, políticas y prácticas culturales” observadas, identificados en del discurso del gestor cultural 3 como inherentes a la gestión cultural.

De esta forma, se entiende como trabajo cultural, como forma de gestión vinculada únicamente a la producción de expresiones artísticas (como el teatro, la danza, el cine, etc.). Respecto a los ámbitos de acción, se asumen como espacios de gestión de planes, proyectos, programas y actividades vinculadas con las artes y la cultura, es decir, que no se limitan al trabajo desarrollado por organizaciones públicas o independientes del sector cultural. Mientras, las vías de acción conciernen a las

formas de abordar el proceso de gestión, a través de la difusión o de la animación, de acuerdo al objetivo que persigue la gestión y según las necesidades y potencialidades de los contextos en el que opera como dese el cual efectúa.

En este marco de ideas, se destaca la relevancia e incidencia del contexto en que se despliegan las acciones culturales, en la determinación de las formas o vías de acción, a partir de lo que se caracteriza al contexto venezolano como realidad crítica, fundamentada en políticas y procesos de gestión pública laxos, en los que predomina el personalismo e inmediatez, así como la selección inadecuada de personal y ausencia de trabajadores capacitados dentro del sector cultura, lo que se infiere afecta la sostenibilidad de las organizaciones vinculadas a la acción cultural, incluyendo las independientes, a partir de lo que se enfatiza la necesidad de que se asuma el control y su seguimiento como eje transversal del proceso de gestión.

En este sentido, se vislumbra la gestión cultural como proceso de producción, organización, conducción de acciones en función de detectar y atender las necesidades como de impulsar las potencialidades de las comunidades en que opera.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Enfoques, Procesos y Herramientas de la Gestión Cultural”

La gestión cultural es un ámbito de intervención complejo, que abarca diversas dimensiones teóricas, una de ellas de corte empresarial, basada en el modelo de la Escuela de Negocios estadounidense, enfocada en el logro de objetivos en términos de rentabilidad, estabilidad financiera y resultados exitosos que reflejan una visión hegemónica y estática de la cultura; y otra de corte social, que apunta a la creación de redes sociales, participativas, colectivas, comunitarias, sostenibles en términos de cambio social y, por consiguiente, económico, que asume la cultura de forma plural.

De esto se deduce, surge la dicotomía entre la gestión cultural realizada en el sector público y la privada o independiente.

En este marco, se comprende que en el proceso de gestión influyen distintos factores como la concepción de cultura (o culturas), el espacio en que se actúa, el ámbito y la modalidad de asociación desde la cual se opera, junto a la mirada y enfoques (étnicos, de clase, de género, etc.) desde los cuales se elaboran y ejecutan las estrategias o acciones culturales, de lo que se derivan la forma de gestionar o abordar.

Bajo esta visión, la gestión es entendida en el campo de la cultura como proceso de carácter técnico o ejecutivo, de producción, organización, dirección o desarrollo de acciones, de promoción o animación, impulsadas con el fin de detectar y atender las demandas (de espacio de lo común, del ocio, del descanso, de reflexión o de pausa social, entre otros) como de estimular las capacidades (área de interés) de las comunidades en que se interviene, considerando sus dinámicas socioculturales, a través de la activación de las artes y la cultura.

Además de lo anterior, es necesario resaltar que dicho proceso posee características de naturaleza ejecutiva o directiva, relacionadas con la responsabilidad de dirigir el proceso de diagnóstico, planificación, ejecución control y evaluación de las acciones culturales, lo que implica pensar desde una perspectiva viable en términos de espacio-tiempo y disponibilidad de talentos humanos y recursos materiales, financieros y tecnológicos en función de generar resultados específicos.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Requerimientos del Gestor Cultural”

Esta dimensión germina de la conjugación de los requerimientos personales y profesionales necesarios para comprender y hacer gestión cultural enunciados por el gestor cultural 3, relativos a la voluntad, la pasión, la búsqueda permanente de crecimiento, la canalización de la sensibilidad, la apertura mental, la cualidad reflexiva, la aptitud de empoderamiento, como la formación permanente, el conocimiento teórico y de perspectivas de pensamiento vinculadas a las artes, las culturas como a la administración y la gerencia; de igual forma, de las dinámicas lingüísticas y socioculturales y del marco normativo del contexto en el que se trabaja.

De esta forma, la práctica de la gestión cultural demanda del aprendizaje y desarrollo de una serie de conocimientos y destrezas de carácter teórico, sensible y técnico vinculados a las artes, la cultura y las ciencias sociales, con especial énfasis en la administración y la gerencia que le permitan comprender y cumplir su función dentro del ámbito que opera.

Reflexión Acerca de la Categoría “Gestión Cultural”

A tenor de lo expuesto, emerge como categoría la gestión cultural, concebida como mundo profesional, de naturaleza amplia, múltiple, diversa y sensible, de carácter público o independiente, encargado del proceso técnico de desarrollo de acciones culturales, de promoción o animación, a través de la dinamización de las artes y la cultura, en función de detectar y atender las necesidades como de impulsar las potencialidades de las comunidades en que opera, a partir del diseño, ejecución y evaluación de planes, proyectos, programas y actividades vinculadas con las artes y la cultura.

En este marco ideático, la producción ejecutiva se concibe como acción directiva o gerencial del proceso, lo que demanda un perfil profesional integral vinculado a las artes, la cultura y la administración (gerencia, procesos, herramientas y estrategias).

Matriz General de Preguntas Enmascaradas Comunes

Cuadro 38. Matriz General de Preguntas Enmascaradas Comunes

Preguntas Enmascaradas Comunes	Respuestas			Reflexiones del Sujeto Investigador
	Gestor Cultural 1	Gestor Cultural 2	Gestor Cultural 3	
¿Cuál es su formación profesional ?	[74]... recuerdo que en primer semestre yo no tenía la claridad de qué era lo que iba a lograr con esa carrera, en una clase un profesor me contó de qué se trataba la mención de promoción cultural...	[4]... saqué la Licenciatura en Educación... [36]... y como tuve la suerte de que saliendo de sexto grado me premiaron con un cupo en la “Gran Colombia” ... [37]... y allí yo me formé como maestra, bueno y yo doy gracias a Dios... [38]... allí había buenos profesores, buenos orientadores, bueno y yo vi allí muchas perspectivas	[17]... la Escuela de Artes de la Universidad Central de Venezuela. También los estudios que hice en, en el IPC, en el Instituto de Patrimonio Cultural y estuve un año cursando, un año, un diplomado de Gerencia en el Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA ... [50]...y dije bueno, vamos	Los sujetos significantes participantes en la investigación doctoral son egresados de campos de estudios como el de las artes y la educación, en algunos casos, con estudios complementarios en artes plásticas, escénicas, patrimonio cultural, liderazgo, gerencia y políticas públicas, los cuales corresponden solo a algunas de las posibilidades

		<p>académicas para seguir estudiando...</p> <p>[39]... me gradué de maestra y vengo acá trabajar en La Morita y aquí hice mis estudios en la Universidad de Carabobo, viajando todos los días...</p> <p>[59]... uno tiene que decir que yo soy doctora para que me tomen en cuenta ...</p>	<p>a, vamos a cursar, voy a cursar la mención Artes Escénicas...</p> <p>[76]... pero, no obstante, también el IESA tiene unos profesores maravillosos en cuanto a políticas públicas y de gerencia pública que sí comprenden que el arte tiene una gran fuerza y un gran componente...</p> <p>[85]... luego pues ya después de allí del IESA, que además yo terminé una formación en España, de un mes y medio, entre la Universidad de Cataluña... la Escuela de Negocios de Barcelona, la ESADE y... la Universidad Complutense</p>	<p>de formación, a nivel nacional como internacional, propias y útiles al campo profesional de la gestión cultural.</p> <p>En este sentido, los gestores culturales son profesionales con formación en el campo de conocimiento de la cultura con vinculación con otros campos como la educación y la administración.</p> <p>No obstante, pueden proceder de cualquier área de conocimiento que les permita desarrollar estudios complementarios relacionados con la creación, producción, formación, difusión y comercialización de bienes y servicios culturales.</p>
--	--	--	---	---

			<p>...</p> <p>[87]... cursé al menos dos años de electivas con el Instituto Patrimonio Cultura...</p> <p>[117]... hasta el día de este año en febrero, que tuve que cerrar capítulo porque me voy a hacer un doctorado de gerencia de las artes en Nanjing, en la Universidad de las Artes de Nanjing, al sur de China ...</p>	
<p>¿Cómo ha sido su trayectoria laboral en gestor cultural?</p>	<p>[10]...por ejemplo, en algún punto me dieron la programación del cine patrimonial, del cine CIPRESES, que está al lado del Teatro Nacional...</p> <p>[24]... ese recorrido pasó desde la institución pública a lo</p>	<p>[1]... soy la presidenta de la Asociación de Cronistas de Venezuela...</p> <p>[17]... he sido presidenta de la Sociedad Bolivariana...</p> <p>[18]... siempre me estuve vinculando al pensamiento de Bolívar, eso me nació desde pequeña...</p> <p>[19]...</p>	<p>[2]... empecé a trabajar en, en la Dirección de Promoción Cultural de la Universidad Nacional Experimental de las Artes...</p> <p>[3]... como productor ... de planta ...</p> <p>[10]... tuve una experiencia con la revista "Corriente</p>	<p>La trayectoria laboral de los sujetos significantes denota un tránsito por distintos ámbitos, quehaceres y áreas: producción de artes escénicas, cinematográficas, musicales, gestión de artes plásticas, de la cultura popular, la educación o la</p>

	<p>privado o a lo particular... [25]... estuve en varios proyectos de formación, de vinculación con la comunidad... [26]... pasé al Ministerio de Cultura, a la Dirección del Despacho y luego al Viceministerio de Cultura... [27]... pensando ya no a nivel comunitario, sino al nivel país... [36]... Luego de Trabajar en el Viceministerio pasé a la Fundación Museos Nacionales... [37]... donde volví a focalizar mis esfuerzos, nacionalmente hablando... [38]... pero en un área artística en</p>	<p>entonces así he ido, me han llegado cargos que nunca he buscado pues y entonces aquí estoy... [40] fundé la Maestría en Cultura Popular Venezolana, esa me la aprobó la Carabobo ... [49]... Bueno, en la experiencia que yo tuve en el desarrollo de esa Maestría de Cultura Popular que se hizo a través de la Universidad de Carabobo, bueno había siempre como una contradicción porque los profesores están, se van mucho a lo academia, había unos ciertos roces a veces por que los profesores ¡eh! Como que veían como</p>	<p>Alterna” durante más de seis años... [11]... una revista editada por jóvenes de y enfocada en el periodismo cultural... [57]... trabajé... desde reseñador, que es la base, hasta corrector, columnista, articulista, jefe de sección de artes escénicas, luego editor, jefe de área y luego asistente de dirección... [58]... eso me permitió conocer cómo, cómo llevar el proyecto de la revista, que no tan solo es generar un producto cultural, que era la revista, sino también ¡eh! Entender que, que, que es también generar eventos... [59]...</p>	<p>crónica histórica. No obstante, en su devenir comparten ámbitos y quehaceres similares, de acuerdo a la función desempeñada en las distintas instituciones en que participaron, las cuales poseen espacios y quehaceres análogos, de investigación, preservación, de formación o producción cultural, pero en distintas áreas de acción cultural tales como: la crónica histórica en la Asociación Nacional de Cronistas de Venezuela, la memoria del pensamiento de Simón Bolívar en La Sociedad Bolivariana, la investigación, el resguardo, la preservación y la difusión de las artes en la Fundación</p>
--	--	---	--	--

	<p>específico, que en este caso eran las artes plásticas, las intervenciones, el performance, enfocado en las artes plásticas... [45]... hicimos el concurso nacional de proyectos expositivos, donde precisamente le dábamos chance a artistas emergentes de que pudiesen idear su obra, trabajarla en un taller y con base al perfil de su obra y ser expuestos en un museo que manejase la misma línea... [47]... trabajé nuevamente en producción de eventos en Colombia... para no perder la línea me mantuve como consultora externa trabajando para</p>	<p>que eso de los procesos culturales de los pueblos... [52]... o bien esa idiosincrasia que tiene cada pueblo eso no lo veían como académico, entonces eso lo veían ellos como buenos nosotros estamos metidos en la cosa más científica ¡ah! Más, no sé, creían más en lo que los libros dicen que en lo que puede decir un cultor popular o un personaje del pueblo... [52]... por supuesto, todas esas cosas se fueron venciendo, se fueron poco a poco llevando a los profesores pues a entender ese proceso... [64]... fui presidenta de la Fundación</p>	<p>producir talleres, talleres tanto privados, con costo, pues talleres cerrados, con costo, pero también talleres gratuitos, voluntariado... [60]... para acercarme, acercarnos a otras comunidades de chamos que pudieran sentirse tanto vocacionalmente seducidos por la, por la práctica de la comunicación social o por la práctica artística o la práctica cultural, o la práctica de hacer ver y comunicar el hecho cultural... [61]... a la par, en teatro iba empezando a ejercer, empezar a conocer... el</p>	<p>Museos Nacionales, el fomento de las artes y las culturas en la Dirección de Cultura de UNEARTE, entre otras. De lo anterior, emerge una mirada a la de la gestión cultural como quehacer arduo en virtud de los múltiples derroteros que convergen en su trayectoria (ámbitos, quehaceres y áreas de acción cultural), pero también dificultades, como la desestimación de la sabiduría popular o la necesidad de búsqueda constante de financiamiento. Vista de este modo, la gestión cultural trasciende el campo de la cultura (el vinculado directamente con</p>
--	--	---	---	--

	<p>el movimiento poético mundial... [52]... hemos trabajado en varias actividades, en varios festivales mundiales de poesía, de hecho, yo soy la productora general del festival de poesía venezolano 2016... [55]... Trabajé... con la productora “estudio creativo” en varios talleres... [56]... relacionados a nuevas tecnologías y como se vinculan los jóvenes al, por ejemplo, al arte de la creación de los video juegos... [59]... Luego en Colombia pues me uní a un colectivo llamado</p>	<p>Simón Díaz ... [66]... fundé en Barbacoa un museo... [68] ... y dentro de esa fundación se logró varias promociones de la maestría... [72]... en las cosas de la cultura no es tan fácil hija ... [74]... ahí nos ayudó mucho el doctor Rafael Carias, que desafortunada mente murió, pero era una persona que creía en eso, él era doctor en Filosofía, un hombre inteligente, estaba Filadelfo Morales, ahí había puras personas de, bien preparadas, entiendes... [100]... yo fui presidenta de la Sociedad</p>	<p>área de la producción... [69]... entonces, estuve como en varios, muchos proyectos. Sí, una, una variedad de naturaleza de proyectos escénicos que me permitieron entender cómo gestionar de diferentes maneras, pero con las mismas necesidades, la este, estos, estos, estos tipos de proyectos escénicos. Bueno, con la diferencia que el proyecto audiovisual ... [70]... tengo experiencia en los festivales, es decir, festivales de cortos, festivales de teatro, festivales de danza, festivales de performance,</p>	<p>las artes y la cultura), abarcando otros como el de la educación, la comunicación social, entre otros; actuando bajo formas de asociación de naturaleza tanto pública como privada o particular, en espacios de carácter comunitario, nacional e internacional, por medio ejecución de actividades, talleres eventos, proyectos, etc., desarrollados con el propósito de generar y mantener espacios de conexión entre las personas con el hecho cultural. Lo común entonces, es su eje de la acción, la conducción de procesos de gestión vinculados a la creación, producción, formación,</p>
--	--	---	---	--

	<p>“AmplificaLab” ...</p> <p>[62]... de hecho con ellas me encuentro trabajando en un podcast sobre la industria musical en Colombia y en Latinoamérica en general...</p> <p>[64]... Entonces, ese ha sido mi recorrido, si te fijas lo constante ha sido siempre la premisa de tratar de crear y generar espacios ...</p> <p>[67]... El camino del gestor creo que lo vas descubriendo a medida que te vas sensibilizando con las necesidades del otro, con las necesidades formativa, incluso espirituales del otro y te vas dando cuenta</p>	<p>Bolivariana y eso está trancado desde hace años, que van a reparar y eso ...</p> <p>[116]... ahora, a mí me llega esa cuestión, claro porque yo siempre asistía a las reuniones de cronistas de Venezuela y más que todo lo hacía para nutrirme sobre lo que es la labor del cronista y bueno en esas cosas...</p> <p>[117]... y llega un momento en que uno va conociendo y en esa medida es que tu puede ir ejerciendo liderazgo, si tú no sabes nada de nada, cómo...</p> <p>[140]... Cuando nosotros estábamos funcionando, era algo obligatorio realizar las</p>	<p>es decir, cómo gestionar o festivales universitarios incluso, de cómo construirlo, como gestionarlo para para impulsar pues este la, el, la distribución y la y la promoción de los productos culturales escénicos...</p> <p>[94]... participé en Fundación Infocentros como facilitador de proceso de alfabetización tecnológica...</p> <p>[95]... trabajé en el Ministerio de la Mujer, eh, como promotor y facilitador de procesos de participación, de formación en materia de diversidad sexual...</p> <p>[101]...</p>	<p>difusión o comercialización de bienes y servicios culturales, de acuerdo al área de expresión artística y manifestaciones culturales que le impulsa, y a partir de las cuales se movilizan los talentos humanos y recursos materiales, tecnológicos y financieros precisos.</p> <p>Lo anterior, puede requerir de constante formación (especializaciones y actualizaciones) como apoyo de expertos en las áreas necesarias.</p>
--	---	--	--	--

	<p>de todo lo que implica el hecho cultural... [92]... estoy dedicada la producción de los congresos virtuales del movimiento poético mundial... [101]... Entonces, específicamente hablando de este proyecto puntual, esa sería mi práctica profesional, esas serían mis labores del día a día claramente dependiendo del rol, del espacio, de la actividad o del proyecto, esas actividades pueden variar, pero vamos a decir que en líneas generales soy el punto de contacto a partir del cual se comienza a movilizar los</p>	<p>sesiones solemnes y también trabajábamos con la Sociedad Bolivariana Estudiantil, invitábamos a las escuelas a los actos de juramentación de las Sociedad Bolivariana Estudiantil y también realizábamos congresos... [141]... ahora todo eso es un trabajo <i>ad honorem</i>... [143]... eso es lo único que yo he hecho porque yo trabajo sin fines de lucro...</p>	<p>UNEARTE es un capítulo bastante grande, de siete años, en el que me constituyo primero una etapa de los primeros dos años como productor de planta, luego como asistente de dirección de cultura, luego como director suplente de Cultura y finalmente me formo como director del despacho del Rectorado durante un año entero... [107]... después de ser profesor permanente en el área de Historia de Teatro y de performance... [108]... yo fui asistente del rector Néstor Hernández... [118]... En ese vicerrectorado tuve una</p>	
--	--	--	--	--

	<p>recursos necesarios... [139]... y dependiendo del proyecto tendrán que formarse en otras cosas, por ejemplo, yo con la restauración del Bellas Artes ...</p> <p>[140]... tuve que formarme en temas de construcción, de materiales, de arquitectura, claro con asesores...</p>		<p>amplia experiencia que ya aquí, que es de corte administrativo y de generación de proyectos, pero que pasaron cosas interesantes en la gestión que me permitieron también hacer gestión cultural o problematizar me y decir mira, aunque estoy trabajando en lo que llamaríamos un vicerrectorado administrativo, que es el vicerrectorado de Desarrollo Territorial, ese es el cargo que ocupé, el espacio y la responsabilidad de Estado...</p>	
<p>¿Qué es Cultura?</p>	<p>[68]... el entretreído que es la cultura en sí, que son tradiciones, que son</p>	<p>[78] cada región, cada estado tiene su propia idiosincrasia y sus valores</p>	<p>[29] ... este ¡no! hablamos de comunidad o entiéndase comunidad como, además</p>	<p>Bajo la cosmovisión de los sujetos significantes, la cultura constituye el entretreído de</p>

	<p>costumbres, que se traducen en expresiones artísticas, sí, y que son temas que vinculan a la persona con lo más humano...</p>	<p>culturales que partes desde el hogar que lo que hay es que fortalecerlo... [83]... los valores de la cultura popular que es la cultura nuestra del pueblo...</p>	<p>en plural, comunidades, en sentido de todo aquel grupo social que comparte y cohabita y comparte un código, una cultura, una subcultura, una contracultura, una forma, manifestación, un hábito de vida, una forma de manifestar, de expresión ante la vida o en la vida... [103]... en la Universidad de las Artes, que su bandera son las artes y las culturas, la cultura no como una noción estática, y en la Universidad de las Artes hablan de las culturas porque consideran y trascienden la visión de retrograda de la cultura</p>	<p>creencias, saberes, tradiciones, valores, modos de vida y formas de expresión propias de un conjunto social, comunidad, pueblo, estado, región o país. En tal sentido, al hecho cultural se concibe como dinámico, heterogéneo y complejo, puesto que en él interaccionan diferentes culturas: dominantes, subalternas o alternativas que, se imponen, se rebelan, se asimilan y se transforman mutuamente, generando nuevas expresiones y significaciones dignas de preservación y difusión de generación en generación, propósito general de la gestión cultural.</p>
--	--	---	--	--

			<p>como una noción estática, sino las culturas en distintas dimensiones, distintos tipos, distintos niveles culturales, que además rozan, chocan entre sí algunas culturas con otras. Hay una cultura hegemónica y otra que le resiste, la cultura hegemónica subsume a la cultura de resistencia y se transforma...</p>	
<p>¿Cómo es el mundo de la gestión cultural?</p>	<p>[3]... la producción de eventos es algo muy puntual, hay que tener luces, iluminación, sonidos para esta obra de teatro o para este concierto, entonces es algo muy específico lo que se pide... [4]... a medida</p>	<p>[2]... y eso está integrado por cronistas de ciudades... [9]... la cual tiene un radio de acción muy grande, porque corresponde a todos los cronistas del país ... [10]... y en cada municipio pues, por ley, debe haber un</p>	<p>[25]... Uno pareciera que asociar la gestión cultural solo al arte y no también hay, son procesos socioculturales o procesos sociales y procesos culturales ... [26]... porque sé que hay posturas de</p>	<p>De acuerdo con las narraciones de los sujetos significantes, la gestión cultural emerge de la necesidad por preservar, conocer y disfrutar el hecho sociocultural. De esta forma, deviene en un espacio organizativo en el que convergen</p>

	<p>que ibas ejecutando la labor comenzaban a entrar otros actores, hay un público, hay un público que viene con los intereses, que pertenece a una comunidad determinada, hay un sitio y una locación dónde lo haces...</p> <p>[5]... que puede ser una locación comercial o puedes tener una locación que tenga algún tipo de significado...</p> <p>[11]... te ibas dando cuenta que ya no era solamente prender las luces, tener el sonido, sino lo que implicaba todo este circuito de eventos, en esos espacios, para esas personas...</p> <p>[19]...</p>	<p>cronista... [87]...y es el cronista es el que conoce las verdaderas tradiciones, esencia de los pueblos, de su cultura...</p> <p>[111]... lo que pasa es para hacer este trabajo tú tienes que irte a un área específica y por su puesto desde allí te puedes trazar objetivos...</p> <p>[112]... puedes trabajar con bailes, con cultos y creencias...</p> <p>[113]... porque si no te vas a perder...</p> <p>[114]... donde yo me he desarrollado en el ámbito de los cronistas de Venezuela ...</p> <p>[120]... por eso lo recomendable es trabajar en un área específica...</p>	<p>que no solo es animación, no es solamente es sociocultural, sino que también es social por un lado y cultural por el otro...</p> <p>[33]... que una cosa es la acción solo por llevar, que es la promoción directa de y saber que el trabajo era hacer animación cultural...</p> <p>[34]... es decir, que hubiese retorno, es decir, que la audiencia, el público final, sea el que tenga la posibilidad de reflexionar, de participar y de incidir en esa, en esa actividad cultural... también para que transformen, no si de</p>	<p>múltiples y diversas disciplinas que se conjugan para desarrollar acciones vinculadas a la creación, producción, preservación, investigación, formación, difusión y comercialización de bienes y servicios culturales, a través de ejecución de proyectos, eventos, talleres, entre otras actividades, que, indistintamente de la forma asociativa desde la cual opere: pública, privada, mixta, o independiente; han de fundamentarse en las potencialidades de los contextos en que se acciona, ello con el propósito de promover y atizar la diversidad y el desarrollo</p>
--	---	--	--	---

	<p>Entonces, ese tipo de talleres, de espacios, te iban diciendo que la gente tenía una necesidad por formación artística... [22]... hay una necesidad de conectar con el hecho artístico y cultural y eso es lo que te va llevando en temas de gestión cultural... [35]... y que claramente se ha demostrado que la gente quiere conectar con ellos, que la necesita, que requiriere de esos espacios... [81]... donde se puedan establecer diálogos sobre, por ejemplo, textos poéticos, espacios donde se pueda hablar sobre cómo se está abordando</p>	<p>[121]... si tú por lo menos tomas un pueblo te vas a encontrar en el pueblo con muchas manifestaciones culturales ... [122]... de diferentes tipos, artísticas, expresiones, saberes populares, la cultura es tan amplia... [127]... pero uno tiene que irse para el área que uno conoce más, no la que desconoce, porque si tú vas a buscar eso pues vas a conocer, pero aquí vas a profundizar en el conocimiento y eso es lo importante, porque el ámbito de la cultura es amplio... [132]... pero la Asociación Nacional de</p>	<p>manera colectiva... [35]... términos como acción cultural, trabajo cultural, que acción es toda aquella actividad, aquel lineamiento, incluso desde lo público, lineamiento, objetivo que se plantea para incidir en el espacio público... [125]... Eso para mí, como el primer punto de partida, la potencialidad, la potencialidad como, como esa área de interés con el cual un proyecto o una idea, o un programa, o un servicio cultural, o una práctica artística, o un proyecto...</p>	<p>cultural, sin menoscabo del organizativo. Lo anterior, basado en el respeto a la realidad cultural de los espacios en que se acciona, como en la participación (directa o indirecta) y la cooperación entre de diversos actores, agentes y usuarios involucrados. En este sentido, la acción cultural envuelve las prácticas o intervenciones que se realizan para incidir en el espacio público y generar transformaciones, la cuales se pueden desarrollarse desde distintos enfoques, según el contexto, los objetivos, los actores y los recursos involucrados: de manera unidireccional, a través de la</p>
--	--	--	--	---

	<p>la escritura últimamente en un contexto social o político, espacios donde se puedan ver obras de teatro que estén cargadas de crítica social... [84]... Y qué hicimos nosotros, pues ubicar un espacio, habilitar el espacio, se ubicaron a los actores, se eligió un montaje... [86]... y fue ubicar los elementos, juntarlos...</p>	<p>Cronistas Oficiales de Venezuela eso es autónomo... a pesar que es una figura contemplada en la ley y en las alcaldías... [138]... pero esto más que todo es vocacional, es así, porque es que ahorita, cuánto hay pa' eso y entonces resulta que aquí no hay para eso, aquí lo que hay es el trabajo de la persona y la voluntad... [200]... la gestión cultural es tan amplia que se pierde...</p>	<p>promoción cultural, o de forma bidireccional, por medio de la animación cultural o sociocultural que, a diferencia de la anterior, implica la participación de los grupos sociales en todo el proceso. Los cuales no son excluyentes ni jerárquicos, sino que se complementan y se retroalimentan entre sí.</p> <p>En este sentido, se concibe el mundo de la gestión cultural como campo profesional, amplio y heterogéneo, que demanda la especialización en algunos de los ámbitos, quehaceres administrativos y culturales, como en las áreas de expresión artística y cultural, por ejemplo: como la</p>
--	--	---	--

				gestión museística, la crónica histórica, la gestión de proyectos escénicos, de documentación, de investigación, de manifestaciones culturales tradicionales o populares, la formación en artes, en cultura popular, entre otros.
¿Qué es gestionar en cultura?	[23]... el gestionar, el hacer, el crear esos espacios para que quien lo requiera pueda tener acceso a ellos... [29]... y tratando de idear mecanismos y espacios nuevamente para que... el público... pudiera acceder a esos bienes y servicios que existían culturalmente hablando...	[20]... tiene que ver, en cada pueblo y ciudad, qué está haciendo en pro de la cultura, qué está haciendo por ese gentilicio pues en relación... [21]... para conocer quienes han sido los personajes que han hecho historia y quiénes han aportado, para que esa cultura siga ese proceso... [22]...en	[19]... el IESA tiene una mirada empresarial para el país, pero empresarial... [20]... y la visión de la UCV es para construir y hacer tejidos sociales comunitarios, sostenibles, participativos, porque no también económicos, pero anteponen lo, lo, lo colectivo y el enfoque social...	Bajo la cosmovisión de los sujetos significantes, la gestión cultural comprende el diseño de mecanismos para el desarrollo de acciones culturales, impulsadas acorde a las realidades donde se despliegan, es decir, en función de las necesidades y potencialidades propias del contexto en que se acciona, respetando su historia, su

	<p>[65]...donde las personas, desde distintos ángulos desde el público, desde ejecutantes, desde inversionista, desde creativo pueda acercarse al hecho cultural...</p> <p>[154]... el impacto, mejor dicho, puede ser bastante positivo, no necesariamente tiene que ser un impacto a grandísima y altísima escala, incluso un avance pequeño es suficiente...</p> <p>[97]... todo esto es un trabajo en conjunto...</p> <p>[120]... es que tienes la visión humana sensible y tienes la visión del gerente...</p> <p>[122]... hay dos visiones, tiene la visión</p>	<p>función de eso, vivir el presente e interpretar el presente y velar que cada generación...</p>	<p>[21]... la gestión cultural como la gestión de jeh! y gerencia de procesos que tienen, que tienen un impacto social muy amplio sostenido en el tiempo a través de la dinamización de las artes ...</p> <p>[22]... ya sea por la vía directa y dirección unidireccional o también por la vía bidireccional, es decir, de parte y parte, no tanto es solo el papel del arte, sino el papel también de las audiencias, de los públicos o de las comunidades participantes o de cómo le llamen por allí los prosumidores ...</p> <p>[24]...</p>	<p>patrimonio, sus manifestaciones artísticas, tradicionales y populares, así como sus retos actuales.</p> <p>En este sentido, la gestión cultural considera tanto aspectos creativos, sensibles y humanos, de enfoque cultural; como aspectos estratégicos, técnicos u operativos para su ejecución, de enfoque social o empresarial que, implican la coordinación de los diversos agentes que intervienen en la gestión del hecho.</p> <p>En el marco de lo anteriormente expuesto, se concibe la gestión cultural como encargada de generar y mantener espacios de conexión entre las personas y el hecho cultural.</p>
--	---	---	--	--

	<p>creativa, humana, sensible y por otro lado tienes la visión que acciona, que calcula, que cuantifica...</p>		<p>Además, que hay, hay diversos enfoques de como de a partir de la experiencia de trabajo...</p> <p>[25]... Uno pareciera que asociar la gestión cultural solo al arte y no también hay, son procesos socioculturales o procesos sociales y procesos culturales ...</p> <p>[27]... implica una colectividad, que implica una comunidad y trascender la mirada también...</p> <p>[65]... ... que no sé si aquí me abre como un dilema, pues no sé si verlo como gestión cultural, pero, sí, no, desde un sector independiente, no desde el</p>	
--	--	--	--	--

			<p>sector público...</p> <p>[73]... que además en ese debate, en esas clases del IESA y bueno, y algunos otros de la católica, pero sobre todo los profesores del IESA, les costaba muchísimo entender la visión abierta de, que yo veo, que se da la gestión cultural de la UCV ...</p> <p>[74]... la visión del IESA es más de la <i>Business School</i> ¿no? Es de la escuela de negocios, que es una visión del norte global, no es mala, no es buena, no es, no es correcta ni incorrecta, es una visión ...</p> <p>[75]... Y, obviamente, ellos hablan</p>	
--	--	--	--	--

			<p>muchísimo de estabilidad, no estabilidad, sostenibilidad de proyecto financiero, etcétera... Y de discusión, es hasta de árbol de problema, para saber si ese proyecto cultural tendría éxito o no ...</p> <p>[163]... luego, en todas, sea cual sea la gestión: pública, privada, independiente, mixta ...</p> <p>[223]... cuando hablamos de la gestión cultural, yo creo que, lo que más me apasiona es reconocer que nosotros atendemos son demandas y necesidades espirituales, potencialidades espirituales que hay en la gente...</p>	
--	--	--	---	--

<p>¿Qué es gerencia en el ámbito de la cultura?</p>	<p>[103]... manejar al equipo que llevaba a cabo cada uno de esos procesos por separado... ser cabeza y responsable de los procesos administrativos ...</p> <p>[104]... la base operativa desde lo administrativo, lo legal y lo humano para las actividades culturales...</p> <p>[105]... articular con cada uno de los directores en sus espacios...</p> <p>[107]... establecer y definir las políticas ...</p> <p>[110]... desarrollar una estrategia comunicacional...</p> <p>[114]... es netamente tener el <i>big picture</i>, ósea, el panorama completo e ir</p>	<p>[174]... un gerente cultural lo primero que tendría que tener es el conocimiento de la realidad de donde se está moviendo, quienes son las personas que te rodean, quienes son útiles, quienes no, en qué forma se está, se, se, cómo es el comportamiento del jefe de donde tu dependes, este, cuál es el interés que tiene por el área de la cultura o el área específica que vaya a hacer, la propia comunidad hay que ganársela...</p> <p>[194]... la gerencia tiene que ver con la dirección de una institución...</p> <p>[195]... la gerencia en función es</p>	<p>[222]... la producción ejecutiva, esa es la parte que más me gusta de la gestión cultural ...</p> <p>[223]... el dar la cara, el, el plantear ¿no? es todo este diálogo ...</p> <p>[234]... ¿cómo potenciar el turismo comunitario y cultural o el turismo local? Eso, por una parte, pero también espiritualidad ...</p>	<p>Bajo la mirada de los sujetos significantes, en el campo de la cultura la gerencia refiere a la dirección, orientación o producción ejecutiva de los procesos de diseño, implementación y evaluación de acciones culturales que, responden a las necesidades y expectativas de los diferentes contextos en que opera el gestor, como a los objetivos organizacionales desde los cuales acciona.</p> <p>De este modo, quien cumple este rol debe coordinar y liderar al equipo que se encarga de cada una de las etapas los procesos de gestión, desde la planificación estratégica hasta la ejecución, pasando por la</p>
---	--	--	--	--

	<p>engranando cada una de las piezas nuevamente para que funcione de la manera que se espera y si no están los recursos para qué funcione como se espera... [119]... el gerente cultural es el que se encarga de ubicar todos y cada uno de estos recursos humanos financieros, físicos, etc., para que eso se pueda llevar a cabo...</p>	<p>orientar, porque la gerencia no es mandar, es orientar, dirigir... [216]... hay que tener el visto bueno de con quienes vas a trabajar... [219]... en la gerencia cada quien tiene su rol y como tal se conjugan para para que la institución salga adelante... [224]... porque lo que estas desarrollando no es tuyo, es colectivo tienen que desarrollarlos todos y ese es el éxito de la gerencia ... [228]... que cada quien haga su cosa, asuma su responsabilidad ... [229]... tiene que ser un</p>		<p>gestión administrativa, comunicacional, legal y humana, con el fin de alcanzar de la mejor forma posible los objetivos propuestos y optimizar la gestión de los talentos y recursos disponibles.</p>
--	---	--	--	---

		gerente que supervise esa actividad de esas personas y que esa actividad agarre los destacados, el más destacado de todos hay que tomarlo en cuenta también y estimular...		
¿Qué hace el gestor cultural?	<p>[29]... idear mecanismos y espacios ... para que... el público ... pudiera acceder a esos bienes y servicios ...</p> <p>[41]... cómo lograr ahora que las personas se acercaran a esos espacios...</p> <p>[42]... y que esos espacios tuviesen una formación acorde al perfil de cada museo, que las personas pudiesen vincularse de forma efectiva</p>	<p>[67]... llevar cultura para el pueblo ...</p> <p>[89]... como presidenta, por supuesto yo mantengo comunicación con los cronistas...</p> <p>[156]... depende de qué se quiere cuando uno quiere hacer una actividad lo que tiene que trazarse son los objetivos... estimular al pueblo, estimular a unos profesionales, tienes que dirigirte en eso, las premisas</p>	<p>[143]... Luego el objetivo planear las etapas es las, el desarrollar y el bosquejar con qué recursos, con qué personal, con qué equipos de trabajo contamos, con cuáles asesores expertos o con cuáles fuentes de profesionales contamos para la ejecución de dicho proyecto ¿no? Eso, por una parte, y por otra este...</p> <p>[144]... a partir de allí esbozar qué es lo que se necesita y a</p>	<p>Desde la cosmovisión de los sujetos significantes, el gestor cultural es el encargado de idear los mecanismos para genera espacios de acceso conexión cultural, mediante la realización de proyectos, eventos y actividades de diferente naturaleza y envergadura.</p> <p>De acuerdo a sus experiencias, el trabajo del gestor consiste en administrar los recursos, espacios y personas</p>

	<p>y correcta ...</p> <p>[44]... pensar y repensar en políticas culturales que pudiesen ser cónsonas con ese espacio ...</p> <p>[48]... a producir los espacios de diálogo entre poetas de distintas partes del mundo, de diversos continentes, para que ellos pudiesen proponer qué acciones pudiesen ejecutar en sus países...</p> <p>[54]... como particular que ayuda a las instituciones que aun manejan el tema presupuestario de ese festival...</p> <p>[78]... un gestor cultural es, precisamente, gestionar, crear, ubicar</p>	<p>del quehacer en función de eso, las ponencias tendrán que ser en función de eso...</p> <p>[158]... tiene que empezar de lo, de los objetivos que tú te traces, pero preliminarmente para llegar a esos objetivos qué tienes, qué tienes hacer...</p> <p>[159]... ¿Tú estás en un pueblo? ¿En qué pueblo estás tú? Y ¿Cómo está actividad allá? ¿Cómo la ves tú? ¿Hay bastante movimiento cultural? ¿Cuáles son las áreas importantes de San Juan de los Morros que no se han tocado para en algún momento incentivar al pueblo al conocimiento de eso?...</p>	<p>quién acudir... buscar financiamiento , había que buscar auspiciantes, había que buscar patrocinantes, había que buscar mecenas ...</p> <p>[149]... Entonces al poder bosquejar esas necesidades hay que salir a la calle y ese es uno de los componentes que veo, pero ¿cómo salir a la calle? ...</p> <p>[219]... planear, en la gestión, planear, planear, planear muchísimo, planear, organizar, diseñar, es decir, todo el trabajo de armazón grande...</p> <p>[220]... hacer lobby, hacer reuniones,</p>	<p>partícipes de una acción o proyecto cultural, a partir del diseño, planificación, ejecución y evaluación de acciones vinculadas a la comunicación, divulgación y fidelización de público.</p> <p>De esta forma, su labor implica determinar el propósito del proyecto, las fases y los recursos necesarios para desarrollarlo, así como el personal, los equipos de trabajo, los asesores expertos y los profesionales implicados; buscar fuentes de financiación, apoyo, patrocinio y mecenazgo, lo que requiere de establecer contactos, generar estrategias de comunicación y alianzas con los diferentes actores</p>
--	--	--	---	---

	<p>espacios... [79]... espacios temporales, momentos, obvio también los espacios físicos... [80]... para poder vincularse con el hecho cultural, no solo para presentar una obra de teatro, un concierto sino espacios ... [82]... un gestor cultural es precisamente el que se encarga de hacer quehacer que todo este engranaje marche, de ubicar los recursos, de ubicar los espacios, de ubicar a las personas... de ser creadores de sueños... [90]... de sentarse a ver un proyecto, un todo, establecer</p>	<p>[160]... Ok, eso es un aspecto, pero a quién le interesa eso ¿A los maestros? ¿A los gobernantes? ¿Al pueblo? Hay que ver a quién y motivarlo porque siempre que uno hace un encuentro de algo es para motivar algo para que de ahí saga una verdad que, si a gente lo ignoraba ayudar un poco para que ... [161]... para qué, qué cambio se va a generar... de mentalidad... uno tiene que cambiarles la cara a las cosas para gestionar una institución... [175]... enamorar a la gente de lo que hace... [177]... quizás hacer cultura es</p>	<p>tener para buscar los recursos... [216]... generar estrategias, sobre todo en lo público, es agotador, es decir, cómo incentivar a los equipos a trabajar cuando está atravesada, el salario... [162]... Ahora bien, la ejecución del proyecto, lo que dure este proyecto, no. Ejecutarlo, sea una obra escénica, sea el proyecto escénico, sea un festival, lo que dure ese festival, digamos la ejecución de la actividad como tal, sea grande, pequeña, mediana, de alto impacto, de mediano impacto, chiquito, impacto,</p>	<p>del entorno. Para ello, debe organizar reuniones, elaborar presupuestos, hacer seguimiento y resolver problemas, así como conocer el área del quehacer artístico cultural desde el cual opera. De igual forma, requiere trabajar en el campo, es decir, estar en contacto directo con el lugar donde se desarrolla el proyecto, dialogar con la comunidad y conocer la realidad local, a partir de lo cual se le facilita conocer las tendencias, las necesidades y las posibilidades culturales existentes en el contexto en el que opera, así como las normas y políticas que las afectan.</p>
--	--	---	--	---

	<p>qué necesitas para que ese proyecto sea realidad y comenzar a hacerse de esos recursos físicos, económicos, humanos, intelectuales, de eso va... [91]... depende de lo que el proyecto requiera ... [93]... generar reuniones para establecer cómo será la dinámica... [98]... y, desde el punto de vista de producción se les iba brindando una guía, por ejemplo, necesitaba un minuto a minuto: ¿Qué va a pasar en cada momento del evento? ¿Qué va a pasar? ¿Quién habla? ¿En qué orden? No solo para poder tener un</p>	<p>llamar a la gente y decirle mire esto se ha hecho... [181]... tú tienes que trabajar, trabajar y trabajar en función de la cultura... [183]... me gusta, generar conocimiento por y para para los pueblos... [185]... Pienso que cada quien tiene de su manera te gestionar, te vas a encontrar que cada quien trabaja una realidad a su manera ... [197]... él va a administrar para generar cambios, cumplimiento de objetivos, cumplimiento de propósitos, de que a través de la dirección los que realizan la actividad, los ejecutores, pues lo hagan al máximo, a</p>	<p>pequeño impacto...</p>	<p>Para ello requiere crear vínculos de cooperación y confianza con los agentes culturales (promotores y animadores), el contexto organizativo, social y el público o usuarios destino.</p>
--	---	--	---------------------------	---

	<p>cronograma y poder llevar control de tiempo, sino porque todo esto necesitan conocerlo las traductoras simultáneas para poder estar prevenidas por idioma, y saber qué iba a leer cada uno de los delegados porque ellos llevaban informes sobre cuáles habían sido sus actividades y había que saber ¿cuánto dura el informe? ...</p> <p>[100]... ¿Cómo se transportaban? ¿Quién asume el transporte de estas personas? ¿Cuántas personas son? ¿Quién asume el refrigerio y almuerzos? de ser necesario, ¿Quién les paga a las traductoras simultáneas?</p>	<p>que cumplan sus objetivos, eso debe existir en la cultura... [201]... hay que conocer los aspectos generales y ya la persona lo tendrá que adaptar a lo específico que le corresponde, a sus funciones que le competen como tal... [205]... pero para uniformar eso es trabajo, ése es mi trabajo darle uniformidad a esa realidad ...</p>		
--	---	---	--	--

	<p>Cómo ir gestionando cada uno de estos ítems es parte del trabajo que hago como gestor cultural...</p> <p>[115] el deber del gestor o del gerente cultural en ese caso, ubicar los recursos...</p> <p>[124]... trabajar ... en campo en el proyecto ...</p> <p>[125]... y cuando digo de campo me refiero a estar allí en el sitio, hablar con la gente, hablar con los diversos actores...</p> <p>[126]... establecer cronogramas, ver que se esté ejecutando el proyecto...</p>			
¿Cómo debe ser el gestor cultural?	[71]... no todos tienen la sensibilidad que se requiere para trabajar en	[75]... Habría que decir ahora, que es necesario conocer el	[189]... El gestor, gestora, para desarrollar su quehacer,	Desde la visión de los sujetos significantes, la gestión cultural requiere de un ser

	<p>gestión cultural... [72]... ser gestor cultural es un tema de vocación... [123]... el gestor cultural es un profesional integral... [134]... Mantener la mente abierta... [135]... mentalizarse de que va a tener que relacionarse con distintos tipos de personalidades, es decir, no puede ser una persona introvertida... [136]... aprender de otras disciplinas ... cómo elaborar un presupuesto ... cuáles son posibles fuentes de financiamiento, tener nociones básicas de promoción y difusión, de</p>	<p>perfil de un docente porque al fin y al cabo quienes pueden llegar a las personas son los docentes... [111]... irte a un área específica y por su puesto desde allí te puedes trazar objetivos... [125]... ahondar mucho en la realidad en donde uno trabaja, su realidad, donde está su rol... [136]... debe saber escribir, conocer la realidad social, cultural... [148]... Para poder gerenciar en cultura tiene que importante la cultura, tienes que tener conocimiento ... [150]... tienes que tener conocimiento no solo sobre cultura sino sobre</p>	<p>requiere tener experiencia permanente. También desafíos permanentes, metas permanentes, retos permanentes... [190]... Generar formación permanente tanto de capacidades como habilidades, es decir, tiene que hacer diplomados, tiene que hacer cursos de actualización permanente, tiene que hacer talleres... [191]... tiene que tener, así sea, una profunda sensibilidad trabajada... una sensibilidad canalizada, canalizada y trabajada y archi abierta... [197] ...Ento</p>	<p>con vocación por la cultura y por el trabajo con las personas, así como con una gran sensibilidad estética y apertura para comprender y dialogar sobre las realidades culturales. En este sentido, es indispensable que conozca, aprecie y respete el patrimonio cultural tangible e intangible de la humanidad y su diversidad (social, étnica, sexual, cultural etc.). Así como los marcos organizativos y legales, nacionales e internacionales vinculados a su quehacer. Aunado a ello, que fortalezca o desarrolle su capacidad análisis crítico, para el desarrollo de la diagnosis de las expectativas, requerimientos e intereses contexto</p>
--	---	--	---	---

	<p>estrategias comunicacionales, saber redactar bien, saber escribir ...</p> <p>[137]... tiene que poder sustentar sus proyectos...</p> <p>[138] tiene que ser un investigador...</p> <p>[141]... no quiere decir que el gestor cultural se va a convertir en un mar de conocimientos de absolutamente todo y tiene que ser especialista en absolutamente todo...</p> <p>[142]...tiene que poder llamar a asesores o a personas que sean realmente especialistas en su área...</p> <p>[143]... tiene que poder tener la apertura para entender que su quehacer va a</p>	<p>administración también...</p> <p>[164]... Lo que pasa es una cosa es que para elaborar todo perfil tienen que ser dos perfiles, el personal y el profesional...</p> <p>[165]...hay un perfil, el personal, que tiene que ver con la vocación de la persona, porque si a ver vamos tú puedes conseguir un tipo que es escultor, hace obras y las hace perfectas, pero él no es profesional...</p> <p>[166]...pero en las cosas de la cultura hay que tomar en cuenta la cantidad de cultores populares, que el profesional que está preparando en gerencia cultural se nutra de esas</p>	<p>nces, la interseccionalidad también, todo gestor tiene que tener una mirada con perspectiva de género, es decir, que siempre piense en la participación equitativa de hombres, mujeres. Tiene que tener una perspectiva de género también en la participación de la diversidad sexual ...</p> <p>[198] ... Está la perspectiva de clase, es decir, podemos tener un gestor o gestora de clase media, clase media alta o de clase alta que quiere auspiciar y quiere patrocinar, lo mismo va para las personas que viven en zonas deprimidas</p>	<p>sociocultural en que opera. De allí, que requiera disposición y aptitud para el trabajo de campo.</p> <p>De igual forma, debe manejar de conocimientos, herramientas y metodologías para planificar, implementar, evaluar y difundir acciones, proyectos y actividades culturales, considerando los objetivos, los recursos, los plazos y los criterios de calidad pertinentes.</p> <p>Del mismo modo, debe poseer habilidades comunicativas, tanto orales como escritas, para transmitir de forma clara y efectiva mensajes e informaciones relacionados con su labor; fomentar el trabajo en equipo, así como la creación de redes</p>
--	---	--	--	---

	<p>vincular cualquier cantidad de disciplinas... [147]... el gestor cultural se va formando... [148]... se va dando cuenta de sus áreas de experticia a medida que va involucrándose en proyectos, que va trabajando, que va vinculándose con comunidades, con actores... [149]... es un ser social netamente, eso es lo primero... [150]... nunca se puede abordar un proyecto desde la arrogancia, desde el creer que, por formación académica, que por mi formación o trayectoria laboral ya yo sé que necesita ciertos actores,</p>	<p>personas, porque forma parte de la realidad en la que se encuentra... [167]... una persona que venga a ser director de cosas que tienen que ver con manifestaciones culturales tiene que tener una vocación... [168]... en la cultura tienes que batir el barro con la gente... [171]... la persona que trabaje en cultura tiene que tener mucha vocación vamos a decir, querer, porque para tu meterte en los sentimientos del pueblo, a esos conocimientos que ellos tienen, sobre todo a esa</p>	<p>pero que quieren liderar proyectos o que se proponen liderar proyectos y iniciar su camino como gestor... [200] ... Pero tiene que tener una voluntad de apertura y de empatía y de inmersión en estas realidades... [201] ... Y saber que tiene derecho y tiene deber ¿no? A también a empatizar y a estar abierto en esta perspectiva de clase con otras clases sociales... [205] ... También tiene que tener perspectiva étnica o perspectiva, yo preferiría llamarla pluricultural o perspectiva étnica...</p>	<p>de cooperación y de alianzas estratégicas con otros agentes culturales, instituciones y comunidades; y liderar e impulsar acciones que respondan a las necesidades y expectativas de la sociedad, adaptables a los cambios y desafíos propios del contexto en que acciona. Del conglomerado de conocimientos y aptitudes antes mencionado, emerge esa visión crítica, reflexiva y sensible sobre la cultura, sus expresiones, dinámicas y repercusiones sociales característica del gestor, cultural. Aunado a ello, es preciso que fortalezca o desarrolle una actitud proactiva, innovadora y emprendedora, capaz de generar</p>
--	---	--	---	---

	<p>ciertas comunidades, ciertos espacios... [155]... la naturaleza del gestor, que tiene que ser un buen oyente, que propicie el dialogo y ante todo respetuoso de la realidad el otro...</p>	<p>idiosincrasia, eso no es fácil ... [178]... tiene que tener su propia visión de la realidad... [182]... ganar tu rol de dirigente trabajando, tu respeto como profesional trabajando, trabajando y llegando a donde tienes que llegar y no de palabra si no de hecho... [208]... una formación no solamente de la cultura como tal sino de cómo administrar esa cultura... [212]... lo que necesitas para administrar la cultura es humildad... [221]... tiene que nivelarse con las personas para ver como constituye</p>	<p>[206]... tenga un enfoque de las raíces propias venezolanas, sean afrovenezolana, indígena o árabe-venezolana o hispánico-venezolana, es decir, como esos enraizamientos de nuestra cultura. Sobre todo, y si nos ponemos radicales en la perspectiva étnica, y cuando digo radicales, ir a la raíz, es los pueblos originarios o pueblos indígenas y comunidades indígenas que acá hacen vida y que hicieron vida... [207] ... Eso, un gestor cultural tiene que tener dominio del sistema lingüístico, no</p>	<p>propuestas culturales novedosas, relevantes y sostenibles. En este sentido, el gestor cultural puede ser visto como un ser social, con vocación, convicción y pasión por lo que hace, cuyo éxito vendrá dado por su capacidad de intervenir de forma estratégica y asertiva en el ámbito en que opera, lo que es resultado no solo de la experiencia adquirida a través del ejercicio profesional, sino de su formación personal y profesional permanente.</p>
--	---	---	--	---

		equipo...	<p>saber los idiomas, pero sí saber cuántos idiomas se habla, cuáles son las familias lingüísticas venezolanas, cómo se vieron las dinámicas lingüísticas, cuáles son los aspectos culturales que nos determinaron en el tiempo en nuestros pueblos indígenas...</p> <p>[192] ... Un gestor cultural, no puede no saber nada de artes...</p> <p>[210] ... Pasión. Tiene que tener paciencia...</p> <p>[212]... tiene que atreverse a visitar cuántas comunidades pueda, de manera que pueda diversificar su manera de entender qué</p>	
--	--	-----------	--	--

			<p>es comunidad...</p> <p>[216] ... dominar los marcos legales de nuestro país, los marcos supranacionales de la región, ya sea del continente americano, de Occidente y los acuerdos planetarios de las Naciones Unidas...</p> <p>[233]... reconocer que nosotros atendemos son demandas y necesidades espirituales, potencialidades espirituales que hay en la gente...</p>	
<p>¿Qué sucede con la gestión cultural en Venezuela?</p>	<p>[131]... el presupuesto para cultura debería estar garantizado...</p> <p>[132]... tener que constantemente pedir múltiples apoyos para un</p>	<p>[42]... lo que veo es que no hay políticas de cultura popular...</p> <p>[43]... aquí la cultura popular en sí no se toma en cuenta, la tergiversan con otros</p>	<p>[36]... ... y que esa acción, por ejemplo, después de 20 años que uno ha visto el desarrollo del gobierno actual, pues del, este, uno ve como sí ha habido</p>	<p>Desde la mirada de los sujetos significantes, quienes trabajan en el campo de la cultura se ven obligados a superar numerosas dificultades para desarrollar sus quehaceres. Si</p>

	<p>proyecto se pueda llevar a cabo... [133]... sé que hay que hacerlo, sé que es necesario, sé que esa es la realidad que hay, pero sigo sintiendo que las condiciones no son justas...</p>	<p>sectores... [45]...pero a veces nombran cronistas que no saben en donde están parados y allí está el problema... [47]... porque cómo te metes tú en la cultura si no estás bien educado con respecto en los aspectos que hay que destacar, en los valores que hay que resaltar, eso es un problema... [49]... en la experiencia que yo tuve en el desarrollo de esa Maestría de Cultura Popular que se hizo a través de la Universidad de Carabobo, bueno había siempre como una contradicción porque los profesores están, se van mucho a lo academia,</p>	<p>acciones culturales, digamos, de algunos programas donde las comunidades participan y transforman las políticas culturales o transforman los proyectos... [37]... Pero seguimos viendo también prácticas de esas, de la gestión actual de gobierno, donde los personalismos son los que protagonizan los procesos de gestión y los procesos de participación ... [132]... o como actualmente en nuestro país, en el nivel crítico en el que nos encontramos por diversas razones...</p>	<p>bien la carta magna nacional, establece que el Estado debe garantizar el acceso a la cultura, la asignación pública de recursos es menesterosa en comparación a la estipulada para otros espacios, lo que deviene en la búsqueda constante de fuentes de financiamiento para alcanzar la concreción de las acciones culturales planteadas, lo que supone un gran esfuerzo y desgaste. Por otra parte, a menudo las personas para liderar las instituciones culturales públicas no poseen los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar dicha labor. Esto ocasiona</p>
--	---	--	--	--

		<p>había unos ciertos roces a veces por que los profesores ¡eh! Como que veían como que eso de los procesos culturales de los pueblos... [60]... yo pienso es que la universidad no llega al pueblo, la universidad se queda en lo académico y es en el pueblo que está la sabiduría y así... [79]... Entonces, la gestión cultural tiene bastante pertinencia, aunque es poco lo que se ha hecho al respecto ... [81]... tú buscas un diseño curricular que te hable de la cultura de los pueblos y nada... [91]... se presentan</p>	<p>[140]... Pero a lo que me refiero con el inmediatismo es que, por parte, por ejemplo, diferenciar estado de gobierno, el gobierno puede ser que estimule una actividad que pueda ser de un momento a otro y totalmente desorganizado ... [155]... Porque si eres una institución completamente adscrita las líneas del gobierno Bolivariano, no puedes visitar una empresa privada, eh, que no reconoce o que no trabaja del todo porque no, no va a emparentarse con el Estado [156]... Así, así de una no</p>	<p>problemas de desconocimiento, distorsión y menosprecio de la cultura, así como el crecimiento de un sentimiento de subestimación al trabajo de la cultura, como a lo que per sé ésta significa. Por otro lado, generalmente, las instituciones académicas no se conectan con los procesos culturales de las comunidades, suscitando la oferta de planes de estudio lejanos al quehacer cultural y, por dende, la ausencia de perfiles y actores profesionales del área, incluyendo los gestores, gerentes o directores de cultura. De igual forma, si bien se observa el impulso de acciones culturales desde el gobierno, con</p>
--	--	---	--	---

		<p>muchos problemas porque hay mucha ignorancia por parte de los concejales y los alcaldes que a veces no tienen un conocimiento de la labor del cronista y tampoco lo valoran pues, y llegan muchas autoridades que no saben en dónde están parados a esas instancias...</p> <p>[104]... no quieren soltar plata para la cultura...</p> <p>[130]... los cronistas... los sociólogos... debiesen de ocuparse de eso, yo no los veo haciendo nada...</p> <p>[131]... hemos abandonado mucho el conocimiento de las ciudades y los pueblos entonces nadie se ocupa...</p>	<p>tendrías que recurrir a una empresa del Estado para poder tener mayor impacto, ¿no? O poder tener ese recurso se ve delimitado y... Pero en cambio, mientras más ajeno estás, mientras más estás cerca estás en él, te reconoces en el sector independiente, más impacto vas a tener...</p> <p>[164]... algo que no he visto y que ha costado mucho es oye la evaluación...</p> <p>[166]... pero no veo evaluación, no, una cosa que es tan fundamental que es encarar los problemas, las debilidades, el contexto cómo apremia y ahorca o determina el</p>	<p>programas que involucran a las comunidades y les permiten incidir en las políticas y los proyectos culturales. Sin embargo, se siguen presentando prácticas personalistas que obstaculizan los procesos de gestión y participación tanto pública como independiente. Además, se evidencia una falta de planificación y articulación entre el Estado y el sector privado, lo que limita el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas culturales. Asimismo, se carece de una cultura de control y evaluación que permita identificar los problemas, las debilidades y los errores que se</p>
--	--	---	--	--

		<p>[151]... nombran directores de instituciones culturales que no tienen la formación son personas empíricas...</p> <p>[154]... no tiene conocimiento de la administración ... [184]... saber que estamos como estamos porque no hay gente preparada en donde debe haberla...</p> <p>[186]... pero aquí la cuestión de gerencia no está en manos de la gente que está formada en eso...</p> <p>[187]... nombran un director porque es artista o cultor...</p> <p>[188]... porque no se ha hecho un perfil para quien debe ser un director de cultura...</p>	<p>desarrollo de la gestión...</p> <p>[176]... leemos mucha teoría sobre el control y seguimiento y está en la teoría y es evidente que está allí pero no se aplica...</p> <p>[179]... somos muy laxos en dejar eso para después y para después, y no puede ser para después, porque después viene un siguiente proyecto...</p> <p>[183]... pero también considero que tenemos temor de enfrentar nuestros problemas, temor de enfrentar nuestras debilidades y temor de reconocer que hay errores pues y que hay que cambiar las prácticas y que las cosas</p>	<p>cometen en la gestión cultural, que facilite el aprendizaje y la mejora continua.</p> <p>De lo anterior se infiere, que la gestión cultural en Venezuela afronta muchos retos y restricciones, debido a la carencia de políticas públicas que reconozcan y respalden el quehacer cultural, como a la ausencia perfiles profesionales que tracen la formación requerida y orienten la selección de personal y autoridades idóneas para el desarrollo efectivo de este quehacer.</p> <p>En razón a lo anterior, se destaca como necesario el reconocimiento de estos desafíos y la búsqueda soluciones colectivas que</p>
--	--	---	---	--

			no están bien... [184]... hay que reconocer eso pues, como tal o verdaderament e que no sabemos evaluar y que bueno, no está, no está mal, hay que reconocerlo... [225]... lastimosament e no somos un país de la organización y todo se sale de causa...	fortalezcan el sector cultural y su rol transformador en la sociedad, enfatizando el control y seguimiento de las acciones culturales como eje transversal del proceso de gestión.
--	--	--	---	--

Elaboración propia.

Matriz General de Dimensiones y Categorías

Cuadro 39. Matriz General Dimensiones y Categorías

Preguntas Enmascaradas Comunes	Dimensiones	Categoría
¿Cuál es su formación profesional?	Saberes del gestor cultural	Gestión cultural
¿Cómo ha sido su trayectoria laboral en gestión cultural?		
¿Qué es cultura?	Componentes de la gestión cultural	
¿Cómo es el mundo de la gestión cultural?		
¿Qué sucede con la gestión cultural en Venezuela?		
¿Qué es gestionar en cultura?	Procesos de la gestión	

¿Qué es gerencia en el ámbito de la cultura?	cultural	
¿Qué hace el gestor cultural?	Competencias del gestor cultural	
¿Cómo debe ser el gestor cultural?		

Elaboración propia.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Saberes del Gestor Cultural”

Los saberes refieren a los lenguajes, modos de organización y canalización de las relaciones que emanan de la existencia de las personas y su experiencia individual o social en un contexto socio-cultural determinado (Martín, 2003). Siendo esto así, la dimensión “saberes del gestor cultural” * emerge de la conjunción de las experiencias académicas y laborales de los sujetos significantes en el campo de la gestión cultural.

Bajo esta cosmovisión, la gestión cultural es concebida como un campo de estudio y de acción profesional propio del ámbito organizativo de la cultura, por lo que se le piensa como amplio y diverso, en razón a su vinculación a otros campos que favorecen el desarrollo de estudios y experiencias complementarias al de la cultura, como el de la educación y la administración, en que la experticia profesional viene dada según el ámbito (competencia del sector cultural) y el área de acción (de expresión artística o cultural), como de la forma de asociación (pública, privada, mixta o comunitaria) y del contexto (local, regional, nacional o internacional) desde los cuales acciona el gestor cultural.

De lo anterior, deviene el desarrollo de conocimientos, cualidades y habilidades, como funciones administrativas y competencias gerenciales similares, indistintamente del sector o del área de acción cultural asumidos, que se traducen formas de organización y comunicación, como en estrategias de acción comunes, en función de garantizar la generación y el mantenimiento de espacios para la creación artístico-

cultural y de conexión entre las personas y el hecho cultural, a través de la conducción de procesos vinculados a la creación, producción, formación, difusión o comercialización de bienes y servicios culturales.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Componentes de la Gestión Cultural”

Desde la perspectiva de las artes, una “composición” * implica la sinergia entre elementos que integran una obra, con la intención de generar efectos y significados. Es en este sentido que nace la dimensión “componentes de la gestión cultural” *, en tanto reúne los elementos significativos, de carácter administrativo-organizacional, reseñados por los sujetos significantes, relativos a los ámbitos, áreas, niveles, radios y vías de acción, como al marco político-normativo que orienta el entorno intra-extra organizacional (contexto situacional).

Dentro de este marco de ideas, los ámbitos de acción refieren a las competencias de los espacios o sectores, como la investigación, preservación, difusión, creación, producción, formación o comercialización, desde los cuales se impulsan los quehaceres culturales de creación, producción, preservación o difusión; ello según el área de expresión artística (artes plásticas, escénicas, musicales, cinematográficas, entre otras) o de manifestación cultural (tradicionales y populares propias de un entorno social) que motive la gestión, en concordancia al nivel de acción o forma de asociación desde la cual opere: privada, pública, mixta o comunitaria; como del radio o rango en el cual accione: local, estatal, regional, nacional o internacional.

Lo anterior, bajo la orientación de unas políticas culturales globalmente fundamentadas en el respeto, la participación y la cooperación entre de diversos actores, agentes y sectores culturales, en pro de la diversidad y el desarrollo cultural,

para garantizar la preservación y difusión del patrimonio cultural de generación en generación.

En función de lo anterior, se han de plantear las vías o formas de acción cultural, ya sea desde la mirada difusiva, en la búsqueda de dar a conocer o promover la cultura y las artes, a través de actividades como exposiciones, conciertos, festivales o publicaciones; desde la participativa o de animación, orientada a atizar la integración activa de la comunidad o espacio en que se acciona en los procesos de diseño, coordinación, ejecución y evaluación de actividades; o desde otra mirada concebida como de carácter alterno, que combina las perspectivas previamente enunciadas, de acuerdo a las características de la realidad en que se despliega la acción, en razón a los rasgos distintivos y dinámicas sociales como culturales particulares de cada espacio en que opera la gestión.

En relación a esto, a diferencia de los promotores y animadores culturales, el encargado de dirigir y orientar los procesos administrativos y quehaceres culturales a partir de los cuales nacen las estrategias de acción cultural, es el gestor cultural, también denominado gerente cultural. Ahora bien, el enfoque que orienta dicho proceso ejecutivo o directivo deviene de la noción de cultura que asume la organización, de allí que la concepción de esta en singular, “cultura”, se encuentre generalmente acompañada de una mirada “empresarial”, mientras que su concepción plural, “culturas”, se halle vinculada a la acción pública o social de un Estado. De lo anterior, emerge la marcada distinción entre la gestión pública y privada.

En este marco de ideas, lo relevante es que lo cultural (cultura o culturas) comprende fundamentalmente al entretelado de creencias, saberes, tradiciones, valores, modos de vida y formas de expresión o rasgos distintivos de un grupo o sociedad local, nacional regional e internacional que, en su variedad, resultan plurales

o diversas, de allí su naturaleza dinámica, heterogénea y compleja, de la que brotan las concepciones de cultura dominante, subalterna, alternativa, de subcultura o de contra cultura que, en tanto interaccionan, se imponen, se rebelan, se asimilan y se trasmutan recíprocamente, hilando así nuevos tejidos de expresiones y significaciones que se transmiten y se transforman de generación en generación.

Continuando con el hilo discursivo, respecto al contexto situacional, este refiere al entorno interno y externo organizativo y social (local-global, aquí asumido en términos de glocalización -Robertson, 1992-) particular en que se emerge y se desarrolla gestión cultural, el cual posee unas dimensiones políticas, económicas, sociales y culturales determinantes para el diseño de las estrategias de la acción cultural.

Al respecto, los sujetos significantes enfatizan que en el caso venezolano la gestión cultural opera en un contexto que aguarda una diversidad y riqueza cultural enorme, que se encuentra enmarcada en políticas culturales poco adecuadas, lo que implica un reto para quienes asumen el rol de gestionar acciones culturales.

Aunado a ello, destacan que si bien el gestor cultural en este caso debe superar numerosos obstáculos para llevar a cabo su labor, tales como la escasez de recursos económicos, la falta de formación académica específica, la asignación de roles directivos a personas que no poseen los conocimientos y aptitudes requeridas para ello, la desvalorización social de la cultura y las prácticas personalistas que dificultan la articulación como el trabajo colectivo, entre otros factores que limitan el potencial creativo y transformador de la cultura, generan desmotivación y frustración entre los sujetos significantes que trabajan en este campo. No obstante, esto parece no desalentar su vocación y pasión por “hacer cultura”.

Lo anteriormente expuesto, denota la amplitud y diversidad de este sendero profesional, que implica la convergencia de múltiples quehaceres y áreas de acción artístico-culturales, que, además, involucra la gestión de talentos humanos (artistas, agentes, cultores, promotores, animadores, consumidores, proconsumidores, investigadores y trabajadores), de recursos materiales (entre ellos los de índole artístico y cultural), tecnológicos y financieros; así como su uso eficiente y responsable.

De esta forma, se puede vislumbrar la organicidad existente entre los elementos que integran la gestión cultural y los enfoques que orientan su operatividad, a partir de lo cual se pueden comprender los términos en que se considera exitosa o no. En este sentido, la gestión cultural resulta exitosa en tanto alcance el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, los cuales vienen determinados por el propósito social de garantizar la generación y el mantenimiento espacios de creación artístico-cultural como de conexión entre individuo y hecho cultural, de acuerdo al sector y al área de acción específica desde el cual opera.

Un ejemplo de ello podemos encontrarlo en la realización de la XIII Edición del Festival Mundial de Poesía (2016), mencionado por el sujeto significativo 1, en que Venezuela fungió como Estado anfitrión, en el marco de producir los espacios de diálogo entre poetas de distintas partes del mundo, para lo cual se desarrollaron acciones de difusión y animación sincrónicas, concretando espacios para la planificación conjunta que, dieron como resultado la participación e integración de un movimiento poético de carácter intercontinental (contó con la participación de 8 poetas de los cinco continentes y 130 de Venezuela, presentando más de 470 actividades en los diversos estados del país), respondiendo a las políticas culturales de la UNESCO como del Ministerio del Poder Popular para la Cultura, ello orientado por un enfoque social de la gestión y una mirada plural de la cultura.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Procesos de la Gestión Cultural”

La concepción de proceso alude al desarrollo de actividades o despliegue de acciones dadas en torno a algo, en ese caso, el cumplimiento de unos objetivos organizacionales y unos propósitos sociales que impulsan la gestión cultural, práctica profesional que implica múltiples desafíos y aguarda diversos enfoques de acción, los cuales pueden ser concebidos como dicotómicos, dependiendo del contexto y de los actores involucrados. Al respecto, existen estos procesos se encuentran vinculados a los quehaceres administrativos (de diseño, planificación, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación) y culturales (de creación, producción, preservación, promoción, o animación), cuyo despliegue se ve orientado de acuerdo a la perspectiva gestonaria asumida por la organización cultural, ya sea de óptica empresarial, inspirada en el modelo de la Escuela de Negocios norteamericana, que busca maximizar los beneficios económicos, la solvencia financiera y el éxito medido por indicadores cuantitativos que expresan una concepción dominante y estática de la cultura; o de óptica social, que se basa en la generación de tejidos sociales, participativos, colectivos, comunitarios, sostenibles en términos de transformación social y, por ende, económica, que reconoce la diversidad y la dinamicidad de la cultura.

De esta forma, la gestión cultural se erige como como ámbito de acción encargado de generar y mantener espacios de creación y de conexión entre las personas y el hecho cultural; que implica el desarrollo de los siguientes “procesos administrativos”: diagnóstico, planificación o diseño, organización, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de acciones culturales. A partir de dichos procesos se gestionan los denominados “quehaceres culturales” relativos a la creación, producción, preservación, difusión o animación de expresiones artísticas y manifestaciones culturales.

En este marco de ideas, se concibe la gerencia como intrínseca a la gestión, en términos de acción directiva, de orientación o de producción ejecutiva de los procesos de diseño, implementación y evaluación de acciones culturales, las cuales, cabe destacar, responden a las demandas y oportunidades de los contextos donde se desarrollan, respetando su identidad, su diversidad y su dinamismo, indistintamente de la forma asociativa desde la cual opere: pública, privada, mixta o comunitaria.

En este sentido, la práctica gerencial en el ámbito de la cultura contempla aspectos creativos, sensibles (estéticos y sociales) y humanos, de enfoque cultural; así mismo, aspectos estratégicos, técnicos u operativos propios de su ejecución, de enfoque empresarial o social que, implican la coordinación de los diversos actores y agentes que intervienen de manera pasiva o activa en la gestión del hecho cultural en función de alcanzar de manera “efectiva y coherente” los objetivos organizacionales y los propósitos sociales que impulsan el quehacer de la gestión cultural. De lo anterior, emerge una mirada concéntrica a la gerencia vista como dirección, como liderazgo y como gestión, de lo que nace la sinonimia prevalente entre dichos conceptos.

Reflexión Acerca de la Dimensión “Competencias del Gestor Cultural”

Las “competencias profesionales* corresponden a los saberes, conocimientos, cualidades y habilidades o aptitudes clave que debe tener una persona para desempeñarse de manera efectiva en su trabajo. Desde esta cosmovisión, brota la dimensión “competencias del gestor cultural” *, agrupando la información significativa socializada por los sujetos significantes participantes, relativa a las cualidades y habilidades que debe fortalecer o desarrollar el gestor cultural. En este sentido, conociendo su esencia sensible y técnica, se delinean como aspectos esenciales los siguientes:

- ✿ Tener vocación por la cultura y el trabajo con las personas.

- ✿ Conocer los diferentes ámbitos de acción cultural, así como los marcos teóricos y legales, nacionales e internacionales, relacionados con su campo, sector y área de acción.

- ✿ Comprometerse ética y socialmente con el desarrollo sociocultural del ser humano.

- ✿ Desarrollar una visión crítica y reflexiva sobre la cultura, sus expresiones, dinámicas y repercusiones sociales.

- ✿ Manejar conocimientos, herramientas y metodologías para planificar, implementar, evaluar y difundir acciones culturales.

- ✿ Poseer habilidades comunicativas, tanto orales como escritas, para transmitir mensajes e informaciones relacionados con su labor.

- ✿ Fomentar el trabajo en equipo, la creación de redes de cooperación y de alianzas estratégicas con otros agentes culturales, instituciones, organizaciones y comunidades.

- ✿ Liderar e impulsar acciones que respondan a las necesidades y expectativas de la sociedad, adaptables a los cambios y desafíos propios de las dinámicas socio-culturales del espacio en que opera.

- ✿ Asumir una actitud proactiva, innovadora y emprendedora, capaz de generar valor cultural y social.

✱ Canalizar una sensibilidad estética y social para impulsar acciones culturales de impacto social y cultural.

En virtud de lo previamente planteado, se destacan como propias del gestor cultural, su visión estratégica, su capacidad de adaptación e innovación y su compromiso ético y social con la cultura y sus actores. Ello debido a que el gestor o gerente cultural requiere conocer la realidad de la organización desde la cual acciona, el marco organizativo (clima y cultura organizacional) y normativo (políticas, leyes, reglamentos, normas y acuerdos) que inciden y regulan respectivamente la gestión cultural; de igual forma, la situación del contexto social (local y global) en el que acciona, siendo a partir de ello que le será posible identificar las tendencias, las necesidades, las potencialidades y las oportunidades existentes, para establecer objetivos, planificar las etapas, determinar y gestionar los recursos materiales, financieros y el talento humano, como las estrategias de comunicación y cooperación requeridas.

En este sentido, es menester mencionar que, las denominaciones “gestor” y “gerente” son concebidas como roles equivalentes en el ámbito de la gestión cultural, siendo su responsabilidad la de liderar y coordinar al equipo multidisciplinario que participa en cada una de las fases de los proyectos y acciones culturales entabladas, desde la formulación estratégica hasta la ejecución y evaluación, pasando por la gestión administrativa, comunicacional, legal y humana pertinente, con el propósito de lograr los resultados esperados y aprovechar al máximo los talentos y recursos disponibles, ya sean financieros, materiales o de otra índole, de la manera más eficiente y eficaz posible.

Finalmente, el gestor cultural se concibe como un profesional integral, que requiere desarrollar aptitudes particulares según el sector y área de acción; y

generales relativas al conocimiento de lo cultural como de la administración, inherentes a su oficio directivo, en virtud de generar una gestión organizativa y social exitosa.

Reflexión Acerca de la Categoría “Gestión Cultural”

De la conjunción de lo anteriormente expuesto, emerge como categoría única la gestión cultural, noción amplia, múltiple, polisémica ¡Compleja! En tanto, alude a un campo de acción, a un proceso y a una acción de carácter ejecutivo (gerencial), comprendiendo el estudio, manejo y dirección de una serie de elementos tan amplios y diversos (componentes de la gestión cultural) como el espacio en que se originan los procesos administrativos y quehaceres culturales propios del contexto organizativo desde el cual opera y el entorno social (local y global) en que acciona, elementos que contemplados en conjunto conforman lo que se concibe como el mundo sociocultural de los gestores culturales.

Como campo de estudio o de acción profesional, se ocupa de abordar la creación y el mantenimiento de espacios de encuentro entre las personas y la cultura, mediante el abordaje de los procesos de dinamización de las expresiones artísticas y las manifestaciones culturales, a través del fomento de la preservación, producción, creación, difusión o dinamización de los bienes y servicios culturales.

Como proceso, supone el diseño, planificación, organización, ejecución, control, seguimiento y evaluación de acciones culturales, de promoción, animación o mixtas, de acuerdo a la realidad en la que se desarrollan, con el fin de responder a las necesidades e impulsar las potencialidades de dicha realidad, y en el que la gerencia se entiende como la acción directiva o de producción ejecutiva de dicha gestión, que

involucra el manejo efectivo de los recursos tecnológicos y financieros como de los talentos involucrados.

Bajo esta cosmovisión, se vislumbra como acción directiva o de producción ejecutiva, desde lo cual se concibe la gerencia componente esencial del proceso de gestión cultural, encargado de dirigir, orientar y administrar los esfuerzos técnicos y operativos que se traducen en quehaceres culturales, de allí el uso equivalente de los términos “gestor” y “gerente” en las organizaciones culturales, cuya responsabilidad es la de liderar y coordinar el proceso de gestión cultural en un ámbito de acción, indistintamente de la naturaleza asociativa de la organización: pública, privada o comunitaria.

En virtud de lo anterior, el gestor o gerente cultural debe poseer una visión integral de la cultura, así como de los aspectos administrativos y gerenciales que le permitan planificar, ejecutar y evaluar las estrategias de acción adecuadas para cada objetivo y contexto, en función de contribuir al desarrollo organizativo, social y cultural de su entorno, mediante el uso eficiente y creativo de los recursos y talentos disponibles.

De lo anterior, se infiere que el gestor cultural requiere de una visión estratégica que articule los aspectos creativos, sensibles y humanos de la cultura con los aspectos técnicos, operativos y administrativos de su realización, buscando optimizar los recursos disponibles y generar valor social y cultural.

De igual forma, que su accionar contempla el liderazgo y la coordinación de los diferentes actores que participan en el hecho cultural, desde las instituciones públicas, privadas o mixtas, hasta los creadores, los mediadores y los públicos, fomentando el diálogo, la colaboración y la participación en pro de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los propósitos sociales de la gestión cultural.

Matriz General de Observación

Cuadro 40. Matriz General de Observación

Aspectos	Significado de lo observado
Perfil de los Gestores culturales	Las personas que cumplen roles directivos en las organizaciones observadas, poseen estudios en el ámbito de las artes, la cultura, la comunicación social o la educación, no obstante, la formación de índole administrativa no es común.
Gerencia	La constante es una gerencia con un rol interpersonal poco adecuado y, por ende, poco asertivo y favorable para el alcance de los objetivos planteados, además, caracterizada por un notable pragmatismo en su toma de decisión, es decir, centrado en la resolución de lo urgente por sobre lo importante.
Concepción de Cultura	Se percibe una noción de cultura tanta como patrimonio de carácter tradicional, popular o de élite (las bellas artes), diversa y plural, que debe ser preservado y difundido como fundamento para la consolidación del desarrollo social; pero también como bien que se crea, produce o comercializa, indistintamente de su significado patrimonial.
Procesos de gestión	Se desarrollan planes operativos anuales en el ámbito público o proyectos culturales en el privado, acorde a los objetivos estratégicos que orientan la acción de la organización desde la cual se despliegan. Al respecto, se evidencia la ausencia relativa de procesos de organización y planificación adecuados. Esta relatividad refiere a la observación de ejecuciones desorganizadas, cargadas de cambios y suspensiones de acciones y actividades, lo que evidencia una notable falla en el control y evaluación de las mismas, en algunos casos su ausencia total. Ello deviene en un desempeño poco efectivo, en razón al cumplimiento parcial de las metas organizacionales en el sector público o la ralentización de su alcance en el privado, lo que afecta respectivamente la eficacia y la efectividad con que se cumplen los propósitos socioculturales de la gestión cultural.
Toma de decisión	Se observa una toma de decisión marcada por un notable pragmatismo, es decir, por su eficacia en la solución de problemas concretos, lo que ha incidido en la ausencia del establecimiento y aprobación de estándares normativos (manuales de organización, de normas y

	procedimientos, normativas internas), como en el diseño y seguimiento de una planificación real, acorde a la naturaleza como a la realidad de la institución como del contexto de acción.
Comunicación	Se encuentra inclinada hacia la interacción informal, mientras lo relativo a la transmisión de información oficial o formal pertinente sobre la operatividad de las instituciones presentan notables retrasos, lo que incide el cumplimiento de las metas planteadas y, consecuentemente, en la operatividad y productividad institucional.
Relaciones	La interacción entre pares resulta, generalmente, comfortable, lo que sustenta la continuidad de la operatividad y productividad actual de las organizaciones.
Reconocimiento	Los gestos de reconocimiento en ocasiones se limitan al otorgamiento de los ascensos esperados por su personal, mientras los llamados de atención son apreciados públicamente, incentivando una especie de sentimiento de desmotivación entre sus miembros, así como la ausencia de reconocimiento a la identidad institucional.
Remuneración	Se reconoce que debido al contexto social en que las organizaciones operan en la actualidad existe una baja remuneración por los servicios prestados, debido a la dificultad de obtención de financiamientos en el sector privado, como a la exigua asignación de recursos financieros en el público, hecho ante el cual es menester destacar que el sector cultural es uno de los menos privilegiados en la distribución presupuestaria pública nacional.
Cooperación	Las instituciones poseen un grado relativo de trabajo en equipo, dado en algunos niveles, generalmente entre individuos con algún tipo de filiación o intereses a fines, mientras la sinergia entre lo administrativo y lo operativo resulta ausente, a lo cual se le atribuye la toma de decisiones poco acertadas.
Compromiso	Se puede decir, existe un sentimiento de pertenencia personalista que depende de lo que se percibe como cultural, lo que incide en desempeño de los trabajadores de la cultura y, por ende, en el cumplimiento de las metas que se plantea la organización.
Motivación	En ocasiones, se observan la presencia de actitudes proactivas por parte de los individuos comprometidos con su labor o con sentido de pertenencia por la organización, aun cuando no se perciben estímulos por parte de la gerencia. Sin embargo, existe un notable aumento del éxodo laboral de los profesionales de la, atribuido a la baja oferta salarial, como a la emigración latente producto de la situación crítica

	nacional.
Cultura Organizacional	Existe una rotación relativa del personal, una comunicación formal poco adecuada, como del sentido del trabajo en equipo y maneras de relacionarse interpersonalmente ambiguas. De igual forma, ausencia de políticas culturales o comprensión ambigua de las existentes, sin embargo, el respeto por la cultura actúa como estandarte para la consecución de las labores de los copartícipes de las organizaciones, especialmente en aquellos que tienen una trayectoria considerable dentro de ellas, quienes desarrollan un alto grado de personalización por la entidad.

Elaboración propia.

Reflexión Acerca del Significado de lo Observado

La Gestión Cultural implica el desarrollo de una serie de procesos, acciones y actividades que buscan garantizar la preservación y difusión del patrimonio cultural de una localidad, región o nación, según el objeto de la organización cultural desde la cual se impulsa. Ello requiere de cooperación, compromiso y motivación por parte de los actores (artistas, cultores, consumidores, trabajadores) y agentes (promotores, animadores, gestores) involucrados, pero también que en el entorno organizacional en que se desarrolla la acción cultural exista una comunicación asertiva, relaciones armoniosas, de reconocimiento y remuneración adecuadas, para favorecer la dinámica del quehacer cultural.

Sin embargo, al observar la realidad de las instituciones como la Fundación Museos Nacionales (Sede Central), La Universidad Nacional Experimental de las Artes (Sede Central) y la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela, que sirvieron de escenarios específicos para la observación, se evidencian algunas debilidades que afectan su desempeño y su impacto. Por ejemplo, se enfrentan a diversos desafíos que dificultan el desarrollo de sus funciones y que ponen en riesgo la calidad y la sostenibilidad de la gestión cultural. Entre ellos, se destacan la escasa

remuneración, la inestabilidad laboral, la falta de incentivos y la crisis nacional que impulsa el éxodo de profesionales del campo de la cultura.

Estos factores afectan la cultura organizacional, la cual se caracteriza por una baja cohesión, una comunicación deficiente, una rotación frecuente y una ambigüedad en las normas y valores organizacionales. A pesar de ello, algunos individuos mantienen una actitud proactiva y un sentido de pertenencia por la organización, motivados por el respeto a la cultura y por el deseo de contribuir al desarrollo socio-cultural.

Respecto a los procesos de gestión, también se ven afectados por la ausencia de mecanismos idóneos para el desarrollo de procesos efectivos de planificación, organización, control y evaluación, por ejemplo, en el ámbito público, los planes operativos anuales no se ajustan a los objetivos estratégicos ni a las necesidades reales de las comunidades, lo que genera una ejecución desordenada, con constantes retrasos, cambios y suspensiones, que merman la calidad y el impacto de las acciones culturales. De igual forma, las constantes adecuaciones a efectuar a nivel financiero en el sector privado, exigen una adecuación constante de los recursos disponibles en función de generar los resultados esperados en términos de calidad, más que de impacto socio-cultural.

En este marco de ideas, si bien para abordar lo anterior se requiere de una visión estratégica, capacidad de adaptación y, por supuesto, comunicación asertiva, en ocasiones la falta de planificación, de marco normativo y de liderazgo dificulta el logro de los objetivos organizacionales, así como de los propósitos culturales. Esto se debe en parte, a que los gestores culturales provienen de ámbitos artísticos o culturales, pero no cuentan con la formación o la experiencia administrativa necesaria para gestionar los talentos humanos y recursos materiales, financieros o tecnológicos necesarios de manera eficiente y transparente. De allí el pragmatismo en la toma de

decisiones, que prioriza lo urgente sobre lo importante, sin tener en cuenta las implicaciones a largo plazo o las oportunidades de mejora.

A tenor de lo expuesto, y una vez desarrollado el proceso de análisis del discurso de los sujetos significantes de la investigación doctoral, se aprecian coincidencias entre las consideraciones de las que emerge la dimensión “componentes de la gestión cultural”, que engloba el “contexto situacional” de dicha gestión, y las observaciones previamente enunciadas, de lo que se infiere la incidencia de la concepción de cultura como patrimonio o como bien en el enfoque de gestión que orienta la gestión cultural en las organizaciones venezolanas, como del entorno, tanto organizativo (institucional) como social (el contexto local y global), en el diseño y desarrollo de las acciones culturales impulsadas en la gestión.

En razón a ello, se enfatiza la necesidad de fortalecimiento de las competencias gerenciales de los gestores culturales, así como el establecimiento de estándares normativos y formativos en el ámbito de la cultura, es decir, políticas culturales, perfiles de formación y profesionales claros y adecuados, que orienten el fomento una producción ejecutiva con visión crítica y estratégica que permitan identificar las fortalezas y debilidades de cada organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno social local, nacional y global, para diseñar e implementar estrategias adecuadas, en pro de mejorar el desempeño de la gestión cultural y, por ende, contribuir al desarrollo sociocultural del país a través del alcance de los objetivos organizacionales y los propósitos socioculturales de las organizaciones culturales.

PINCELADA V.

TRAZANDO EL BOCETO DEL CONSTRUCTO TEÓRICO DOCTORAL

“La mente una vez iluminada no puede volverse de nuevo oscura” – cursivas añadidas-

Paine (s/a).

El presente momento se concibe como «boceto» * en razón a que engloba la síntesis de las pinceladas y matices trazados previamente, contentivos de los elementos que devienen en la composición del acabado del lienzo, el constructo teórico emergente, fin último del presente estudio doctoral, el cual, tras recorrer el sendero emprendido, se puede decir que alcanza a contemplar la magnitud y complejidad del mundo sociocultural abordado, el de la gestión cultural.

Al respecto, un constructo refiere a la generación de “... un concepto, idea o representación mental de un hecho o de un objeto...” (Arias, 2017, p. 42), en este caso, producto la interpretación de los hechos y de la información suministrada por los sujetos significantes, los gestores culturales.

Según Ary, Jacobs y Razavieh (1989) los constructos teóricos implican la generación de conceptos de mayor nivel y complejidad, en este caso correspondiente a la categoría “gestión cultural”, resultante de la combinación de concepciones más simples, procedentes de las dimensiones: “saberes del gestor cultural”, “componentes de la gestión cultural”, “procesos de la gestión cultural” y “competencias del gestor cultural”.

En este sentido, el término constructo puede ser entendido en dos direcciones: como concepto integrante de una teoría (Hyman, 1994) o como una “teoría” (Bunge, 2001, p. 36). A este respecto, Martínez (2010) expresa que:

Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos (p. 291).

Bajo esta cosmovisión, se asume la concepción de “constructo” como parte de un todo teórico (teoría). En este sentido, es menester destacar que aun cuando se trata de un constructo, no se descarta su capacidad interpretativa, sistemática e integral.

Siendo las cosas así, el presente “constructo teórico”^{*} se concibe como representación mental simbólica que forma parte de ese todo que es la gestión cultural, y que a su vez forma parte de otro todo, la gestión, ingénito a las ciencias administrativas y gerenciales; ello, en tanto propicia un nuevo modo de pensar o concebir el mundo sociocultural de la gestión cultural, a partir de la interpretación dada a la realidad abordada, de la cual emerge un cuerpo de saberes que, hasta el momento, resultaban difusos, debido a la naturaleza lozana del campo de acción profesional estudiado, como a la exigua producción de referencias y reflexiones teóricas existentes al respecto.

En este sentido, dicho constructo significa un avance en el camino de la construcción del todo teórico, el cual requiere el abordaje de la gestión cultural (desde su concepción como acción directiva) dada en el ámbito de la gestión pública y privada, como desde las perspectivas de quienes la impulsan en espacios propios de la cultura popular, la indígena y la afrodescendiente.

En ese hilo de pensamiento, se presentan las ideas preliminares que explican el tránsito por cada uno de los pasos dados por la autora en el camino hacia el trazado de del constructo teórico emergente, y que acaecen en cada una de las pinceladas y

matices esbozados previamente, los cuales contemplan los saberes ineludibles para comprender las voces de los sujetos significantes, recogidas a través de las entrevistas a profundidad, a partir de las cuales ahora es posible representar “el acabado del lienzo”, conteniente de las pinceladas-reflexiones derivadas de la simbiosis dada entre las necesidades de investigación suscitadas y las opciones metodológicas asumidas.

En este marco, se inició el sendero de la investigación doctoral documentando los planteamientos trazados por algunos investigadores nacionales e internacionales, cuyos estudios se encuentran vinculados independiente, dependiente e interviniente con los ejes temáticos, la gerencia y la gestión cultural (pinceladas referenciales); a partir de lo cual se continuó profundizando en las pinceladas trazadas por los autores radicales del ámbito de la cultura y la administración (pinceladas teóricas) con el propósito de develar los argumentos teórico-epistemológicos que fundamentan la gerencia en la gestión cultural y que constituyen lo que se considera como pensamiento ajeno concomitante, cuya exigua tradición de producción teórica se ve evidenciada en los planteamientos de Liu (2019) sobre «la ausencia de propuestas teóricas “convincientes” para los involucrados en el campo de acción de la gestión cultural» y Pacheco (2024) que la valora como «una disciplina independiente y “recién llegada” al edificio de las ciencias, que debe fortalecer su capital científico».

No obstante, dentro de este marco de ideas, emergieron dos grandes miradas dadas a la gerencia, la de Martinell (2001), que juzga de incorrecto el uso del término “gerencia”, argumentando que, en tanto proceso esencialmente mecánico, desarrollado en función de una productividad y rentabilidad, es decir, de la producción o creación de bienes y servicios artísticos y culturales, menoscaba la naturaleza sociocultural de la gestión cultural; admitiendo así, la noción de gestión como idónea para denominar a un proceso que implica la administración y conducción de las acciones culturales desde un sentido global, correlacionado con lo

social. De allí, las valoraciones dadas en las pinceladas referenciales por Gómez (2018) sobre la gerencia como “vía obvia de los imaginarios corrientes” (pág. 41), como por Pinotti (2019) en relación a la distinción de los modelos gestión cultural abordados, que distancian la administración de la industria cultural anglosajona de la gestión cultural francesa y latinoamericana.

Lo anterior, ha de verse contrastado y complementado por la mirada de Guedez (2000), contenida en las pinceladas teóricas, quien expresa que la gestión envuelve unos territorios funcionales y competencias ocupacionales que se ajustan a la idea formal de percibir y distinguir los alcances específicos del ámbito de la cultura, considerando las actividades de creación, producción, preservación, animación, divulgación y comercialización que definen la finalidad funcional de organización, cuya administración debe promover la eficiencia, el impacto y la cobertura de actividades, según el campo de incumbencia del sector cultural en que se desarrolla la gestión: investigación, información, formación, cooperación, producción, entre otros; así como del área de expresión artística y de manifestaciones culturales. En este sentido, estos elementos deben contemplarse en conjunto, pues constituyen a la vez la práctica de la gestión cultural que deviene el mundo sociocultural local y global de los gestores culturales.

Bajo esta mirada, la gerencia es concebida como un proceso intrínseco a la gestión, conformado por dos grandes dimensiones, una de carácter estructurado y otra de naturaleza desestructurada y asistemática, que comprende todo concerniente a la acción de dirigir, desde una mirada concéntrica en que la dirección es vista como liderazgo, el liderazgo como gestión y la gestión como gerencia. Siendo este el atisbo bajo el cual emergen estudios como el Arévalo (2019), Urdaneta (2021) y Torres (2021), citados durante el trazado del sendero epistémico de la investigación doctoral.

En función de lo anterior, se vislumbra la conjunción entre el ámbito de la administración (los procesos de planificación, organización, coordinación, dirección, ejecución, control, seguimiento y evaluación) y el del quehacer cultural (creación, producción, difusión o animación) para asegurar un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas a nivel organizativo desde una perspectiva micro (local) y macro (global).

Conforme a esta perspectiva, el sendero investigativo, emergente de las necesidades investigativas nacidas de los propósitos de investigación propuestos para responder las inquietudes epistémicas suscitadas en el estudio doctoral, se encuentra orientado por el paradigma postpositivista de enfoque cualitativo asumiendo como método la hermenéutica, contemplando así el devenir de los sujetos significantes, focalizado en su quehacer profesional como gestores culturales, en su formación y práctica profesional. Lo anterior, aunado a la síntesis interpretativa de los aspectos significativos observados en los escenarios específicos abordados: La Fundación Museos Nacionales (Sede Central), La Universidad Nacional Experimental de las Artes (Sede Central) y la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela.

El autor por excelencia que ilustra el pensamiento hermenéutico es Gadamer (1993), quien expresa cómo mediante el proceso de hermeneúsis se da una experiencia de verdad y de sentido irreductibles al método del pensamiento científico moderno, concibiendo la experiencia humana como una meta animada por una intención y a la interpretación como encuentro de dos intencionalidades, la del sujeto conocedor (el investigador) y el sujeto conocido (el gestor cultural).

Siendo las cosas así, el método y la secuencia investigativa asumidas y orientadas por el diseño de modo hermenéutico de Sánchez (2001), permitieron descubrir, comprender e interpretar la información significativa acuñada por los autores

radicales y los referenciales, así como los significados ocultos en la realidad observada y representada por los sujetos significantes, mediante la aplicación del modelo “La Realidad como Fuente de Teoría” de Hermoso (2008), los cuales se reitera son considerados la realidad, ergo, los discursos son la realidad.

De esta forma, se desmenuzaron las largas respuestas que dieron los gestores culturales 1, 2 y 3, en otras de carácter orgánico más pequeñas, a las que se les elaboraron preguntas que, por no aparecer en la entrevista, se denominaron como enmascaradas, siendo agrupadas por clases en subdimensiones y estas en dimensiones, constituyendo así la categoría que sintetiza la realidad individual de los sujetos significantes.

De esta manera, se continuó con la agrupación de las respuestas cortas, que contienen información significativa común, a las que se les construyeron preguntas enmascaradas comunes (¿Cuál es su formación profesional? ¿Cómo ha sido su trayectoria laboral en gestión cultural? ¿Qué es cultura? ¿Cómo es el mundo de la gestión cultural? ¿Qué es gestionar en cultura? ¿Qué es gerencia en el ámbito de la cultura? ¿Qué hace el gestor cultural? ¿Cómo debe ser el gestor cultural? ¿Qué sucede con la gestión cultural en Venezuela?), de las que emergieron cuatro dimensiones (“saberes del gestor cultural”, “componentes de la gestión cultural”, “procesos de la gestión cultural” y “competencia del gestor cultural”) que constituyen la categoría conceptual fundante (“gestión cultural”) del constructo teórico emergente.

Conforme a lo anterior, se alcanzó a descubrir el conjunto de componentes que dan sentido al accionar de los sujetos que efectúan las acciones directivas en las organizaciones culturales, reconocidos, tras haber transitado el sendero epistémico-metodológico trazado, como gestores culturales, en virtud de la naturaleza social de

su quehacer; lo que condujo a la comprensión de una estructura inteligible que explica por qué dichas labores tienen sentido para quienes las emprenden; así mismo, a la interpretación del significado que tienen para las personas que comparten el mundo sociocultural de la gestión cultural.

Lo anterior, evidencia de alguna forma la vinculación existente entre la realidad que actúa como fuente significativa para la teorización y el pensamiento ajeno concomitante planteado por Martinell (2001) desde una perspectiva Iberoamericana y Guedez (2000) desde la perspectiva venezolana, respecto a la prevalencia del uso del término “gestión” por sobre el de “gerencia”.

Es así como, a tenor de lo previamente expuesto, es momento de representar las dimensiones que se implican en los haceres de los gestores culturales, ergo los gerentes culturales, para avanzar hacia el enunciado de los principios teóricos emergentes de la investigación, no sin antes aclarar que, desde esta visión, se trata de abordar las realidades en un sentido relativo, motivado a que es un encuentro con los diversos intereses, que representa el mundo de vida de los gestores culturales, donde están presentes sus sentires, pensares y haceres, los cuales convergen con sus temores, habilidades, potencialidades, posturas políticas y religiosas, modos de vida y carencias. Además, implica la existencia de una significativa carga axiológica dada desde una postura ética guiada por el respeto a sus opiniones, sus temores y valores.

Derivaciones del Trazado del Mundo Sociocultural de los Sujetos Significantes

Figura 9. Derivaciones del Trazado del Mundo Sociocultural de los Sujetos Significantes



Elaboración propia.

Partiendo de la representación derivaciones del trazado del mundo sociocultural de los sujetos significantes, representada en la figura 9, se puede expresar que la gestión cultural alude a un campo estudio y de acción profesional que responde a las necesidades socioculturales del ser humano; de igual forma, a un proceso que conjuga el desarrollo de procesos administrativos (de diseño, planificación, organización, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de acciones culturales) en función del desarrollo de quehaceres culturales (de creación, producción, preservación difusión o animación), de acuerdo a los ámbitos de competencia (de investigación, preservación, difusión, creación, producción, formación o

comercialización) y áreas de acción específicas (expresiones artísticas o manifestaciones culturales indígenas, afrodescendientes, tradicionales o populares) que fundamentan su labor, en pro de generar y mantener espacios de encuentro entre las personas y el hecho cultural, a través de acciones dadas de acuerdo a las demandas y potencialidades del contexto o espacio-tiempo determinado, de las cuales emergen y en las que se desarrollan.

Aunado a lo anterior, también apunta a una acción directiva o de producción ejecutiva, es decir, de carácter gerencial, entendida la gerencia como acción que involucra la conducción y manejo o administración eficiente y coherente de talentos humanos (actores, agentes, artistas, promotores, animadores, trabajadores, colaboradores, usuarios, público o prosumidores) y recursos materiales, tecnológicos, financieros e intangibles, de carácter sensible y estético, todos relevantes a la generación de esos espacios de conexión dentro de un contexto situacional.

Así pues, la gerencia se vislumbra como componente de la gestión cultural, que aguarda una relación concéntrica con la gerencia, de allí su sinonimia con la gestión, en tanto implica la responsabilidad de liderar y coordinar el proceso de gestión cultural en un determinado espacio social y desde un ámbito específico, ya sea público, privado, mixto o comunitario, que regula su acción de acuerdo al marco normativo y políticos cultural correspondiente (municipal, estatal, nacional o internacional), así como a la noción de cultura que le impulsa.

De acuerdo a la concepción de cultura, el enfoque de dicha gestión ejecutiva puede inclinarse por un enfoque empresarial o social, no obstante, su finalidad es la misma, el desarrollo sociocultural del contexto en que opera, lo que implica desplegar una visión crítica y reflexiva de la cultura como el fomento y mejora de una serie de competencias específicas vinculadas al aprendizaje, comprensión y reflexión sobre lo

que involucra agenciar procesos administrativos que permitan efectuar estrategias de acción adecuadas para cada objetivo y contexto, en función de contribuir al desarrollo social y cultural de su entorno, pero también el desarrollo o mejora organizativa del contexto desde el cual se hace gestión, mediante el uso eficiente y creativo de los recursos disponibles.

Bajo esta cosmovisión, el gestor-gerente es percibido como agente del cambio social, más que como administrador de recursos y talentos, de allí la consideración de los términos de “gerente” o “director” como sinónimo de “gestor” quien, además, debe adoptar una visión integral y estratégica en función de alcanzar un resultado «efectivo y coherente» desde una perspectiva organizativa y social.

Dichos contextos, el organizativo en que emergen y el social en que se desarrollan las acciones, poseen unas dimensiones políticas, económicas, sociales y culturales distintivas que inciden en la gestión, de manera favorable o desafiante, por lo que deben tomarse en cuenta para la generación de estrategias de acción, sin menoscabo de la imbricación existente las políticas y estrategias generales o globales que orientan los procesos particulares o locales de gestión, a fin de garantizar la permanencia organizativa como la generación y mantenimiento de espacios de conexión individuo-hecho cultural.

De la conjunción de lo anteriormente expuesto, emerge una concepción compleja de la gestión, a partir de la cual las acciones culturales son consideradas como acciones-reflexiones culturales, en tanto conjugan el desarrollo de procesos reflexivos (cognitivos) y procedimentales (de accionar) propios del quehacer gestor, en función de determinar las vías y estrategias de acción adecuadas al contexto en que se opera y desde el cual se opera, respectivamente.

Elucidación de Analogías y Diferencia entre el Conocimiento Acumulado y el Constructo Teórico Emergente

Una vez representando el boceto del constructo teórico doctoral, es posible vislumbrar la elucidación de analogías y diferencias existentes entre el conocimiento acumulado (fundamentado en la búsqueda de múltiples fuentes) y el conocimiento generado (el constructo teórico) que constituye el último momento del modelo de legitimación de saberes “La Realidad como Fuente de Teoría” (Hermoso, 2008) y que compone el último nivel de validación cualitativa de constructo (el cuarto nivel).

En este sentido, los postulados con los que puede contrastarse el constructo teórico emergente, refieren a las nociones propias del mundo sociocultural de la gestión cultural: gestión, quehaceres administrativos (planificación, coordinación, evaluación y dirección), quehaceres culturales (creación, producción, preservación, promoción, o animación) y valores del gestor cultural (eficaz, eficiente, crítico, creativo, ético, afectivo, entre otros); las cuales constituyen los criterios considerados como fundamentos que orientan el diseño y ejecución de los quehaceres culturales, de allí las analogías existentes.

No obstante, estos planteamientos son considerados generalmente desde el enfoque convencional de la gestión cultural, como campo sin un marco epistémico propio en busca de su construcción disciplinar, por lo que no deviene en el establecimiento explícito de enunciados teóricos, siendo esta la principal disidencia entre el pensamiento acumulado y el constructo teórico emergente.

De esta forma, el trazado del presente constructo teórico, al reflejar la realidad abordada desde una perspectiva que conjuga la administración, la gerencia y la gestión cultural, trasciende las pinceladas ajenas referentes, acaeciendo en la

concepción de diez principios que muestran su magnitud y complejidad, en que se admite la gerencia como acción ejecutiva o directiva de la gestión, que aguarda una relación concéntrica con la gestión, de allí su sinonimia, reconociéndole como elemento esencial e inherente al manejo de las ahora concebidas como acciones-reflexiones culturales, como proceso reflexivo-procedimental, que alude al proceso cognitivo y procedimental propio de hacer trabajo cultural, pero también de la administración como manejo coherente y eficiente del talento humano y recursos materiales, tecnológicos y financieros involucrados en dicho proceso.

Conjuntamente, considera que dicha gestión (acción directiva) se despliega en dos contextos, el interno organizativo, institucional o independiente desde el cual se opera, y el externo social en el cual se acciona, los cuales, además, se encuentran inmersos en un contexto social particular (local) y general (global) que debe ser tomado en cuenta al momento de diseñar, implementar y evaluar las acciones culturales, aunado a lo esencialmente humano latente en las expresiones artísticas como en las manifestaciones culturales como en las relaciones individuo-sociedad que aborda para pensar-hacer gestión.

Siendo las cosas así, el acabado del lienzo constituye en sí mismo el aporte fehaciente de conocimiento generado correspondiente a la gerencia en la gestión cultural, inherente al campo de la gestión, propio de las ciencias administrativas, pero también a la cultura, parte de las ciencias sociales, de cuya conjunción emerge un marco epistémico propio fundamentado en la realidad como fuente de teoría, en otras palabras, un constructo teórico sobre la gerencia fundamentado en la práctica del gestor cultural.

PINCELADA VI.

ACABADO DEL LIENZO

"Todas las teorías son legítimas y ninguna tiene importancia. Lo que importa es lo que se hace con ellas" -cursivas añadidas-

Borges (1967).

Durante la presentación de la investigación doctoral se reconoce que los planteamientos existentes sobre la gerencia o gestión cultural podrían resultar contradictorios, por aquello de que «la cultura no admite dirigismos» (Guédez, 2000), cosmovisión desde la cual emerge el proceso de institucionalización de la cultura durante los años sesenta en el contexto Iberoamericano, dentro del cual se halla el venezolano.

Aunado a ello, en el trazado de la realidad, como en el del sendero epistémico de la investigación, se evidenció la lozanía del campo de estudio de la gestión cultural, la cual viene acompañada de una exigua tradición de referentes y reflexiones teóricas ancladas en el engranaje cultura-gestión que, tienden a tratar de encajar la gestión cultural dentro del ambiente gerencial ortodoxo y otra a atraerla a los mundos de las comunidades que agencian las manifestaciones culturales y sus cultores, bajo la premisa de la ausencia de un marco epistémico propio.

Precisamente ello, conduce a departir sobre cómo la concepción de gestión integra a la de gerencia, en virtud de su amplitud y heterogeneidad, derivada de la naturaleza social del trabajo cultural, a partir de lo que se despliega el trazado y matizado de una composición que busca dar muestra del tejido de saberes, procesos, quehaceres y aptitudes que integran la gestión cultural, el cual conjuga lo administrativo, incluyendo la gerencia, y lo cultural, de lo que deviene su concepción como proceso

que implica el diseño, planificación, organización, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de procesos administrativos y quehaceres culturales de creación, producción, preservación, difusión o animación, adaptados a la realidad desde la cual y en la cual se despliegan, con el fin de responder a las necesidades socioculturales e impulsar las potencialidades de dicha realidad.

Bajo esta cosmovisión, se concibe la gerencia como proceso de conducción y manejo eficiente y responsable de los talentos humanos (artistas, agentes, cultores, promotores, animadores, consumidores, proconsumidores, investigadores, trabajadores, etc.) y recursos materiales (entre ellos los de índole artístico y cultural), tecnológicos y financieros involucrados.

En este sentido, es relevante comprender que dicho proceso se desarrolla en múltiples dimensiones, en tanto implica conocer el contexto organizativo, institucional e incluso particular en el cual se acciona, porque la gestión cultural incluye el proceso dado en el ámbito de la gestión pública y privada, como al interior de los colectivos sociales o comunitarios que agencian las manifestaciones originarias (indígenas y afrodescendientes), tradicionales y populares; pero también el contexto social, local, regional, nacional o global en el que se acciona, para operar de manera “eficiente y coherente” con base en ello.

Todo lo expresando hasta el momento, permite mirar al sujeto que dirige y maneja una organización cultural como el encargado de agenciar los cambios requeridos en los espacios organizativos y sociales en que opera, a partir de la articulación de conocimientos, sensibilidades, procesos, metodologías y herramientas de naturaleza tanto administrativa como cultural, en función de diseñar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las acciones-reflexiones culturales (el pensar-hacer cultural), con el objeto de garantizar la creación y mantenimiento de espacios de

conexión individuo-cultura, y el propósito de fomentar un desarrollo intra-extra organizativo, que comprende lo social y cultural desde lo local a lo global (glocalidad).

A tenor de lo expresado, es menester destacar que, debido a la amplitud y complejidad de la conducción y manejo de las organizaciones culturales, como de los significados dados por los sujetos significantes a la “gestión” y la “gerencia”, se asume como calificativo idóneo para el sujeto que ejerce la acción directiva en dichas organizaciones el de “gestor”, considerándose como sinónimos el de “gerente” o “director”.

Bajo esta cosmovisión, se presenta el momento cumbre de la investigación doctoral, denominado “acabado del lienzo”, en tanto hace alusión a la terminación de una obra plástica bidimensional (una pintura-texto), que contiene las pinceladas-reflexiones finales derivadas del proceso interpretativo que pincelada tras pincelada se viene estilizando, manado de la simbiosis dada entre las necesidades investigativas y las opciones metodológicas asumidas para abordar el campo profesional de la gestión cultural.

Ello, desde los supuestos teóricos de que la gestión, vista como proceso, es producto de la evolución de la administración, la cual engloba a la gerencia, sea cual fuere su naturaleza, pública, privada o comunitaria, de bienes o de servicios. Y que, contrario a lo que asevera el conocimiento ajeno concomitante, en el campo de la cultura la gestión posee un marco epistémico propio, fundamentado en el mundo sociocultural del gestor cultural (gerente cultural), producto de su experiencia sensible y práctica como de su reflexión, cuyo conocimiento se encuentra basado en la comprensión del espacio social interno y externo en que se desarrolla profesionalmente el gestor, influyendo en él a través de su mediación (comunicación).

En este marco de ideas, es menester insistir en que la gestión es un campo de estudio, pero también un proceso que engloba lo administrativo y lo gerencial, cuya actuación se da en cualquier ámbito, incluyendo el de la cultura, desde el cual su quehacer puede trascender hacia otros espacios, como el de la educación, siendo un ejemplo de ello la gestión de la formación artística.

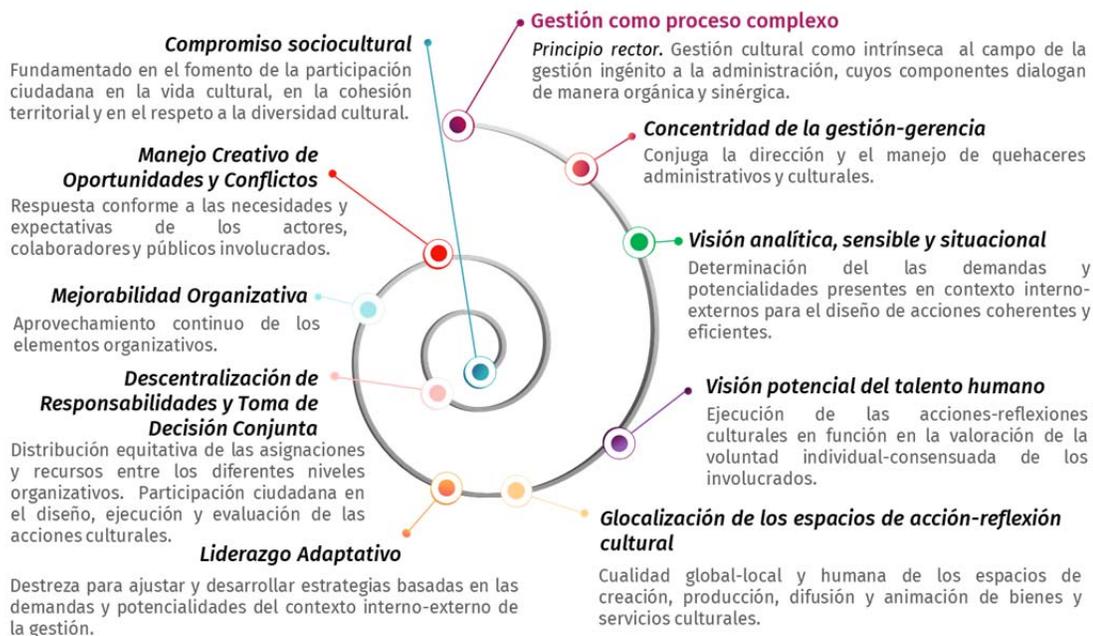
Lo que se plantea entonces, es el reconocimiento del gestor cultural como ente directivo que acciona a la cabeza de las organizaciones culturales públicas, privadas y comunitarias como de los individuos que operan de manera particular frente a un proyecto sociocultural, quienes toman toman las decisiones acerca del direccionamiento de las acciones-reflexiones culturales, de la búsqueda y manejo de los recursos y talentos acorde a las políticas culturales correspondientes, pensando en un sistema organizativo que responde a las exigencias y potencialidades de los seres humanos al interior y exterior de la organización, para garantizar y mantener su conexión con el quehacer y hecho cultural, respectivamente.

Lo anterior, se desprende desde la visión que se asume de la cultura, como motor para la transformación social, política y económica, gestionada de la mano de personas altamente capacitadas, con la mirada futurista que da conjugación formación-experiencia, la cual debe estar presente en el gestor cultural, quien ha de transitar por el sendero de la cultura, como investigador, promotor, animador, mediador, que ha «batido el barro con la gente» como expresaba el gestor cultural 2 en su discurso, planificando, haciendo trabajo de campo, ejecutando actividades, acciones, proyectos, preparándose para asumir y enfrentar los desafíos y oportunidades presentes en la gestión cultural, un sendero tan amplio y diverso como el mismo campo de la cultura.

Evidentemente, el gestor cultural debe formarse, debe tener la sensibilidad estética para hacerse de las artes y las manifestaciones patrimoniales a través de acciones culturales, pero también social para realizar un diagnóstico de necesidades y potencialidades en cualquier espacio social; debe agenciar una comunicación asertiva para transmitir su visión, visión estratégica y articular espacios, recursos y talentos, es decir, ser capaz de administrar coherente y eficientemente procesos, recursos y talentos para «generar y mantener espacios de creación artística y de conexión cultural» como una entidad organizativa perdurable en el tiempo.

Desde esta cosmovisión, se apoya la presente mirada teórica en diez “principios” que constituyen las señaléticas* de la gerencia en la gestión cultural, que conjugan una serie de elementos esenciales, tan amplios y diversos por sí mismos, cuya relación dialógica es aquí representada a través de un bucle que hace referencia a la interconexión abierta e inacabada existente entre dichos componentes, a su recursividad, retroactividad y multidimensionalidad, como a su condición de parte de un todo más amplio (el campo de la gestión), siendo esta cualidad holística la que orienta y hace posible el alcance de los objetivos organizacionales en el ámbito de la cultura y, por ende, de los propósitos socioculturales que fundamentan la acción-reflexión cultural*.

Figura 10. Principios de la Gerencia en la Gestión Cultural



Elaboración propia.

Principio Rector de Gestión Como Proceso Complejo

El vocablo “complejo” significa lo que está tejido junto que es interdependiente, lo complejo, en que los elementos diferentes son inseparables y constituyen un todo dialógico, sinérgico u orgánico. En este sentido, la gestión cultural es compleja en tanto constituye uno de los múltiples procesos que emergen en el campo de la gestión, intrínseco a las ciencias administrativas, que dado desde el ámbito de la cultura envuelve aspectos sociales, económicos, políticos, éticos y estéticos que determinan los fines, los medios y los resultados de la acción-reflexión cultural, por lo que requieren una constante revisión y evaluación.

Bajo esta cosmovisión, la gestión cultural supone un enfoque integral e interdisciplinario que reconoce la interculturalidad, la participación, la sensibilidad, la creatividad y la innovación como elementos esenciales a ella, en que lo tejido da cuenta de la interdependencia existente entre los elementos que la integran, los cuales son diferentes e inseparables y constituyen un todo dialógico, por lo que tienen algo de unicidad y de multiplicidad en sí mismos.

En este marco ideático, el principio refiere a la capacidad de los gestores culturales (gerentes culturales) de integrar en su práctica profesional los saberes, las habilidades, las actitudes y los valores que les permitan intervenir de forma crítica y creativa en los procesos culturales de su entorno, de percibir la amplitud (diversidad y pluralidad) de los procesos culturales y sociales para poder gestionarlos adecuadamente, y de comprender la dialogicidad *recursiva* (constante) y *retroactiva* (no lineal) existente entre la unicidad de estos procesos culturales, con los sociales y los administrativos, como de sus multiplicidades.

Es de lo anterior que, emerge la acción-reflexión cultural*, en tanto se conoce y valoran los rasgos distintivos del entorno intra como extra organizacional a través de un proceso diagnóstico, a partir de lo cual se diseñan, coordinan y ejecutan acciones intra y extra organizacionales, en pro de la perdurabilidad organizativa como de la generación y mantenimiento de espacios para la creación artística y la conexión individuo-cultura. Siendo las cosas así, lo primero es condición *sine qua non* de lo segundo y viceversa.

Principio Básico de Concentridad de la Gestión y la Gerencia

La acepción de concentridad refiere a la condición donde las funciones de dos o más procesos se relacionan tan intrínsecamente que admiten cierta sinonimia

(Guédez, 2000). En este sentido, y desde la perspectiva del ámbito organizativo de la cultura, la gestión y la gerencia son concebidos como procesos, siendo la gestión de carácter amplio y estratégico, en tanto implica la definición de objetivos, la planificación de recursos, el análisis de riesgos y la evaluación de resultados, que además, engloba procesos tácticos y operativos que involucran la definición de responsabilidades y tareas, la supervisión de personal, el control de calidad y el manejo de problemas, generando valor a corto, mediano y largo plazo, en el contexto interno organizativo desde el cual opera y en el externo en que acciona, el cual incluye la comunidad en que se efectúan las acciones-reflexiones culturales como la sociedad contexto en que nace, permanece y gestiona la organización y de la que forma parte la comunidad objeto de la acción-reflexión.

A este respecto, la gerencia, constituye la acción directiva de ese proceso gestionario, que conjuga el liderazgo, visto a su vez como gestión y esta gestión como gerencia, es decir, la gestión y la gerencia se conciben como procesos que se despliegan en torno a un mismo eje, el alcance de unos objetivos organizacionales y unos propósitos sociales, de allí su relación concéntrica y la admisión de la prevalencia del uso de término “gestión” sobre el de “gerencia”.

En este sentido, la gestión, en su amplitud, engloba la gerencia, así como los procesos administrativos y quehaceres culturales, a partir de lo cual se asume al individuo que ejerce el rol de manejar y conducir organizaciones en el ámbito de la cultura como gestor, en virtud de la naturaleza del proceso que despliega.

Principio Básico de Visión Analítica, Sensible y Situacional

El término visión refiere al proceso cognitivo que permite al individuo adquirir conocimiento sobre el mundo externo a través de su percepción, en este caso alude a

la capacidad analítica (crítico-reflexiva), sensible (estético y social) y situacional (intra-extra organizativo y local-global) del gestor para comprender la naturaleza de la organización cultural, diagnosticar las circunstancias, fuerzas y sensibilidades presentes en el contexto interno-externo, tanto organizativo como social; e identificar los problemas y oportunidades que se presentan para diseñar e implementar acciones y soluciones coherentes y efectivas. Este principio implica el uso de herramientas y métodos para el análisis diagnóstico organizativo y social, que permitan obtener información relevante y confiable sobre el entorno interno y externo, así como la aplicación de criterios éticos y humanos que orienten la toma de decisiones y la gestión del cambio.

Cabe destacar, que los criterios humanos refieren a la sensibilidad estética y social como creativa característica de la gestión cultural, en tanto refiere a la habilidad de apreciar lo esencialmente humano implícito en las expresiones artísticas y las manifestaciones culturales para producir bienes y servicios que respondan a las necesidades, intereses y expectativas de los diferentes talentos y públicos involucrados, puesto que la gestión en el ámbito de la cultura emerge de diálogo de las multiplicidades sociales y culturales, a partir de lo cual se diseñan, ejecutan, controlan y evalúan las acciones-reflexiones impulsadas.

Principio Básico de Visión Potencial del Talento Humano

“Potencialidad” refiere al “poder en-sí” o “voluntad”, es decir, al potencial individual que en conjunto se convierte en el poder “para-sí social” o institucional, es decir, en voluntad consensual o poder colectivo en que se fundamenta la ejecución de las acciones-reflexiones culturales.

En este sentido, este principio refiere a la capacidad de reconocer y desarrollar las competencias, habilidades y capacidades de las personas que participan en los procesos administrativos como en los quehaceres culturales, tanto como creadores, promotores, animadores, gestores, colaboradores, comunidades o públicos involucrados. Asimismo, implica valorar la diversidad, la creatividad, la innovación y la participación como elementos clave para el fortalecimiento de la cultura y el desarrollo social. Así, alude a la capacidad gerencial de gestionar el talento humano partícipe del proceso de gestión desde el momento diagnóstico hasta la evaluación, necesaria para desarrollar un proceso coherente y efectivo en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales como de los propósitos sociales de la gestión.

De esta forma, la gestión cultural se orienta a potenciar el talento humano, mediante el diseño e implementación de políticas, estrategias, programas y proyectos que favorezcan su formación, profesionalización, movilidad, articulación y reconocimiento de dicho talento.

Principio Básico de Glocalización de los Espacios de Acción-Reflexión Cultural

La “glocalización” implica la interpenetración de lo local y lo global, en este sentido, corresponde a la cualidad global-local de los espacios de creación, producción, difusión y comercialización de bienes y servicios culturales, es decir, refiere a la articulación local y lo global latente en el ámbito de la cultura en general, desde una perspectiva tanto organizativa como social.

En este sentido, el principio de glocalización, desde la perspectiva organizativa, se encuentra fundamentado en la vinculación existente entre las políticas y estrategias generales que orientan los procesos particulares de gestión a fin de garantizar la

permanencia organizativa como la generación y mantenimiento de espacios de conexión individuo-hecho cultural.

Desde la perspectiva social, refiere a lo esencialmente humano o universal presente en las expresiones artísticas y manifestaciones culturales particulares que aborda la gestión cultural. Ello implica reconocer el significado, la diversidad y la identidad de las expresiones y manifestaciones artística-culturales locales, así como su potencial para generar goce estético, valor económico, social y ambiental dentro de un contexto globalizado.

Este principio envuelve el desarrollo cultural sostenible, la cooperación internacional y el intercambio de buenas prácticas entre los agentes culturales. Asimismo, alude a la visión integral gerencial esencial para el abordaje de los contextos organizativos y sociales a partir de los cuales se da la toma de decisión en la gestión cultural.

Principio Básico de Liderazgo Adaptativo

La “adaptabilidad” es una cualidad esencial para manejar las situaciones, cambios o demandas emergentes en el entorno en que se acciona (comunidad, localidad, estado, región, país) y desde el cual se acciona (ámbitos de la cultura), como de los diferentes actores involucrados en el hacer gestión cultural, desde los creadores hasta el público, pasando por las instituciones, los patrocinadores y los medios de comunicación, a partir de la adecuación de las fuerzas en juego.

De esta forma, la adaptabilidad constituye una destreza propia de la visión gerencial amplia y abierta que demanda el ámbito de la cultura, así como una actitud proactiva y colaborativa para resolver los problemas que puedan surgir, permitiendo

aprovechar las oportunidades y los recursos disponibles, así como innovar y crear valor añadido para el sector cultural, ajustando los planes, las estrategias y los procesos cuando sea necesario, sin perder de vista los objetivos organizativos, los propósitos sociales y la calidad del trabajo cultural.

En este sentido, el liderazgo adaptativo engloba un abordaje situacional del contexto organizativo y social en que se opera y en el cual se acciona, respectivamente, el cual ha de fundamentarse en la evaluación de dichos espacios, para establecer estrategias de acción y efectuar los ajustes necesarios, cuando sea preciso hacerlo, aprovechando lo sucedido. Ello implica la búsqueda de estrategias para inspirar al equipo de trabajo, favoreciendo la creatividad, la flexibilidad y la mejora continua de los actores culturales, así como la comunicación para el entendimiento, la iniciativa, la delegación y la evaluación del proceso de gestión, en función de cumplir los objetivos organizacionales; como también de incentivar la participación y la cohesión social de las comunidades en donde se opera, en pro del alcance de los propósitos sociales de la gestión.

Principio Básico de Descentralización de Responsabilidades y Toma de Decisión Conjunta

La gestión cultural apremia la distribución equitativa de asignaciones o tareas como de los recursos entre los diferentes ámbitos y niveles de acción, como de los talentos y actores involucrados en el desarrollo social y cultural de un espacio-tiempo determinado.

Este principio se fundamenta en la participación ciudadana, la diversidad cultural, la autonomía local y la cooperación interinstitucional como elementos esenciales al proceso de diseño, planificación, organización, coordinación, ejecución, control,

seguimiento y evaluación de las políticas culturales (nivel macro), de las estrategias organizacionales (nivel meso) y de las acciones-reflexiones culturales (nivel micro).

De esta forma, implica que la toma de decisión en torno a las políticas, los programas y los proyectos culturales se realice de forma participativa, transparente y consensuada, es decir, desde el abordaje consciente de las necesidades y potencialidades del entorno organizativo desde el cual se opera y el social en que se actúa en pro de la democratización de la cultura, el fortalecimiento de la identidad y la cohesión social, como del fomento de la innovación y la creatividad, a partir del diálogo y la concertación entre los diferentes agentes, actores y talentos participes del proceso de gestión.

Principio Básico de Mejorabilidad Organizativa

La “mejorabilidad” refiere a la “mejora permanentemente”, que conjuga la “capacidad” y el “hacer específico” con un énfasis en el proceso, lo que implica la evaluación y realimentación de los resultados, para la adecuación de lo que sea necesario, entendiendo que todo lo que ocurre es parte de lo que se hace, inclusive los desafíos y los errores, visto como oportunidades para mejorar y avanzar en el proceso permanente de aprendizaje de pensar y hacer cultura. De esta forma, la mejorabilidad es inherente a la destreza gerencial de transformar lo necesario para la consecución de los objetivos de la organización y los propósitos de la gestión.

En este sentido, este principio refiere a la capacidad de los entornos organizativos de adaptarse a los cambios y desafíos emergentes, así como de generar impactos institucionales y sociales positivos. Ello implica que, las organizaciones culturales deben tener una visión estratégica, una gestión eficiente y transparente, una participación activa de los agentes implicados y una evaluación continua de los

resultados en pro de optimizar el proceso. Así, se contribuye a la mejora de la calidad y la sostenibilidad de las acciones-reflexiones culturales, como al desarrollo intra y extra organizativo como socio-cultural, por ende, al económico y ambiental de los territorios.

Principio Básico de Manejo Creativo de Oportunidades y Conflictos

La “creatividad” implica forjar ideas que respondan a las necesidades y expectativas de los actores, colaboradores y públicos involucrados en el proceso de gestión, en pro de solventar los problemas o conflictos y superar los desafíos que se presenten internamente en el contexto organizativo y externamente en el espacio social en que se acciona. En este sentido, la creatividad corresponde a una cualidad que, aunada a una actitud abierta, flexible y colaborativa, constituyen aptitudes gerenciales que, favorecen la comunicación, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo en entornos complejos como el del campo de la cultura.

De esta forma, el principio refiere a la capacidad de los gestores culturales de identificar, analizar y aprovechar las situaciones que se presentan en el ámbito intra y extra organizativo de la cultura, ya sean favorables o desfavorables, para generar soluciones innovadoras y sostenibles que contribuyan al desarrollo organizativo y cultural, por ende, social.

Este principio implica una actitud proactiva, flexible y colaborativa, que busca transformar los problemas en retos y los retos en oportunidades, mediante el uso de herramientas y metodologías creativas que involucren a los diferentes actores y talentos del sector cultural.

Principio Básico de Compromiso Sociocultural

La gestión cultural implica un compromiso con el bienestar y la participación de las personas y los grupos involucrados en dicho quehacer, así como con el respeto a la diversidad cultural, el fomento de la participación de las personas en la vida cultural cotidiana y del desarrollo social y cultural. Un compromiso que viene de adentro, que es un impulso para superar obstáculos, para solventar situaciones, es saber que al final hay un logro alcanzable y que fragua satisfacciones. Lo anterior, involucra el proceso de mejora de las condiciones de vida de las personas y las comunidades mediante la dinamización de la cultura a través toma de decisiones y acciones sostenibles.

En este sentido, el compromiso sociocultural de la gestión cultural se fundamenta en la búsqueda constante de transformación de las capacidades creativas, expresivas y comunicativas de los individuos y las comunidades, en función de sus necesidades, intereses y aspiraciones, a partir del reconocimiento y la valoración de su condición diversa y plural, a través del fomento y fortalecimiento de la participación ciudadana en la vida cultural y de la cohesión territorial en pro de la generación y el mantenimiento de los espacios para el acceso a los bienes y servicios culturales y de conexión individuo-cultura.

Síntesis Reflexiva sobre los Principios de la Gerencia en la Gestión Cultural

A tenor de lo pincelado, los principios trazados se relacionan de manera compleja, orgánica y sinérgica, en el sentido que comprenden aspectos esenciales de un todo, la gestión cultural, que engloba el proceso directivo del trabajo cultural y que a su vez forma parte de otro todo, la gestión, campo de estudio propio de la administración. Estos se atañen y se complementan, en función de alcanzar objetivos

organizacionales y propósitos sociales propios de la gestión cultural, vinculados a la diversidad, el fomento del desarrollo organizativo como sociocultural y la generación y mantenimiento de estación de creación artística y de conexión intergeneracional individuo-cultura, a través del diseño, organización, coordinación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de acciones-reflexiones culturales coherentes y efectivas según el entorno desde el que se opera y el espacio social en que se acciona.

Lo anterior, asumiendo como realidad las derivaciones de mundo sociocultural develado a partir de la información significativa contenida en los discursos de los gestores culturales entrevistados, y dicha realidad como fuente y soporte del constructo teórico generado, de acuerdo al modelo de legitimación y teorización asumido (La realidad como Fuente de Teoría -Hermoso, 2008-), que fundamenta la disidencias existentes entre el conocimiento acumulado y el aporte al conocimiento generado, el cual cabe destacar comprende el acogimiento explícito de los supuesto teóricos-prácticos propuestos por Drucker acerca de la gestión como fundamento teórico de la gestión cultural, y que emerge del proceso reflexivo e interpretativo dado producto de la secuencia investigativa desplegada.

Es menester insistir, que dichos principios deben ser comprendidos multidimensionalmente, es decir, en el sentido de lo que aplica para la gestión del contexto organizativo o institucional desde el cual se gestiona, como del espacio social en el cual se acciona, los cuales poseen necesidades y potencialidades propias, determinadas por un espacio-tiempo específico.

En virtud de la amplitud, diversidad y pluralidad, como de la dialogicidad recursiva y retroactiva existente entre los elementos que integran la gestión cultural, emerge el principio de complejidad, en que cualquiera de los principios básicos emergentes puede ser percibidos o abordados por individual pero no seccionados,

puesto que se encuentran estrechamente vinculados a los demás, de la misma forma en que los saberes, componentes, procesos y competencias propia de la gestión.

En este sentido, no existe gestión cultural sin la visión glocalizable del patrimonio de la humanidad, de la institución desde la que se opera y el espacio social en que se acciona, de lo que nace la relevancia de la sensibilidad y la creatividad, en términos éticos y estéticos como sociales y administrativos, intrínsecos a la potencialidad y la flexibilidad que implica comprometerse a impulsar y mantener procesos y acciones-reflexiones culturales en pro el desarrollo sociocultural que es parte y a su vez constituye lo perdurable desde una perspectiva social como organizativa.

En su particularidad y totalidad, dichos principios dan cuenta de la visión humana y gerencial integral propia del gestor cultural, considerado como agente de transformación y cambio interno y externo, organizativo y social, respectivamente. Lo que implica el desarrollo de competencias en el ámbito de la cultura y la administración, en otras palabras, la integración y mejora de saberes, quehaceres, metodologías, herramientas y sensibilidades administrativos y culturales que se complementan para gestionar procesos administrativos y quehaceres culturales a través de la ejecución de acciones-reflexiones culturales que trasciendan o generen cambios y transformaciones de manera organizacional e intergeneracionalmente.

Ahora bien, luego de trazar cada una de las pinceladas y matices que devienen en el constructo teórico emergente surge una nueva manera de contemplar la gestión cultural, en tanto concepción de carácter polisémico que alude a un campo de estudio y acción profesional, como a un proceso que busca la armonización de quehaceres administrativos y culturales; así como a la acción directiva propia del trabajo cultural. En este sentido, se asume como tejido complejo ¡Complejo! Que resulta ser ¡Toda una pirueta! No solo porque en ella convergen saberes y haceres administrativos y

culturales, sino también sensibilidades individuales y colectivas, artísticas, culturales y sociales.

Bajo esta cosmovisión, el gestor cultural acciona como guía, mediador de desarrollo cultural, como agente de la transformación de los procesos de gestión, de los quehaceres y acciones culturales, al tener un panorama más claro de lo que fundamenta su labor. En virtud de ello, se decide culminar este sendero con un pensamiento propio:

“Pensar-hacer gestión cultura, implica, más allá de armonizar procesos administrativos y quehaceres culturales, el sacudir conciencias, cuestionando lo establecido para generar diálogo y desarrollo. En este sentido, ser gestor cultural es realmente ¡Toda una pirueta!!”.

Torres S. María G. (2024).

REFERENCIAS

Abbagnano, N. (1951). **Diccionario de Filosofía**. Fondo de Cultura Económica, México.

Alpízar, N., (2019). La Gestión Cultural en Costa Rica: definiciones y alcances. **Cultura y pensamiento**, 20 (34), 11-22.

Amaya, J, Chávez, B. y González, R. (2022). Gestión Cultural: una reflexión desde sus márgenes disciplinares. En Areola V., y Mariscal L. (Eds.), **Gestión Cultural como campo académico: Trazo de su construcción disciplinar**. UDGVirtual, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México.

Arévalo S. (2019). La Gerencia de las Direcciones de Cultura y la Responsabilidad Social Universitaria desde una Cosmovisión Integrativa. **Revista Scientific**, 11 (4), 239-259.

Arias, F. (2017). Nuevos Errores en la Elaboración de Tesis Doctorales y Trabajos de Grado. **Sinopsis Educativa**, 17 (1-2).

Ary, D., Jacobs, L. y Razavieh, A. (1989). **Introducción a la investigación pedagógica**. México McGraw-Hill. México DF, México.

Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizaciones. Tres campos de conocimiento, tres identidades [conferencia]. **Gestión y Estrategia**, 44 (2),139-151.

Bennis, W. (1990). **Cómo llegar a ser líder**. Norma. Bogotá, Colombia.

Bernet J. y Torres, M, (2018). Propuesta didáctica basada en la ilustración de historias de la tradición oral venezolana en primer año de educación media general. [Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Educación Mención Artes]. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Bunge, M. (2001). **Diccionario de filosofía**. Siglo Veintiuno Editores. México DF, México.

Capriles, O. Noviembre 1981. **Por una cultura alternativa, algunas reflexiones y proposiciones teóricas sobre Promoción Cultural, cultura popular y comunicación alternativa.** Ponencia presentada en el Primer Congreso de Promoción Cultural y Comunicación Alternativa. Caracas, Venezuela.

Carrasco A., y Saperas E. (2012). Un cambio de paradigma: el debate sobre la relación entre cultura y medios de comunicación en los organismos internacionales de ámbito cultural y socioeconómico (Unesco y Consejo de Europa, 1970 - 1980). En De Morragas M. y Farré J. (Eds.), **Comunicación y riesgo: III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación.** Universidad Rovira i Virgili. Taragona, España.

Castorina, J. (2016). El significado del marco epistémico en la teoría de las representaciones sociales. **Cultura y representaciones sociales**, 11(21), 79-108.

Castro, (2000). La capacitación gerencial en el sector cultural. **Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales**, Universidad Rafael Beloso Chacín, 1, 13-18.

Chavarría, R., Fauré, D., y Yáñez, C. (Eds.). (2019). **Conceptos clave de la Gestión Cultural. Enfoques desde Latinoamérica Vol. I.** Ariadna. Santiago, Chile.

Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la teoría general de la administración.** México: McGraw Hill. Cuajimapla, México,

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (15 de diciembre de 1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 5.453.

De Zubiria, S. Tabares, M. y Abello, I. (1998). **Conceptos básicos de administración y gestión cultural.** OEI. Madrid, España.

Díaz, M., y Torrealba, R. (2011). La construcción discursiva del concepto de gerencia. *Revista Ciencias de la Educación*, 21(38), 15-35.

Drucker, P. (1954). **The practice of management** (3^{ra} Ed.). Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.

Drucker, P. (1993). **La Sociedad Poscapitalista** (1^{ra} Ed.). Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.

Drucker, P. (1999). **Management Challenges for the 21st Century**. Harper Business. New York, USA.

Etkin, Jorge (2000). **Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias**. Pearsons Education S.A., 2000. Buenos Aires.

Etkin, Jorge (2006). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado**. Pearsons Education S.A., 2000. Buenos Aires.

Etzioni, A. (1979). **Organizaciones modernas**, UTEHA. México DC., México.

Föhl P. y Glogner-Pilz P. (2017). **Kulturmanagement als Wissenschaft: Grundlagen – Entwicklungen – Perspektiven, Einführung für Studium und Praxis**. Transcript Verlag. Bielefeld, Alemania.

Gadamer, H. (1993). **Verdad y método: fundamentos de una hermenéutica filosófica**. Tomo I. Sígueme. Salamanca, España.

Gadamer, H. (2003). **El problema de la conciencia histórica**. Tecnos. Madrid, España.

Gómez, J. (2018). Epistemes para la gestión cultural: algunas pistas para construir su campo de conocimiento. En Yáñez, C., Rucker, U., y Gómez, M. (Eds.). **La Gestión Cultural desde Latinoamérica: Formación e investigación, Referencia y retos del campo disciplinar**. Red Latinoamericana de Gestión Cultural. Santiago, Chile.

González, J. (2001). El Paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. **Revista de Ciencias de la Educación**, 15 (1), 226-246.

Guédez, V. (2000). **Gerencia, Cultura y Educación**. Fondo Editorial Tropyks/CLACDEC. Caracas, Venezuela.

Guerra, R. (2015). **Elaborando un Proyecto Cultural. Guía para la formulación de proyectos Culturales y Comunitarios** (2.^{da} ed.), EGAC. Santiago, Chile.

Gutiérrez, J. (2019). The Importance of Definitions: Culture and Cultural Management, The Colombia Case. En Wróbleswski, L., Dacko-Pokiewicz, Z., y Liu, J. (Eds.). **Cultural Management From Theory to Practice**, London Scientific, Londres, Reino Unido.

Guzmán, C. [Maestría Gestión y Políticas Culturales UCV] (24 de febrero de 2022). La profesionalización de la gestión cultural en Venezuela desde una perspectiva histórica [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=mftpMzkPELU&t=11s>

Heidelberg, B. (2019). The State of Arts Management Education Literature in the United States. En Wróbleswski, L., Dacko-Pokiewicz, Z., y Liu, J. (Eds.). **Cultural Management From Theory to Practice**, London Scientific, Londres, Reino Unido.

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 32(3), 135-143.

Hermoso, V. (2008). La comunicabilidad en la vida cotidiana del cultor popular tradicional venezolano. [Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Educación]. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Hermoso, J. (2016). La Categorización en investigación en Educación Comparada. **Revista de Epistemología y Ciencias Humanas**, 8, 111-120.

Hermoso, V. (2020) Dialéctica de la sobrevivencia extrema en el barrio en expansión. [Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Ciencias Sociales]. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Hermoso, V. (2024). **Thesauro de Investigación**. Editorial Orituco. Maracay, Venezuela.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill Interamericana. México.

Hyman, R. (1994). Theory and Industrial Relations. **British Journal of Relations**, 32 (2). 165-180.

Ley Orgánica de la Administración Pública (17 de noviembre de 2014). Gaceta Oficial N.º 6.147.

Ley Orgánica de la Cultura (14 de noviembre de 2014). Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 6.154.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (30 de abril de 2012). Gaceta Oficial N.º 6.076.

Ley para el desarrollo y la creación artesanal (3 de junio de 2015). Gaceta Oficial N.º 6.1840

Licona Calpe, W. (1997). **La gestión cultural ¿y eso cómo se come?** Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Licona, W. y Vélez (2004). **Gestión de empresas culturales**, UAM-OEI, México DC., México.

Licona, W. y Vélez (2007). **De la gestión cultural a la administración de las culturas**. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Licona W. (2019). Administración Cultural. La administración estratégica de las culturas. Chavarría, R., Fauré, D., y Yáñez, C. (Eds.). (2019). **Conceptos clave de la Gestión Cultural. Enfoques desde Latinoamérica Vol. I**. Ariadna. Santiago, Chile.

Liu, J. (2019). Cultural Management; Managing Culture? Or Culturizing Management? En Wróbleswski, L., Dacko-Pokiewicz, Z., y Liu, J. (Eds.). **Cultural Management From Theory to Practice**, London Scientific, Londres, Reino Unido.

Luna, G., Nava, A. y Martínez, D. El diario de campo como herramienta formativa durante el proceso de aprendizaje en el diseño de información. **Zincografía - Pensamiento**, 6 (11), 245-264.

MacGregor, J. (2011). **Leadership**. Harper & Row, Nueva York, USA.

Mandoki, K. (2008). **Estética cotidiana y juegos de la cultura**. Siglo XXI. México DF, México.

Martin, G. (1992) **Metódica y melódica de la animación cultural**. Colección Trópicos, Alfadil Ediciones. Caracas, Venezuela.

Martín G. (2003). Lo cultural: Una pirueta. **EscritoS en arte, estética y cultura**. 3 (18), 75-90.

Martinell, A. (1999). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural. **Revista Iberoamericana de Educación**, 20, 201-215.

Martinell, A. (2001). **La Gestión Cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro** (Recopilación de textos). Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.

Martinell, A. (2002). **Gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación**. Iberoformat. Barcelona, España.

Martinell, A. (2019). [Aula Virtual Del Centro] (25 de septiembre de 2018). Modelos de Gestión Cultural [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=IjMBykOo-c8>

Martínez, S. (1997). Los dos conceptos de cultura: entre la oposición y la confusión. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**. 173-196

Martínez, C. (2002). Neoinstitucionalismo y Teoría de Gestión. **Innovar**, 19 (1), 9-16.

Martínez, M., (2004). El proceso de nuestro conocer postula un nuevo paradigma epistémico. **POLIS, Revista Latinoamericana**, 3(8), pp.,1-13.

Martínez, M. (2010). **Ciencia y Arte de la Metodología Cualitativa** (2.ª ed.). Trillas. México.

Martínez, M. (2011). Paradigmas emergentes y ciencias de la complejidad. **Revista Opción**, 27 (65), pp.45-80. Maracaibo, Venezuela.

Maxwell, J. (2014). **Desarrolle el líder que está en usted**. Caribe. Nashville, Estados Unidos de América

Ministerio del Poder Popular para la Cultura (2019). Lineamientos generales 2019. Caracas.

Miller, T. (2018). **El Trabajo Cultural**. Gedisa. Barcelona, España.

Moreno, A. (2013). **Historias-de-vida e investigación**. Colección Convivium Minor, N°2. Centro de Investigaciones Populares, Caracas, Venezuela.

Morin, E. (2004). Epistemología de la complejidad. **Gazeta de Antropología**. 20, artículo 02.

Muñoz, M. (2013) Experiencia e Historicidad en la Hermenéutica de Hans-Georg Gadamer. **Ideas y Valores**, 2 (152),183-197.

Naranjo, M. (2016). Estudios organizacionales y su posicionamiento en América Latina: acercamiento teórico-metodológico y desafíos latinoamericanos. **Summa Iuris**, 4 (1),74-91.

Navarro, A. (2021). La flexibilidad posicional: recuperando la mirada de los y las gestoras culturales. En Chavarría, R., Mariscal J., Rucker, U., y Yáñez, C. (Eds.). **Acercamientos metodológicos en Gestión Cultural, aportes desde Latinoamérica**. Ariadna Ediciones. Santiago, Chile.

Orozco, M. (2015). La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. **Telos**, 17(1), 96-112.

Orozco, J. (2019). Gestión Cultural. Aproximaciones empírico – teóricas. En Orozco, J. y Rucker U. (Eds.). **Conceptos clave de la gestión cultural, enfoques desde Latinoamérica, Volumen II**. Ariadna Ediciones. Santiago, Chile.

ONU (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos (10 de diciembre de 1948).

ONU (1987). Informe Brundtland. Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo. Noruega.

ONU (2015). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G. 2681-P/Rev. 3). Santiago, Chile.

Ortega, K. (2021). La teoría fundamentada como herramienta para la investigación e intervención en la gestión cultural. En Chavarría, R., Mariscal J., Rucker, U., y Yáñez, C. (Eds.). **Acercamientos metodológicos en Gestión Cultural, aportes desde Latinoamérica**. Ariadna Ediciones. Santiago, Chile.

Pacheco, A. (2024). Análisis de la configuración disciplinar de la Gestión Cultural según las publicaciones académicas de tres universidades latinoamericanas del 2016 al 2020. [Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Gestión Cultural]. Universidad de Guadalajara, Jalisco, México.

Paz, E. (2000). Criterios de validez en la investigación cualitativa: de la objetividad a la solidaridad. **Revista de Investigación Educativa**, Universidad de Barcelona., 18 (1), 223-242.

Pinotti, J. (2019). Aproximación a un modelo de gestión cultural territorial, El SARC. [Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Industrias de la Comunicación y Culturales Gerenciales]. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

Plan de la Patria 2019-2025 (20 de mayo 2018). Gaceta Oficial N.º 6.446

Ramírez, C. (2017). Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. [Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales]. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Real Academia Española (2023). Diccionario. [http: www.rae.es](http://www.rae.es)

Reddin, W. (2004). Para una dirección eficaz. Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. **Cuadernos de management, NUEVA EMPRESA** 20, 79-84.

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. **Universalidad & Empresa**. 2009, 17, 11-32.

Rivero, C. (2005). Un enfoque teórico interpretativo de la pobreza desde la complejidad. Hacia una epistemología de la pobreza. [Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Ciencias Sociales]. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Robertson R. (1992), **Globalización: teoría social y cultura global**. Sage. Londres, Reino Unido.

Ruíz, C. (1997). Paradigmas Emergentes en Investigación. Memorias de la Segunda Jornadas de Investigación Junior, pp.11-17.

Ruíz Bolívar, C. (2008). La investigación cualitativa en educación: crítica y prospectiva. **Télématique**, 10 (1), pp. 28-50. Zulia, Venezuela.

Salazar, Y. (2019). El desarrollo cultural, complicidad necesaria. **Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina**, 7(1), 88-99.

Sallanave, J. (2002). **La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia**. Norma. Bogotá, Colombia.

Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. **Universidad & Empresa**, 6 (13), 155-194.

Sánchez, A. (2001). EL método hermenéutico aplicado a un nuevo canon: hacia la autorización de la producción escrita de los estudiantes de inglés. **Revista de Filología y su Didáctica**. 26, 295,323.

Sánchez E. y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. **Revista Latinoamericana de Psicología**. 1 (42), 29-39.

Sánchez, J. (2017). **Método Introspectivo de investigación educativa; ir más allá de la comprensión**. COMIE, Santiago, Chile.

Sandoval, E. (2009). Dimensión socioantropológica de la cultura. **Controversias y Concurrencias Latinoamericanas**. 1 (1), 71-104.

Stonner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1995). **Administración** (5.^{ta} Ed.). Prentice Hall Ediciones. México.

Taylor, S.J. y Bogdan R, (2000). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación, la búsqueda de significados**. Paidós Studio Básica. Buenos Aires, Argentina.

Torres, B. (2019). Epistemología de la Gerencia Avanzada. **Gerens 5**, UNELLEZ.

Torres, M. (2019). Perspectiva gerencial “una interpretación del Clima Organizacional de los actores sociales de la Fundación de Museos Nacionales, sede central, Distrito Capital”. [Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Administrativa]. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales “Rómulo Gallegos”. Guárico, Venezuela.

Torres, M. (2021). La Gestión Cultural, un abordaje desde la perspectiva gerencial estratégica. **Visión Gerencial** 21(1), 146-159.

UNESCO (1969). Conferencia Mundial de Políticas Culturales “Democracia y Participación”, París, Francia.

UNESCO (1982). Conferencia Mundial de Políticas Culturales. MUNDIACULT. México DF. México.

UNESCO (200). Informe Mundial sobre la cultura 2000-2001- Diversidad cultural, conflicto y pluralismo. Madrid, España.

UNESCO (2005a). Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. Madrid, España.

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

UNESCO (2022). Conferencia Mundial de la UNESCO sobre las Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible (MONDIACULT). México DF, México.

Urdaneta, J. (2021). Gerencia Cultural y Creatividad en Instituciones Educativas. **Revista Conocimiento, Investigación y Educación**, 2 (12), 30-47.

Vich, V. (2014). Desculturizar la cultura. Siglo XXI. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo A.

Thesauro

A

Acción-reflexión cultural: proceso reflexivo-procedimental, que alude al proceso cognitivo (de pensamiento) y procedimental (de accionar) propio de hacer trabajo cultural, pero también de la administración como manejo coherente y eficiente del talento humano y recursos materiales, tecnológicos y financieros involucrados en dicho proceso, de lo cual emerge la vía o forma de abordar el contexto o espacio en que ocurre, y que admite un enfoque holístico e interdisciplinario que reconoce la diversidad, la interculturalidad, la participación y la innovación como elementos esenciales de la gestión cultural.

Administración cultural: manejo coherente y eficiente del talento (actores, agentes, artistas, promotores, animadores, trabajadores, colaboradores, usuarios, público o prosumidores), recursos materiales, tecnológicos, financieros e intangibles, de carácter sensible y estético.

Agarradero teórico: refiere a la idea, concepto, planteamiento o conjunto de ellos que sirve para orientar el análisis o la interpretación de una realidad en estudio. Cabe destacar que no se asume como verdad absoluta, ni una explicación definitiva, sino como herramienta que permite abordar una realidad desde una perspectiva determinada y facilita su comprensión. En este sentido, puede ser hipótesis, una metáfora, una analogía, un modelo o una categoría de carácter coherente y relevante al estudio desarrollado, además de contrastable con la evidencia empírica.

Ámbito de Acción Cultural: relativo a los espacios o sectores de competencia de la gestión cultural, como la investigación, preservación, difusión, creación, producción, formación o comercialización.

Áreas de Acción Cultural: corresponden a los espacios de la expresión artística (artes plásticas, escénicas, musicales, cinematográficas, entre otras) o de manifestación cultural (tradicionales y populares propias de un entorno social) desde los cuales acciona la gestión cultural.

B

Boceto: un boceto es un dibujo rápido y simple que sirve para capturar una idea o un concepto. De este modo, el boceto sirve para orientar al investigador en el

desarrollo de su trabajo y para comunicar sus ideas a otros. En este sentido, refiere al momento que sintetiza las necesidades epistémicas, el agarradero teórico y las opciones metodológicas e introduce el proceso de obtención e interpretación de los hallazgos., es decir, la síntesis de las pinceladas previas contentivas de los elementos que devienen en la composición del acabado del lienzo.

C

Competencias del Gestor Cultural: corresponden a los saberes, conocimientos, cualidades y habilidades o aptitudes clave que posee y desarrolla el gestor cultural para desempeñarse de manera efectiva y coherente en su trabajo.

Componentes de la Gestión Cultural: refiere a lo los elementos significativos que conforman el mundo sociocultural de los gestores culturales correspondientes al ámbito, área, vía, nivel y radio de acción de la gestión cultural, como al contexto situacional organizativo y social desde el cual y en el cual se gestiona.

Composición: en el ámbito de las artes, implica la sinergia entre elementos con la intención de generar efectos y significados.

Contexto situacional de la Gestión Cultural: refiere a la circunstancia que define el entorno organizativo y social (local-global) de la gestión cultural en un espacio-tiempo determinado. Posee unas dimensiones políticas, económicas, sociales y culturales a tomar en cuenta para la generación de estrategias de acción.

Constructo teórico: representación mental simbólica consciente de su incompletud que forma parte de una todo meta-teórico, en este caso, de la gestión concebida como evolución de la administración.

E

Entramado teórico emergente: conjunto de conceptos, definiciones y teorías que a partir de la profundización dada por el sujeto investigador sobre los argumentos teórico-epistemológicos que circundan la realidad en estudio, emergen como fundamentos de dicha realidad, permitiendo su contextualización, la delimitación del alcance de la investigación y la relevancia de las interrogantes investigativas, así como el establecimiento de supuestos que se pretenden comprobar o refutar. Ayuda a identificar las fuentes de información, los criterios para la interpretación y las posibles limitaciones o sesgos de la investigación. En este sentido, obedece a la comprensión de este momento como trama que teje el conjunto de ideas, teorías, modelos o conceptos que proporciona el marco de referencia para la investigación.

G

Gerencia (en el ámbito de la cultura): concebida como acción directiva o de producción ejecutiva propia de gestión cultural, como componente clave del proceso gestor, que posee una relación concéntrica y cierta sinonimia con la gestión, en tanto que implica la responsabilidad de conducir el manejo eficiente y coherente de talentos humanos, recursos materiales, tecnológicos, financieros e intangibles, relevantes a la generación de esos espacios de conexión dentro de un contexto situacional.

Gestión Cultural: campo de estudio y de acción profesional que responde a las necesidades socioculturales del ser humano, que conjuga el desarrollo de procesos administrativos (de diseño, planificación, coordinación, ejecución, control y evaluación de acciones culturales) en función de quehaceres culturales (de creación, producción, preservación, difusión o animación), ámbitos (de investigación, preservación, difusión, creación, producción, formación y comercialización) y áreas de acción específicas (artes plásticas, escénicas, cinematográficas, musicales, entre otras, y las diversas manifestaciones culturales tradicionales y populares), en pro de generar y mantener espacios de encuentro entre las personas y el hecho cultural, a través de acciones de promoción o animación cultural dadas de acuerdo a las demandas y potencialidades del contexto o espacio-tiempo determinado de las que emergen y en las que se desarrollan.

De igual forma, como proceso gestor que implica la conducción y manejo de los procesos administrativos los quehaceres culturales y como acción directiva o de producción ejecutiva (ver gerencia en el ámbito de la cultura).

Glocalización: Envuelve la cualidad global-local propia de los espacios de creación, producción, difusión y comercialización de bienes y servicios culturales, los cuales, en virtud de su naturaleza estética, involucra la comprensión de lo esencialmente humano o universal presente en las expresiones artísticas y manifestaciones culturales particulares, es decir, el reconocimiento de la diversidad y la identidad de las expresiones culturales locales, así como su potencial para generar valor económico, social y ambiental en un contexto globalizado.

En este sentido, la glocalización refiere a la articulación entre lo local y lo global en el ámbito de la cultura en general, lo que comprende lo organizativo y lo social.

H

Horizonte epistémico-metodológico: refiere al conjunto de supuestos, principios y criterios que orientan la producción de conocimiento científico. El horizonte epistémico-metodológico define el qué, el cómo y el para qué de la investigación, así como los valores, las normas y las finalidades que la sustentan. Cabe destacar que no

es fijo ni inmutable, sino que se construye y se transforma a partir de las prácticas y los debates de las comunidades científicas.

L

Liderazgo: habilidad de persuadir e influenciar a las personas (trabajadores, colaboradores, promotores, animadores, agentes, usuarios, público, etc.) que permite dirigir y motivar el logro de objetivos y propósitos organizativos y sociales comunes

M

Matices: expresiones que aluden a las variaciones y saturaciones de color presentes en una representación pictórica, o a las sutilezas del lenguaje que transmiten el tono, la intención, la actitud o el sentimiento en una composición literaria, no obstante, no afecta la esencia de estas, en tanto complementa la representación o composición. En este sentido, refieren a espacios en que se abordan temáticas complementarias al estudio.

N

Niveles de Acción Cultural: corresponde a las formas de asociación desde la cual se despliega la gestión cultural, las cuales pueden ser de carácter privado, público, mixto, comunitario o independiente.

O

Organización Cultural: espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de la acción administrativa, difusiva y participativa de los trabajadores culturales con las lógicas político-socio-económicas-culturales del contexto en el cual se desempeñan, encargadas de idear las estructuras y estrategias adecuadas para la producción, preservación, difusión, y comercialización de bienes y servicios culturales específicos, según la naturaleza de la manifestación cultural asumida, que pueden ser de carácter público, privado, mixtos o auto gestionados.

P

Pinceladas: pincelar implica dar toques de pincel en el proceso pictórico, cuya finalidad es componer una representación de algo. En este sentido, las pinceladas refieren a espacios que condensan la descripción, relato o disertación sobre algo: la realidad, los fundamentos teóricos, referenciales o metodológicos, el proceso analítico o interpretativo, los resultados o hallazgos; concebidas como alegorías al pincelado, perfeccionamiento o conclusión de una obra de arte, el fin de la investigación. Así, se concibe al sujeto investigador como artista que divaga entre el arte abstracto, que no representa “cosas” concretas de la naturaleza, sino que propone

una nueva realidad, mirando más allá de la realidad evidente; y el figurativo, referente a la representación de objetos identificables mediante imágenes reconocibles, para representar sus reflexiones sobre la realidad observada, lo que depende de las corrientes que influyen su forma de creación. Las corrientes artísticas son definidas por obras creadas en un período determinado de tiempo y se distinguen según la técnica (método), el estilo (perspectivas teóricas) asumido por el artista (investigador).

Pinceladas ajenas: formas en que los otros perciben y juzgan algo, desde la perspectiva de la investigación científica. Implica reconocer la diversidad de puntos de vista, experiencias y saberes que existen sobre una realidad y valorarlos como fuentes de aprendizaje. También supone cuestionar los propios supuestos y preconcepciones que pueden limitar o sesgar la interpretación de los datos o la información, como herramienta fundamental para el desarrollo de una investigación rigurosa, ética y crítica. Así, refiere a la capacidad de observar y analizar una realidad desde una perspectiva diferente a la propia, con el fin de enriquecer la comprensión y el conocimiento del mismo.

Las pinceladas ajenas engloban los fundamentos teóricos, filosóficos, referenciales o metodológicos trazados por otros investigadores o autores radicales vinculados a las unidades temáticas de la investigación, en este caso, a las ciencias administrativas, gerenciales y culturales.

Procesos Administrativos: refieren a la secuencia de acciones que involucran la gestión eficiente y responsable de talentos humanos (artistas, agentes, cultores, promotores, animadores, consumidores, proconsumidores, investigadores, trabajadores, etc.), materiales (entre ellos los de índole artístico y cultural), tecnológicos y financieros. Los procesos administrativos culturales corresponden a la planificación, organización, ejecución, control, seguimiento y evaluación.

Q

Quehaceres Culturales: refieren a la naturaleza de la labor a desarrollar según el ámbito de acción de la cultura desde el cual se despliega la gestión. Se encuentran vinculados a la producción, creación, promoción o animación.

S

Saberes del Gestor Cultural: refieren a los lenguajes, modos de organización y canalización de las relaciones que emanan de la existencia la experiencia formativa y laboral individual de los gestores culturales de acuerdo al contexto en que operan, que devienen en su mundo sociocultural profesional.

Sendero epistémico: el sendero epistémico es el camino que se sigue para construir el conocimiento científico. Implica una serie de pasos que van desde la observación de un fenómeno hasta la formulación de una teoría que lo explique. En este sentido, no es lineal ni único, sino que puede variar según el campo de estudio, el método empleado y la creatividad del investigador. Sin embargo, existen algunos elementos comunes que suelen estar presentes en todo proceso de investigación, como la formulación de preguntas, la revisión de la literatura, la recolección, análisis o interpretación de información y la comunicación de hallazgos.

Sendero epistémico-metodológico: refleja la vinculación existente entre el paradigma y el enfoque en que su vez fundamenta el método asumido por el sujeto investigador. En este sentido, la relación entre el paradigma-enfoque-método es fundamental en la investigación, donde el paradigma, basado en las cosmovisiones y sistemas filosóficos, define cómo se entiende y se construye la realidad. A partir de este, se derivan los supuestos y criterios que orientan el enfoque, el cual guía la forma de abordar y explicar esa realidad. Finalmente, el método se cimienta en anterior, facilitando el cómo ha de darse el abordaje de la realidad hasta el proceso de legitimación de saberes emergentes que conducen al aporte al conocimiento.

Sensibilidad estética: la sensibilidad estética nos permite disfrutar de las manifestaciones artísticas y culturales de diferentes épocas y lugares, así como de los fenómenos naturales que nos rodean. En este sentido refiere a la capacidad del trabajador de la cultura de apreciar y valorar la belleza en las expresiones artísticas y manifestaciones culturales, implica una actitud crítica y reflexiva ante el arte y la realidad, para formar su propio criterio y desarrollar su labor. Es una cualidad que se desarrolla mediante la formación y la práctica.

Señalética: correspondiente al marco teórico-referencial en que se fundamenta la formación de un profesional, del cual que emergen los códigos (lenguaje técnico) y patrones (vías de acción) propios de su quehacer, que habrá de complementarse durante la práctica profesional.

R

Radio de Acción Cultural: corresponde al rango desde el cual se despliega la gestión cultural, puede ser de carácter local, estatal, regional, nacional o internacional.

Representación: es una forma de expresar una idea, un sentimiento o una visión mediante el uso de diferentes medios, como la pintura o arte de crear imágenes visuales sobre una superficie, utilizando pigmentos, colores, formas y texturas, de acuerdo a cómo el artista interpreta la realidad y la transforma en su obra. En este

sentido, la representación alude a la obra acabada o al estudio desarrollado, compuesto por un conjunto de momentos que devienen en ciertas conclusiones o hallazgos.

T

Trazado: forma de expresar la creatividad y el estilo personal de un artista a través de las líneas que dibuja. Trazar implica delinear según el efecto que se quiere lograr en una representación, por lo que varía según la herramienta que se utilice (opción metodológica), lo que define la forma (estructura), volumen (amplitud) y la expresión (la representación). De esta forma, el trazado de la investigación alude a la forma de representar los aspectos que la componen, desde el abordaje de la realidad estudiada, la formulación tesis, antítesis y síntesis, la elección de los métodos y las técnicas de recolección y análisis o interpretación de la información, la identificación de las dimensiones y categorías hasta la presentación de los resultados o hallazgos, de manera coherente, armónica, sinérgica.

V

Vías de Acción Cultural: corresponden a las formas a partir de las cuales se despliega el proceso de reflexión y abordaje del contexto social en que se despliega la gestión (la acción-reflexión cultural).

Anexo B.

Glosario de Términos

A

Acción cultural: refiere a la intervención impulsada dentro del contexto del trabajo cultural, indistintamente de la naturaleza de su estrategia o de su sistema de financiamiento, público, privado, mixto o de autogestión que, cabe acotar, determina el grado de libertad para accionar (Martín, 1992).

Autores radicales: refiere a los autores de obras que se consideran clásicas y de consulta obligada sobre una temática particular, cuyas ideas sirven de contraste con las que provienen directamente de la realidad estudiada y de las consideraciones de los autores emergentes (Hermoso,2020).

Animación cultural: también denominada sociocultural, refiere a la acción cultural de carácter comunicacional y participativo, que responde a un paradigma cultural en que el emisor y el receptor pueden intercambiar roles, donde el animador busca estimular las facultades creativas para afianzar la participación de individuos y la sociedad en la vida cultural (Martín, 1992).

C

Conjunción de métodos: comprende la presentación por separado de métodos compatibles, que tienden a ser la expresión de la realidad indagada, con mayor aproximación que el uso de métodos por separado. La analogía más cercana se ubica en los bucles religados de Morín, de este modo, la conjunción configura una unidad donde es artificial ver y sentir, cada uno de los métodos por separado (Hermoso, 2020).

Cultura: Conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (UNESCO, 1982).

D

Desarrollo Cultural: refiere al conjunto de componentes psicosociológicos que concurren, con el mismo derecho que los factores económicos, tecnológicos y científicos, al mejoramiento de las condiciones de vida material y moral de las poblaciones sin cambiar brutalmente sus modos de vida y de pensamiento, es decir,

implica la transformación convenida por cada país para sí mismo, desde la singularidad de sus circunstancias socioeconómicas, cultura, idiosincrasia y visión de mundo en términos de satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (UNESCO, 1970).

Diversidad Cultural: su concepción responde a las múltiples formas que adquiere la cultura a través del tiempo y el espacio, que se manifiesta en la originalidad y pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y sociedades de la humanidad, entendida como fuente de intercambios, innovación y creatividad, por ello es reconocida y respetada en función de su preservación intergeneracional (UNESCO, 2000).

E

Estética: Con este término se designa la ciencia (filosófica) del arte y de lo bello a partir de lo cual autores como Aristóteles, Kant, Hume, entre otros han desarrollado disertaciones sobre el juicio del gusto. La estética refiere a los efectos los emotivos o los valorativos que produce la contemplación o experimentación de algo, siendo así concebida como un sentimiento de placer, un juicio de gusto, la capacidad de percepción, un valor, una actitud, el estado del espíritu, la receptividad contemplativa, una emoción, una intención, una forma de vida, una sensibilidad, un tipo de subjetividad o un acto de expresión (Mandoki, 2008).

Excursus: consiste en la producción de explicaciones sobre un área del saber a través de la elucidación de contradicciones y la posterior aclaratoria de estas (Hermoso, 2008).

M

Marco epistémico: involucra tesis filosóficas de orden ontológico y epistemológico que subyacen a la práctica de las ciencias, con su trasfondo social. Se trata de una concepción del mundo que expresa relaciones sociales y culturales, en una situación histórica, y constituye el sentido común de los investigadores en dicha situación, orientando la actividad científica. Se trata de una concepción del mundo que expresa relaciones sociales y culturales, en una situación histórica, y constituye el sentido común de los investigadores en dicha situación, orientando la actividad científica (Castorina, 2016).

Mundo sociocultural: son aquellos donde se fraguan las relaciones entre las personas que comparten un mismo espacio a un mismo tiempo, porque es un territorio donde comparten vivencias y lenguajes connotativos que actúan como una

barrera comunicacional frente a otros lenguajes aparte de otros mundos socioculturales (Hermoso, 2008)

P

Pensamiento ajeno: refiere al conocimiento acumulado previo. Su carácter concomitante debe entenderse como una adscripción al espacio-tiempo de comparecencia (Hermoso, 2008).

Pensamiento irreverente: refiere a la construcción de puentes entre el pensamiento ajeno y pensamiento propio concomitante al estudio, a partir del cuestionamiento y la crítica, desafiando así las ideas establecidas o dominantes en un campo de conocimiento sin menoscabo de su valor y aportes (Hermoso, 2008).

Pensamiento propio: implica una tendencia a diferenciarse del conocimiento acumulado previo. Su carácter concomitante debe entenderse como una adscripción al espacio-tiempo de comparecencia (Hermoso, 2008).

Políticas Culturales: conjunto de operaciones, principios, prácticas y procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria que sirven de base a la acción cultural del Estado producto de la manera en que se reconoce y favorece, mediante un conjunto de medidas, la organización y el desarrollo económico y social, el movimiento creador de cada miembro de la sociedad y de la sociedad entera (UNESCO, 1982).

Procesos Administrativos (Culturales): circuito de procesos que engloba la planificación o mediación entre la realidad, la acción y los propósitos de los quehaceres culturales, la coordinación de la división del trabajo, la distribución de las responsabilidades y la asignación de recursos, así mismo, la evaluación o seguimiento continuo de lo planeado y la dirección o armonización de los procesos anteriores (Guédez, 2000).

Promoción Cultural: acción cultural de naturaleza difusiva, en que, generalmente, se concibe la cultura como algo que algunos poseen y otros no, lo que se traduce en una vía unidireccional, en que actúa un emisor activo (el agente-promotor) y un receptor pasivo -individuo, grupo, comunidad, organización, país, etc.- (Martín, 1992).

Prototipo: Un prototipo es una propuesta teórica alterno que puede convertirse en un modelo en tanto sea original e innovadora (Hermoso, 2023).

Q

Quehaceres culturales: Labores vinculadas a los procesos administrativos, que comprenden las dimensiones de preservación o conservación (revalorización y de los bienes culturales), de creación (proceso de generación de resultados que permitan ampliar el repertorio de manifestaciones patrimoniales), de divulgación o difusión (revelar y promocionar los significados y valores de las expresiones culturales) y de participación o animación (mecanismos de fomento y reconocimiento que se asumen para acrecentar la participación y ahondar las raíces de la acción cultural), efectuados para asegurar la sobrevivencia y desarrollo de la cultura (Guédez, 2000).

S

Saber: conocimiento en general que designa toda técnica que se considere adecuada para dar información entorno a un objeto, un conjunto de técnicas o de resultados, en tanto conocimiento de algún modo garantizado en su verdad, en tanto forma parte de la experiencia de quien conoce el objeto, la persona o la cosa (Abbagnano, 1951).

T

Thesaurus: inventario de palabras, frases y conceptos, que adquieren un sentido distinto al que reseña la Academia, los cuales, por tener un significado contextual, inmerso dentro de la investigación, facilitan el entendimiento del discurso. Se constituyen en su conjunto una muestra del pensamiento propio que debe ser contrastada con el pensamiento ajeno concomitante. Se constituye en un aporte de la investigación al conocimiento acumulado, además, en una evidencia de originalidad (Hermoso,2020).

Trabajo Cultural: corresponde a aquella labor que produce significaciones y, además, da lugar a las herramientas con que éstas son producidas, distribuidas, almacenadas y consumidas (Miller, 2018).

Anexo C.

Guión de entrevista

- Preámbulo: El estudio doctoral en desarrollo se encuentra basado en la gerencia de la gestión de organizaciones culturales.
- ¿Cómo llegaste a ser gestor cultural?
- ¿Cómo ha sido tu recorrido en la gestión cultural?
- ¿Por qué ser gestor cultural?
- ¿Cómo es tu práctica profesional?
- ¿Cuál dirías que es la labor que más te gusta y la que menos te gusta desarrollar en tu quehacer como gestor cultural?
- ¿Qué necesita un gestor cultural para desarrollar su quehacer?

Anexo D.

Entrevista Gestor Cultural 1

Fecha: Viernes 17 de abril de 2023.

Investigadora: Buenos días, iniciamos este ciclo de entrevistas contigo, la misma se da en el marco del desarrollo de mi investigación doctoral sobre gestión cultural en el contexto venezolano, para ello comenzaré preguntándote ¿Cómo llegaste a ser gestor cultural?

Gestor Cultural 1: María Gabriela buenas tardes, primero y ante todo muchas gracias por considerarme sujeto relevante en tu investigación.

Si pensamos como llegué a ser gestor cultural, ese fue un camino que se dio solo en el sentido de yo inicié con la producción de eventos y, claramente, la producción de eventos es algo muy puntual, hay que tener luces, iluminación, sonidos para esta obra de teatro o para este concierto, entonces es algo muy específico lo que se pide, pero a medida que ibas ejecutando la labor comenzaban a entrar otros actores, hay un público, hay un público que viene con los intereses, que pertenece a una comunidad determinada, hay un sitio y una locación dónde lo haces que puede ser una locación comercial o puedes tener una locación que tenga algún tipo de significado, en mi caso eran personas del Municipio Libertador que iban a los espacios de los teatros de Caracas, iban al Teatro Municipal, al Nacional, al Catia, al Simón Rodríguez, al Principal a teatros que tenían mucha historia digamos.

Entonces, a medida que se fueron sumando proyectos, por ejemplo, en algún punto me dieron la programación del cine patrimonial, del cine CIPRESES, que está al lado del Teatro Nacional, te ibas dando cuenta que ya no era solamente prender las luces, tener el sonido, sino lo que implicaba todo este circuito de eventos, en esos espacios, para esas personas.

Entonces vamos a decir que así inició mi camino en la gestión cultural, precisamente vinculándome con el día a día de las comunidades, eso me llevó a otros proyectos, talleres-montajes en comunidades, por ejemplo, hicimos un taller de teatro, con jóvenes de la comunidad de Catia, el Teatro Catia, se hizo una versión de Hamlet y luego se hizo otra con actores algunos actores que ya tenían, digamos, trayectoria, jóvenes actores y personas que querían formarse en temas de teatro en la comunidad de San Agustín.

Entonces, ese tipo de talleres, de espacios, te iban diciendo que la gente tenía una necesidad por formación artística cuando trabajaba en la fundación para la cultura y las artes (FUNDARTE) y había gente, eso quería decir que hay una necesidad de conectar con el hecho artístico y cultural y eso es lo que te poco a poco te va llevando

en temas de gestión cultural, el gestionar, el hacer, el crear esos espacios para que quien lo requiera pueda tener acceso a ellos.

Investigadora: OK, al respecto cuéntame ¿Cómo ha sido tu recorrido en la gestión cultural?

Gestor Cultural 1: Pues ese recorrido pasó desde la institución pública a lo privado o a lo particular, mejor dicho, cuando estaba en FUNDARTE, estuve en varios proyectos de formación, de vinculación con la comunidad, luego pasé al Ministerio de Cultura, a la Dirección del Despacho y luego al Viceministerio de Cultura, pensando ya no a nivel comunitario, sino al nivel país, pensando en políticas culturales junto a quien era en aquel entonces Ministerio y tratando de idear mecanismos y espacios nuevamente para que, ya no más, el público de Caracas si no a nivel nacional, pudiera acceder a esos bienes y servicios que existían culturalmente hablando. Por ejemplo, había políticas del libro mapear cuántas imprentas, cuántas bibliotecas existen, en qué estado estaban, que talleres, qué actividades habían allí de acceso público, qué espacios de la red de arte o de la red del sur existían para que los artesanos pudiesen llevar sus trabajos y otras personas pudiesen formar parte de la cadena de consumo y adquirir esos bienes culturales, por ejemplo, que venían, que eran el modo de sustento de otras personas

A través de la Casa del Artista, por ejemplo, qué políticas de protección para el cultor, para el artista mayor, había en el país porque ahora ya no es solamente el vivir el hecho artístico sino qué pasa con quienes lo ejercen, qué pasa con las muñequeras, con los titiriteros, con los cantantes, con los poetas incluso, que son premios nacionales de cultura, pero cómo sobreviven de esa profesión que es tan importante y que claramente se ha demostrado que la gente quiere conectar con ellos, que la necesita, que necesita y requiriere de esos espacios.

Luego de Trabajar en el Viceministerio pasé a la Fundación Museos Nacionales, donde volví a focalizar mis esfuerzos, nacionalmente hablando, pero en un área artística en específico, que en este caso eran las artes plásticas, las intervenciones, el performance, enfocado en las artes plásticas claramente, y en cuidar y resguardar una colección de arte valiosísima en el país en cómo lograr ahora que las personas se acercaran a esos espacios. Y que esos espacios tuviesen una formación acorde al perfil de cada museo, que las personas pudiesen vincularse de forma efectiva y correcta con cada una de las colecciones. Por ejemplo, cómo te aproximas o cómo entiendes una colección de arte contemporáneo, de qué manera puedes aprender o qué proyecto de formación hay que se vinculen con una colección así.

Entonces ya me tocada pensar y repensar en políticas culturales que pudiesen ser cónsonas con ese espacio. Por ejemplo, nosotros hicimos el concurso nacional de proyectos expositivos, donde precisamente le dábamos chance a artistas emergentes

de que pudiesen idear su obra, trabajarla en un taller y con base al perfil de su obra y ser expuestos en un museo que manejase la misma línea.

Luego, pasamos nuevamente, salimos de lo institucional público a lo privado, trabajé nuevamente en producción de eventos, pero en otro país, en Colombia en este caso, y luego de trabajar producción de eventos, para no perder la línea me mantuve como consultora externa trabajando para el movimiento poético mundial para ayudarlos a producir los espacios de diálogo entre poetas de distintas partes del mundo, de diversos continentes, para que ellos pudiesen proponer qué acciones pudiesen ejecutar en sus países, de eso va el movimiento poético mundial, se trata de muchos poetas, cada uno en un país, muchísimos en todos los continentes y cada uno de ellos trata de ser gestores a su vez y de buscar alianzas, espacios, pensando desde la poesía como un elemento humano que da cabida a muchas otras disciplinas, que permite vincularse con la música, la escritura, con las artes plásticas incluso, pero teniendo, en este caso, como eje central la poesía.

Entonces, hemos trabajado en varias actividades, en varios festivales mundiales de poesía, de hecho, yo soy la productora general del festival de poesía venezolano 2016, primero desde lo institucional y luego como persona como particular que ayuda a las instituciones que aun manejan el tema presupuestario de ese festival.

Trabajé también con la productora “estudio creativo” en varios talleres

relacionados a nuevas tecnologías y como se vinculan los jóvenes al, por ejemplo, al arte de la creación de los video juegos, porque resulta que en los video juegos también hay arte cómo pueden acercarse a esta disciplina, a la tecnología, como se pueden formar, a qué personas deben seguir.

Luego en Colombia pues me uní a un colectivo llamado “AmplificaLab” que une a las mujeres que forman parte de la industria de la música y de la industria del entretenimiento hay músicos, hay productoras, hay sonidistas, hay gestoras culturales de hecho con ellas me encuentro trabajando en un podcast sobre la industria musical en Colombia y en Latinoamérica, en general, donde la idea es precisamente es hablar, sobre otras personas u otras mujeres, mejor dicho, que son no solo casos de éxito sino casos de formación, de personas que están tratando de entrar en este mundo de la gestión cultural, de la producción.

Entonces, ese ha sido mi recorrido, si te fijas lo constante ha sido siempre la premisa de tratar de crear y generar espacios donde las personas, desde distintos ángulos, desde el público, desde ejecutantes, desde inversionista, desde creativo pueda acercarse al hecho cultural.

Investigadora: Dime ¿Por qué ser gestor cultural?

Gestor Cultural 1: Pues realmente no fue como que yo me desperté un día y dije ¡Uy qué ganas de ser gestor cultura, eso es lo que quiero! El camino del gestor creo que lo vas descubriendo a medida que te vas sensibilizando con las necesidades del otro, con las necesidades formativa, incluso espirituales del otro y te vas dando cuenta de todo lo que implica el hecho cultural, que cultura no son lucecitas para escena, que no es un acto cultural de hecho, sí decimos unas palabras, un poema, es una cosa vacía y bueno aplaudimos, sino que te vas dando cuenta de todo el entretejido que es la cultura en sí, que son tradiciones, que son costumbres, que se traducen en expresiones artísticas, sí, y que son temas que vinculan a la persona con lo más humano es cuando te das cuenta que hacer actividades, que crear espacios te sensibilizan con esa área y te vas dando cuenta que es lo que a ti realmente te llena y te hace feliz, el ser un creador de sueños y lugares para otros, ahí es cuando tú decides que gestión cultural es lo tuyo, es con lo que más te identificas.

Así como no todos pueden ser ingenieros en sistemas, ingenieros eléctricos, no todos tienen la dureza que se necesita que se necesita para ser médico o el ser extrovertido que requiere alguien de marketing, no todos tienen la sensibilidad que se requiere para trabajar en gestión cultural, ser gestor cultural es un tema de vocación, básicamente, hay personas que estudian derecho y se dan cuenta que lo suyo era, precisamente, marketing, o se dan cuenta, luego de haber estudiado muchos años para ser pilotos, que querían ser chef realmente, porque es lo que les llena es lo que le hace feliz, exactamente a mí me paso eso, con la salvedad que yo entre a estudiar artes porque sentía que era un área que me gustaba, que me llenaba, que me hacía feliz.

Y aunque recuerdo que en primer semestre yo no tenía la claridad de qué era lo que iba a lograr con esa carrera, en una clase un profesor me contó de qué se trataba la mención de promoción cultural y me di cuenta que por ahí iban los tiros, que, si soy una persona al a que realmente me gusta organizar, gestionar proyectos, así que por qué no enfocar esos proyectos en algo que me llenaba y me hacía feliz como las artes.

Claramente no lo tenía allí definido, no sabía que eso se llamaba gestión cultural eso lo fui aprendiendo, viviendo y haciendo con los años, creo que después de mi paso por la institución pública lo tuve claro.

Investigadora: Cuando hablas de que tienes claro qué es gestión cultural ¿a qué te refieres?

Gestor Cultural 1: Precisamente digo uno toma claridad de que es ser un gestor cultural es, precisamente, gestionar, crear, ubicar espacios y con espacios no me refiero a físicos, sino espacios temporales, momentos, obvio también los espacios físicos, para poder vincularse con el hecho cultural, no solo para presentar una obra de teatro, un concierto, sino espacios donde se puedan establecer diálogos sobre, por ejemplo, textos poéticos, espacios donde se pueda hablar sobre cómo se está

abordando la escritura últimamente en un contexto social o político, espacios donde se puedan ver obras de teatro que estén cargadas de crítica social.

Y un gestor cultural es precisamente el que se encarga de hacer que todo este engranaje marche, de ubicar los recursos, de ubicar los espacios, de ubicar a las personas, entonces por eso lo he nombrado tanto como el hecho de crear, de ser creadores de sueños, un ejemplo, un colectivo de teatro tiene el sueño de llevar un mensaje, yo recuerdo que en la Concha Acústica de Bello Monte se estableció el colectivo “La Caja de Fósforos”, de hecho, ése es el nombre de la sala teatral, allí están varios grupos teatrales que hacen vida allí, que hace talleres yo fui parte del equipo de producción que trabajo en “La Caja de Fósforos”.

Y qué hicimos nosotros, pues ubicar un espacio, habilitar el espacio, se ubicaron a los actores, se eligió un montaje en este caso fue Macbeth, este tenía una carga política muy dura para aquel momento, creo que fue sobre el año 2012-20 aproximadamente y fue ubicar los elementos, juntarlos y qué paso, pues se creó una sala de teatro alternativa donde se presentó un grupo de teatro que tenía algo que decirle a la sociedad caraqueña y ellos no llegaron solos allí y estaba todo listo, hubo que ubicar los recursos para pintar, para acondicionar el espacio, hubo que hacer publicidad para que la gente supiese que allí ese estaba haciendo un trabajo, hubo que ubicar a los actores que trabajaron en el montaje y por supuesto eso no lo hice yo sola yo fui parte de una iniciativa inmensa en gestión cultural que tuvo un grupo entero, un colectivo, pero de eso va la gestión cultural, en el hecho de sentarse a ver un proyecto, un todo, establecer qué necesitas para que se proyecto sea realidad y comenzar a hacerse de esos recursos físicos, económicos, humanos, intelectuales, de eso va.

Investigadora: Puedes decirme ¿Cómo es tu práctica profesional?

Gestor Cultural 1: Pues eso depende de lo que el proyecto requiera, por ejemplo, en este caso que estoy dedicada la producción de los congresos virtuales del movimiento poético mundial, entonces, por continentes, debíamos generar reuniones para establecer cómo será la dinámica, se estableció un vínculo con la Cancillería venezolana y con el Ministerio del Poder Popular para la Cultura, ellos son los que me prestaron la infraestructura física y humana para poder ejecutar el proyecto desde Venezuela.

Dependiendo del continente, pues era necesario hacer reuniones con los delegados nacionales, con el representante continental, buscar traductores simultáneos para que ellos pudiesen entender e incluso en el congreso porque, aunque comparten un mismo continente, pues hay barreras de lenguaje. Digamos por ejemplo el continente europeo que tiene portugués, francés, inglés, tantos idiomas, ruso.

Luego de eso, establecer cuál iba a ser la agenda todo esto es un trabajo en conjunto que fuimos haciendo con cada uno de los congresos y, desde el punto de vista de producción se les iba brindando una guía, por ejemplo, necesitaba un minuto

a minuto: ¿Qué va a pasar en cada momento del evento? ¿Qué va a pasar? ¿Quién habla? ¿En qué orden? No solo para poder tener un cronograma y poder llevar control de tiempo, sino porque todo esto necesitan conocerlo las traductoras simultaneas para poder estar prevenidas por idioma, y saber qué iba a leer cada uno de los delegados porque ellos llevaban informes sobre cuáles habían sido sus actividades y había que saber ¿cuánto dura el informe?

Darles el informe a las traductoras simultaneas, ayudarles a propiciar el diálogo durante los congresos, establecer el presupuesto de los equipos humanos que tenían que estar in situ con la transcripción desde la Cancillería ¿Cómo se transportaban? ¿Quién asume el transporte de estas personas? ¿Cuántas personas son? ¿Quién asume el refrigerio y almuerzos? de ser necesario, ¿Quién les paga a las traductoras simultáneas? Cómo ir gestionando cada uno de estos ítems es parte del trabajo que hago como gestor cultural.

Entonces, específicamente hablando de este proyecto puntual, esa sería mi práctica profesional, esas serían mis labores del día a día claramente dependiendo del rol, del espacio, de la actividad o del proyecto, esas actividades pueden variar, pero vamos a decir que en líneas generales soy el punto de contacto a partir del cual se comienza a movilizar los recursos necesarios.

Ahora, en la Fundación Museos Nacionales la práctica era más desde un punto de vista de la gerencia , porque al ser yo cabeza de la fundación no podía yo ocuparme directamente de ciertos procesos, sino de manejar al equipo que llevaba a cabo cada uno de esos procesos por separado, por ejemplo, a mí me tocaba ser cabeza y responsable de los procesos administrativos, tenía a una coordinadora de gestión interna que se encarga de temas de recursos humanos, presupuesto, organizacionales, legales de crear la base operativa desde lo administrativo, lo legal y lo humano para las actividades culturales que teníamos que llevar a cabo.

Ya, desde el punto de vista de cada uno de los museos, tenía que articular con cada uno de los directores en sus espacios, quienes tenían a su vez a su cargo, un personal de guías, de educación, de servicios generales y que tenían bajo su responsabilidad la custodia de las colecciones de cada uno de esos museos para establecer y definir las políticas, de cómo vamos a presentar esas colecciones a las comunidades que se acerquen a ellos, cómo nos abrimos a nuevas obras que ingresen a las colecciones, qué servicios podemos prestarles a otras instituciones, por ejemplo, desde el punto de vista de la restauración patrimonial.

Desde el punto de vista comunicativo, cómo podemos asegurarnos que la población sepa que existen en estos estadios, con estas actividades, que cuentan con estos servicios, que tienen estos horarios, entonces había que desarrollar una estrategia comunicacional, la desarrollaba yo, no, yo tenía un director de comunicaciones que validaba conmigo, sí, su propuesta iba acorde con cada uno de los museos, con la idea de cómo debía ser de cómo debe gestionarse la fundación, este criterio pues si me correspondía a mi netamente

Entonces, cómo es esa práctica, es una práctica netamente gerencial, es netamente tener el *big picture*, ósea, el panorama completo e ir engranando cada una de las piezas nuevamente para que funcione de la manera que se espera y si no están los recursos para qué funcione como se espera, que fue el caso, por ejemplo, del Museo de Bellas Artes que requería un proceso de restauración, voy a poner ese ejemplo en particular, cuál es el deber del gestor o del gerente cultural en ese caso, ubicar los recursos ¿son recursos económicos? Tocar puertas ¿a quién le puedo tocar puertas?

En este caso a la máxima instancia del Gobierno Nacional que fue el presidente, se le pidió un crédito adicional, se estableció que una institución en específico, el Consejo Municipal de Gobierno, iba a dar esos recursos y a partir de allí fue, bueno cómo en el marco de la ley gestionamos estos recursos para que se puedan usar para la restauración, entonces uno va a un proceso de licitación que implica apoyo el departamento legal, se establece quién va a llevar a cabo las obras, se tiene que establecer un comité técnico, entonces, de nuevo, surge una situación en la que se requieren diversos elementos para que se lleve a cabo un proyecto, el gerente cultural es el que se encarga de ubicar todos y cada uno de estos recursos humanos financieros, físicos, etc., para que eso se pueda llevar a cabo.

Investigadora: Entonces ¿Dirías que existen dos miradas de la gestión cultural?

Gestor Cultural 1: Pues es que tienes la visión humana sensible y tienes la visión del gerente, que necesita que las cosas funcionen y que para funcionar no sirve nada más con el sentimiento, necesitan una serie de recursos humanos, financieros, etc., que hagan realidad ese proyecto, entonces hay dos visiones, tiene la visión creativa, humana, sensible y por otro lado tienes la visión que acciona, que calcula, que cuantifica, entonces, podemos decir que el gestor cultural es un profesional integral en ese sentido.

Investigadora: ¿Cuál dirías que es la labor que más te gusta y la que menos te gusta desarrollar en tu quehacer como gestor?

Gestor Cultural 1: Eh, la que más me gusta diría que es precisamente trabajar de lleno en campo en el proyecto y cuando digo de campo me refiero a estar allí en el sitio, hablar con la gente, hablar con los diversos actores debe saber establecer cronogramas, ver que se esté ejecutando el proyecto.

La que menos me gusta tiene que ver con la parte financiera, pedir dinero realmente no me gusta, porque el pedir recursos se siente como pedir un favor, pedir un favor me parece absurdo, aun cuando sé que es la parte fundamental y lo que mueve todo, eh, y lo que permite que el proyecto se haga realidad, insólito que no me gusta pedir recursos, pero si, no me gusta pedir recursos ante algo que debería estar establecido un presupuesto como una política fija, así como existe un presupuesto para salud, así como existe un presupuesto para seguridad, el presupuesto para cultura

debería estar garantizado, entonces que tener que constantemente pedir múltiples apoyos para que un proyecto se pueda llevar a cabo, me incomoda sé que hay que hacerlo, sé que es necesario, sé que esa es la realidad que hay, pero sigo sintiendo que las condiciones no son justas y, por ende, es la parte que más me incomoda.

Investigadora: ¿Qué necesita un gestor para desarrollar su quehacer?

Gestor Cultural 1: Mantener la mente abierta, mentalizarse de que va a tener que relacionarse con distintos tipos de personalidades, es decir, no puede ser una persona introvertida, eso es lo que necesita, aprender de otras disciplinas, aprender cómo elaborar un presupuesto, por ejemplo, aprender cuáles son posibles fuentes de financiamiento, tener nociones básicas de promoción y difusión, de estrategias comunicacionales, saber redactar bien, saber escribir bien porque va a tener que escribir y redactar bastantes proyectos, porque tiene que poder sustentar sus proyectos con algún tipo de base teórica que le de credibilidad, tiene que ser un investigador y dependiendo del proyecto tendrán que formarse en otras cosas, por ejemplo, yo con la restauración del Bellas Artes, prácticamente me tocó formarme en temas de construcción, de materiales, de arquitectura, tuve que formarme en temas de construcción, de materiales, de arquitectura, claro con asesores, no quiere decir que el gestor cultural se va a convertir en un mar de conocimientos de absolutamente todo y tiene que ser especialista en absolutamente todo, claramente tiene que poder llamar a asesores o a personas que sean realmente especialistas en su área, pero tiene que poder tener la apertura para entender que su quehacer va a vincular cualquier cantidad de disciplinas, creo que sobre todo la parte de presupuesto es la más importante

Investigadora: ¿Qué te gustaría agregar?

Gestor Cultural 1: Pues me gustaría agregar, hay un verso bien trillado que dice “caminante no hay camino, se hace camino al andar”, creo que el camino del gestor cultural no está hecho, no está trazado, sí hay líneas teóricas que hablan del quehacer cultural, sí hay procesos de formación que dicen cómo debería nacer un gestor cultural también, pero creo que el gestor cultural se va formando y se va dando cuenta de sus áreas de experticia a medida que va involucrándose en proyectos, que va trabajando, que va vinculándose con comunidades, con actores, es un ser social netamente, eso es lo primero.

Lo segundo, que algo importante del gestor cultural es que nunca se puede abordar un proyecto desde la arrogancia, desde el creer que, por formación académica, que por mi formación o trayectoria laboral ya yo sé que necesita ciertos actores, ciertas comunidades, ciertos espacios, un gestor cultural tiene que ser ante todo muy buen oyente, una persona que propicie el dialogo, que pueda escuchar y aprender y mesurar sus resultados, uno como gestor cultural tiene que decir, bueno, mi rango de acción es gestionar este evento, ese espacio, esta experiencia y entender

que a partir de esa acción las consecuencias sociales pueden ser beneficiosas; y digo consecuencias no como algo negativo sino el impacto, mejor dicho, puede ser bastante positivo, no necesariamente tiene que ser un impacto a grandísima y altísima escala, incluso un avance pequeño es suficiente.

Entonces creo que eso es lo que quisiera agregar, sobre la naturaleza del gestor, que tiene que ser un buen oyente, que propicie el dialogo y ante todo respetuoso de la realidad el otro, y ya, con eso me gustaría cerrar, mucha gracias por el tiempo y el espacio.

Investigadora: Bueno, muchas gracias por tus aportes, realmente quedo agradecida por tu recepción y por este encuentro de saberes.

Anexo E.

Entrevista Gestor Cultural 2

Fecha: Miércoles 21 de junio de 2023.

Investigadora: Buenos días, como le había comentado me encuentro desarrollando mi estudio doctoral basado en la gerencia de la gestión de organizaciones culturales, entonces en principio me puede hablar sobre ¿cómo llegó a ser gestor cultural?

Gestor Cultural 2: Yo actualmente soy la presidenta de la Asociación de Cronistas de Venezuela y eso está integrado por cronistas de ciudades y yo en este caso represento es a Barbacoa.

Yo de por sí soy, me gradué de la “Gran Colombia” de maestra y saqué la Licenciatura en Educación y como me gusta mucho estudiar, me gusta todos los días aprender y de ahí pues, claro, estudiar facilita muchas cosas en cultura, por supuesto yo de Barbacoa, pues, nunca esperaba que me nombraran de presidenta de la Asociación, la cual tiene un radio de acción muy grande, porque corresponde a todos los cronistas del país y en cada municipio pues, por ley, debe haber un cronista, por supuesto el cronista, imagínate tú, la labor que desempeña es sobre todo, no tanto la historia por supuesto, porque la gente piensa que todo se va a la historia de las cosas y resulta que con el conocimiento de la historia tú tienes que percibir la atmósfera de la ciudad y de los pasos que está dando en cuanto a cultura, en cuanto a educación.

Quizá parte de eso debe ser la función de nosotros los cronistas, hacer crónica de la cotidianidad, porque nosotros los cronistas trabajamos con la cotidianidad y sí eso hacemos, ahí va a quedar la historia en la cotidianidad, eso va a ser mañana historia, eso es un proceso pues de, que a veces como que no nos damos cuenta y no le damos esa importancia a la labor del cronista, este, bueno también aquí he sido presidenta de la Sociedad Bolivariana, siempre me estuve vinculando al pensamiento de Bolívar, eso me nació desde pequeña, entonces así he ido, me han llegado cargos que nunca he buscado pues y entonces aquí estoy.

Investigadora: Me gustaría saber ¿Cómo ha sido tu recorrido en la gestión cultural?

Gestor Cultural 2: Mira, claro, la, la gestión cultural, bueno, tiene que ver, en cada pueblo y ciudad, qué está haciendo en pro de la cultura, qué está haciendo por ese gentilicio pues en relación para conocer quienes han sido los personajes que han hecho historia y quiénes han aportado, para que esa cultura siga ese proceso, tomando en cuenta los antecedentes del pasado y en función de eso, vivir el presente e interpretar el presente y velar que cada generación y ¡Ojalá! Los alcaldes y los

concejales tuvieran claro eso, porque muchas veces cuando llegan a los cargos, se ocupan de todo menos de la cultura, pero tampoco se dejan asesorar, tampoco toman en cuenta a las personas que sí saben de eso y entonces todo se va en las cuestiones se ocupan de otras cosas menos de la cultura, habrá algunos que sí pero no todos y creo que ése es el gran problema de la cultura, el olvido, se vive el presente, pero no hay arraigo del pasado y menos sobre lo que va a ser el futuro.

Entonces, por supuesto, es un problema de educación, de los maestros, pero si se tratara al tema de la cultura yo creo que fuéramos mejores personas, porque a veces uno dice bueno, a veces uno no entiende el comportamiento de los concejales ni de los alcaldes, ellos se olvidan de eso, ellos llegan allí y están es por otra cosa y dejan a un lado lo que es la historia, la cultura, no toman en cuenta al cronista, si a veces nombran a un cronista lo hacen más por intereses políticos que por lo que representa la persona, a veces vemos cronistas que no deben estar, que nombraron, pero no saben en dónde están parados,

Ahorita nombraron al cronista de La Morita y yo digo bueno, aquí, qué, cuál fue el perfil que tomaron para eso ellos nombraron su cronista y ya está, vamos a nombrarlo quizá porque defiende en la actualidad la gestión que está haciendo su jefa, que es la alcaldesa y por eso es que estamos tan mal, mal, mal en eso

Investigadora: ¿Cómo ha sido su práctica profesional?

Gestor Cultural 2: Este, yo desde muy joven pues a mí me gusta estudiar, yo de pequeña vivía en Barbacoa y pues yo no quería nunca quedarme en Barbacoa y como tuve la suerte de que saliendo de sexto grado me premiaron con un cupo en la “Gran Colombia” y allí yo me formé como maestra, bueno y yo doy gracias a Dios, allí había buenos profesores, buenos orientadores, bueno y yo vi allí muchas perspectivas académicas para seguir estudiando, me gradué de maestra y vengo acá trabajar en La Morita y aquí hice mis estudios en la Universidad de Carabobo, viajando todos los días, después fundé la Maestría en Cultura Popular Venezolana, esa me la aprobó la Carabobo y te podrás imaginar todas las riquezas que corresponden a un diseño curricular para esa Maestría en Cultura Popular,

Este, yo lo que veo es que no hay políticas de cultura popular, aquí la cultura popular en sí no se toma en cuenta, la tergiversan con otros sectores, ahí creo que, por ejemplo, está la importancia que deben tener los cronistas oficiales de los pueblos, eso es importante, pero a veces nombran cronistas que no saben en donde están parados y allí está el problema, los cronistas tienen también que tener una, conocer un poco de su rol educativo, porque cómo te metes tú en la cultura si no estas bien educado con respecto en los aspectos que hay que destacar, en los valores que hay que resaltar, eso es un problema ya de, tiene que venir un presidente de la República que por lo menos tenga un conocimiento de la cultura bien formado y eso cuesta mucho.

Investigadora: ¿A qué se refiere cuando comentaba que se tergiversa la cultura?

Gestor Cultural 2: Bueno, en la experiencia que yo tuve en el desarrollo de esa Maestría de Cultura Popular que se hizo a través de la Universidad de Carabobo, bueno había siempre como una contradicción porque los profesores están, se van mucho a lo academia, había unos ciertos roces a veces por que los profesores ¡eh! Como que veían como que eso de los procesos culturales de los pueblos y esos cultores que a veces son analfabetas, pero son los que están vigilando y cuidando los valores ancestrales culturales o bien esa idiosincrasia que tiene cada pueblo eso no lo veían como académico, entonces eso lo veían ellos como buenos nosotros estamos metidos en la cosa más científica ¡ah! Más, no sé, creían más en lo que los libros dicen que en lo que puede decir un cultor popular o un personaje del pueblo, por supuesto, todas esas cosas se fueron venciendo, se fueron poco a poco llevando a los profesores pues a entender ese proceso, porque cómo puede un profesor entender un proceso si él está es con la academia por delante, pero sin tomar en cuenta la realidad cultural de los pueblos, siempre hubo algo como en contraste, bueno eso costó un poco para que los profesores lo entendieran, porque hay profesores que decían que por qué llevar a la universidad una maestría en cultura popular que cuándo se ha visto eso y así y fueron muchos y hay muchos trabajos que se hicieron sobre la importancia de los personajes de los pueblos que son autodidactas, pero sobre todo son personas valiosas.

Hay, siempre hay ese contraste, bueno si usted le dice allá a la universidad, si yo no voy con un título, uno tiene que decir que yo soy doctora para que me tomen en cuenta, y así. Esos son, yo pienso es que la universidad no llega al pueblo, la universidad se queda en lo académico y es en el pueblo que está la sabiduría y así.

A mí siempre me veían así, pero como veían que yo lograba las cosas que quería, lo logré y gracias a Dios, porque ahí hice antecedente que creo que no lo tiene ninguna universidad aquí en Venezuela. Afortunadamente me conseguí con buenos profesores, por ejemplo, había un profesor que vive en Cagua que él es doctor y es cura, ese señor me ayudó bastante, se compenetró con la maestría y dictó clases y así muchas personas, por ejemplo, Víctor Hermoso el daba metodología.

Investigadora: En el marco de la pregunta anterior, respecto a la práctica de la gestión cultural ¿Cómo fue ese camino para la consolidación de la Maestría en Cultura Popular?

Gestor Cultural 2: Bueno yo lo que hice fue que yo presenté el proyecto, confeccioné el diseño curricular de la maestría y, por su puesto, me rodeé de personas como Víctor Hermoso que trabajó metodología, ese señor que yo te digo, Filadelfo Morales que también es profesor de metodología, debo nombrar también a Simón Díaz, yo fui presidenta de la Fundación Simón Díaz y él en algunas oportunidades pues nos apoyaba en la maestría, hasta un día fue a la universidad.

Investigadora: Y en el ámbito de la Fundación Simón Díaz ¿Cómo fue su experiencia como gestor cultural?

Gestor Cultural 2: Mira yo fundé en Barbacoa un museo, conjuntamente con Simón Díaz, porque con Simón me la llevé bien en eso en lo que respecta a llevar cultura para el pueblo y dentro de esa fundación se logró varias promociones de la maestría, aquí vino personas que se vinieron de casi todos esos estados, gente muy, este viajaba expresamente para eso y se lograron graduar y, bueno, ya cada quien proyectó su ejercicio de la mejor forma pues.

Vuelvo y repito las universidades son personas, en la universidad estaba una élite de intelectuales que no ven los valores ni el conocimiento que puede tener del pueblo, que se van, no sé, se van muy allá a estudiar filósofos y todas esas cosas, en las cosas de la cultura no es tan fácil hija, eso es para metérselo a las personas ¡Ay Dios mío! Tiene uno que enamorar a las personas, ahí nos ayudó mucho el doctor Rafael Carias, que desafortunadamente murió, pero era una persona que creía en eso, él era doctor en Filosofía, un hombre inteligente, estaba Filadelfo Morales, ahí había puras personas de, bien preparadas, entiendes.

Investigadora: Podría decirme ¿Cómo se da ese proceso de enamorar a las personas de la cultura?

Gestor Cultural 2: Habría que decir ahora, que es necesario conocer el perfil de un docente porque al fin y al cabo quienes pueden llegar a las personas son los docentes, cómo se preparan para que esa cultura del pueblo sea tomada en cuenta en los diseños curriculares en la formación del docente, porque la única forma de uno expandir eso es a través de los docentes, los docentes son los que con su formación pueden impartir ese conocimiento que deben tener las personas acerca de su cultura, porque al fin y al cabo cada región, cada estado tiene su propia idiosincrasia y sus valores culturales que partes desde el hogar que lo que hay es que fortalecerlos,

Entonces, la gestión cultural tiene bastante pertinencia, aunque es poco lo que se ha hecho al respecto, pero hay que partir de la formación del docente se debería presentar un diseño curricular de la formación en esa área de cultura que no lo hay, tú buscas un diseño curricular que te hable de la cultura de los pueblos y nada, y eso fue lo que impulsó la creación de la maestría, porque los maestros son los que pueden llegar a las personas para enseñarle y destacar la importancia de la cultura y sobre todos los valores de la cultura popular que es la cultura nuestra del pueblo, mira, por eso hay que contemplar la formación del docente de una materia en que él pueda explorar este, cómo a través de qué historia o de que personaje de que institución, por los menos los personajes como los cronistas que son importantes para formar a las personas, porque si no lo que se reseña se pierde, se queda en los archivos, a veces ni los maestros conocen a los cronistas y es el cronista es el que conoce las verdaderas tradiciones, esencia de los pueblos, de su cultura, porque cada comunidad tiene su

cultura, por ejemplo, la de barbacoa es diferente a la idiosincrasia de Cagua, de Villa de Cura .

Investigadora: Como presidente de la Asociación Cronistas de Venezuela ¿Cómo es su práctica?

Gestor Cultural 2: Ah bueno, como presidenta, por supuesto yo mantengo comunicación con los cronistas, pero en algunos casos por el problema de la estabilidad del cronista que los nombran los alcaldes los presidentes de cámara, pero a veces quieren sacarlos de los cargos, se presentan muchos problemas porque hay mucha ignorancia por parte de los concejales y los alcaldes que a veces no tienen un conocimiento de la labor del cronista y tampoco lo valoran pues, y llegan muchas autoridades que no saben en dónde están parados a esas instancias, aunque hay en la Ley del Poder Público Municipal establece en uno de esos artículos que se debe nombrar el cronista, lo que sucede es que ese artículo habría que fundamentarlo más porque queda sí, que se nombre al cronista, pero a veces el alcalde no sabe con qué se come el cronista o qué come el cronista, y entonces ahí viene, fijate tú, yo soy la cronista de Barbacoa y yo no percibo sueldo y nunca he tenido uno, porque consideran que no es importante, bueno yo no le paro mucho y yo creo que sigo siendo la cronista porque no me pagan y yo no he dejado de escribir, ni de trabajar por la cultura y es tanto así, que, si no fuera así, no me fuesen dado la presidencia de la asociación y bueno así estamos y yo creo que sigo siendo la cronista porque no me pagan y yo no he dejado de escribir, ni de trabajar por la cultura y es tanto así, que, si no fuera así, no me fuesen dado la presidencia de la asociación y bueno así estamos, si vas a hacer una convención, entonces vienen los alcaldes y no tienen real tienen real para otras cosas, sí hay muchas limitaciones aquí en Venezuela con respecto a eso porque empezando, si hubiese un presidente de la República que valorara la cultura yo creo que otra cosa fuera o los gobernadores, tú no ves cómo está aquí La Morita que casi todas las instituciones de la cultura están paralizadas, que van a restaurar el teatro y pasan años ahí funcionaba la Sociedad Bolivariana, yo fui presidenta de la Sociedad Bolivariana y eso está trancado desde hace años, que van a reparar y eso entonces ese tema que tú estás tratando es un tema bastante importante, pero habría que mejorar el nivel de las autoridades para que lo tomen en cuenta.

Investigadora: Entonces ¿Qué necesita un gestor para desarrollar su quehacer?

Gestor Cultural 2: Bueno, siempre los que trabajamos en cultura necesitamos apoyo, moral y apoyo económico, si no tienes eso, yo realmente yo soy cronista porque, bueno no es que yo sea rica, pero no voy a dejar de trabajar por la cultura o por mi pueblo o a dejar de producir conocimiento porque el alcalde sea un ignorante, pero es que no quieren soltar plata para la cultura y es que parece y es por eso, es por la formación que tienen entonces ellos están más por un torneo de bolas criolla, que

no quiere decir que no sea importante, pero en sí en lo básico dentro de lo que debe ser la cultura en los pueblos, la mayoría es así, yo lo digo por los contactos que a veces tengo con los cronistas, es más, a Simón Díaz la alcaldía nunca le hizo un homenaje, no toman en cuenta a todos esos cultores que sin ir a una escuela han producido, lo que pasa es que cada cultor se destaca en un área específica, hay quienes son especialistas en tejido, en hamacas, y no necesariamente tienen que saber leer ni escribir, tiene una técnica.

Lo que pasa es que, al cultor aquí, aquí, por lo general, a los cultores populares no se le toman muy en cuenta porque, este, es que a lo mejor tienen que ser egresados de la universidad, pero resulta que la universidad no te enseña como tú haces una hamaca, cómo hacer un chinchorro, cómo hacer un sombrero, y eso no lo enseñan en la universidad no te enseñan los valores y tradiciones de los pueblos, esos están alejados de todo eso, porque todo es, ellos todo lo llevan a la ciencia, entiendes, entonces nadie se acuerda de esto, lo que pasa es para hacer este trabajo tú tienes que irte a un área específica y por su puesto desde allí te puedes trazar objetivos, puedes trabajar con bailes, con cultos y creencias, porque si no te vas a perder,

Particularmente, donde yo me he desarrollado en el ámbito de los cronistas de Venezuela y eso tiene un radio de acción inmenso, porque son, hay el cronista de La Morita y después esta están todos los cronistas de distrito, capitales y distritos, esos son, ahora, a mí me llega esa cuestión, claro porque yo siempre asistía a las reuniones de cronistas de Venezuela y más que todo lo hacía para nutrirme sobre lo que es la labor del cronista y bueno en esas cosas y llega un momento en que uno va conociendo y en esa medida es que tu puedes ir ejerciendo liderazgo, si tú no sabes nada de nada, cómo, y como yo siempre fui muy intranquila, pero es porque yo no estoy tranquila, yo estoy aquí, estoy escribiendo, estoy haciendo algo.

Pero, este, esa labor es demasiado ardua, por eso lo recomendable es trabajar en un área específica, si tú por lo menos tomas un pueblo te vas a encontrar en el pueblo con muchas manifestaciones culturales, de diferentes tipos, artísticas, expresiones, saberes populares, la cultura es tan amplia, yo como cronista, por ejemplo, de Barbacoa, del Municipio Rafael Guillermo Urdaneta, para hacer bien mi labor empecé por saber quién era Rafael Guillermo Urdaneta y yo no sabía quién era, en la escuela nunca me lo habían dicho, ni cuando estudié para maestra, profesora, nadie me lo dijo, fue como un nuevo aprendizaje que es para ti y para conocimiento de los demás.

Entonces, en ese sentido, uno tiene que ahondar mucho en la realidad en donde uno trabaja, su realidad, donde está su rol, porque abarcar tanto no se puede, porque si tú por lo menos te vas a Chuao, ése es otro mundo, eso es ahí tambor parejo y hay devoción por los santos específicos, y hay procesiones, pero uno tiene que irse para el área que uno conoce más, no la que desconoce, porque si tú vas a buscar eso pues vas a conocer, pero aquí vas a profundizar en el conocimiento y eso es lo importante, porque el ámbito de la cultura es amplio, amplio, amplio, entonces, si vas a trabajar con La Morita tiene que ser esa parte, si vas a trabajar con cagua es otra realidad

diferente y si vas más allá, a Villa de Cura, es otra realidad muy diferente, entonces tú te concretas en un distrito y bien en los municipios que depende de allí, los pueblos que depende de allí y sacar un buen trabajo de allí, lo que veo que no hacen los cronistas, ni veo que lo grandes investigadores hagan es, no sé, los sociólogos que debiesen de ocuparse de eso, yo no los veo haciendo nada de eso y los maestros y los profesores a veces andan como locos a veces buscando información, entonces, hemos abandonado mucho el conocimiento de las ciudades y los pueblos entonces nadie se ocupa, pero la Asociación Nacional de Cronistas Oficiales de Venezuela eso es autónomo, no depende de ningún municipio, que haya alguna alcaldía, por ejemplo, en Caracas antes daba un aporte, el Consejo Municipal de Caracas antes daba un aporte a la asociación, pero ya no, que se utilizaban para realizar la convención y a esas convenciones va cada cronista de municipio o el cronista que pueda ir, porque a veces ni las alcaldías le da nada, ni les da para el pasaje a pesar que es una figura contemplada en la ley y en las alcaldías, hay alguna que les dan, otras no, no les interesa eso, lo que pasa es que eso depende del tipo de persona que llegue y de la formación que tenga,

Bueno, por lo general se organizaba una convención anualmente, pero en estos tiempos, sabes con la pandemia y con los problemas que había, no se ha podido hacer la convención y, por otra parte, he buscado ayuda en algunos pueblos para que se pueda hacer la convención, pero no hay ayuda. Antes se hacía, pero no ha sido posible, lo que pasa es que vienen de todos los estados, por ejemplo, aquí hay como o cronistas y así en Carabobo, entonces es una cantidad grande, y hay que buscarles alojamiento y comida, antes se hacía porque se lograba con el apoyo de instituciones, nos ha ayudado mucho la iglesia, el Cardenal Cardoso que es el cronista de Mérida siempre nos daba, nos da apoyo en Mérida, hemos hecho varias convenciones en Mérida, pero ahora lo pasaron para acá para Caracas, y tiene otro cargo, voy a tratar de hablar con él a ver qué puedo hacer

Investigadora: ¿Quién se encarga de buscar ese financiamiento?

Gestor Cultural 2: La presidente, y miembros de la junta directiva, la asociación está constituida por una junta directiva que a veces se constituye, por ejemplo, yo soy la presidenta que está en Aragua y el secretario está en Oriente, pero yo con él me manejo bien.

Yo te voy a decir algo, a veces la gente cree que los cargos de cronista tienen, la gente, que debe saber escribir, conocer la realidad social, cultural y los alcaldes deben de ocuparse de eso, a veces hay que más bien sentarlos en una silla para enseñarles para enseñarles la historia del pueblo de donde son alcaldes, pero esto más que todo es vocacional, es así, porque es que ahorita, cuánto hay pa' eso y entonces resulta que aquí no hay para eso, aquí lo que hay es el trabajo de la persona y la voluntad.

Yo soy presidente de la Sociedad Bolivariana y soy miembro de la Sociedad bolivariana, que pasa eso ahorita no está funcionando, están en que iban a reparar el

edificio y hasta el momento no lo han reparado, claro uno se mantiene veces con algún contacto de ellos allá, cuando hay situaciones demasiado graves, verdad, pero para lo demás, en este momento yo soy presidenta de la sede allí en frente de la plaza Girardot, ese edificio que está allí amarillo, está la catedral, ese edificio que es emblemático tiene ya tres años que nos mandaron a salir porque lo iban a reparar y todavía no lo han reparado, y está ahí sin funcionar, y esa es competencia de la alcaldía.

Cuando nosotros estábamos funcionando, era algo obligatorio realizar las sesiones solemnes y también trabajábamos con la Sociedad Bolivariana Estudiantil, invitábamos a las escuelas a los actos de juramentación de las Sociedad Bolivariana Estudiantil y también realizábamos congresos, ahora todo eso es un trabajo ad honorem, entonces lo que necesita una persona que trabaja en esto es que crean en la persona, que crean en ti, que crean en tu liderazgo

eso es lo único que yo he hecho porque yo trabajo sin fines de lucro, por ejemplo, yo fui ayer a un acto y yo no puedo decir yo no voy porque no me pagan y ése es el problema de la cultura, lo que yo te estoy diciendo te lo va a decir cualquiera que está allí, este es un trabajo voluntario, ahora, quien tiene la culpa de eso, si a mí me nombraran alcalde lo primero que haría es darle importancia a la cultura, pero esas son personas que no saben en dónde están paradas, entonces yo pienso que el liderazgo depende de que crean en ti.

Para poder gerenciar en cultura tiene que importante la cultura, tienes que tener conocimiento. Para poder gerenciar en cultura tiene que importarte la cultura tienes que tener conocimiento no solo sobre cultura sino sobre administración también. Lo que pasa es que por lo general nombran directores de instituciones culturales que no tienen la formación son personas empíricas y cuando tu vienes de una universidad, que tienes claro las cuestiones conceptuales de la cultura, por su puesto tú te vas a encontrar con otra realidad

porque aquí lamentablemente, aquí nombran, por ejemplo, un director de la cultura, a lo mejor te nombran un médico, no hay el perfil, de repente también te nombran a un autodidacta que sabe bastante, pero no tiene conocimiento de la administración entonces en muchas partes pasa eso, eso pasa mucho, entonces qué se va quedando en los pueblos, entonces los concejales, a ellos no les importa la cultura, ellos no trabajan por la cultura, ellos creen que trabajar por la cultura es el día que van al pueblo a los toros coleados y a tomar aguardiente y así es en mi pueblo, y así es en muchos pueblos entonces cómo crees que va a surgir un pueblo con una mentalidad de esa, no puede y si tú le dices eso en la cara a ellos bueno te echas un enemigo encima, entonces aquí hay un problema es eso, mientras los gobiernos estén comandados por personas que obedecen es a un jefe como en la época de Juan Vicente Gómez, y seguimos en lo mismo.

Investigadora: Me habló de la realización de congresos ¿Cómo hace para ir de la idea a la acción?

Gestor Cultural 2: Ya va, depende de qué se quiere cuando uno quiere hacer una actividad lo que tiene que trazarse son los objetivos, no unos objetivos teóricos, si tú pretendes con ese congreso estimular, estimular al pueblo, estimular a unos profesionales, tienes que dirigirte en eso, las premisas del quehacer en función de eso, las ponencias tendrán que ser en función de eso, a veces uno cree que todo está hecho y resulta que no hay mucho de eso, entonces tú tiene que empezar de lo, de los objetivos que tú te traces, pero preliminarmente para llegar a esos objetivos qué tienes, qué tienes hacer ¿Tú estás en un pueblo? ¿En qué pueblo estás tú?

Investigadora: En San Juan de los Morros.

Gestor Cultural 2: Y ¿Cómo está actividad allá? ¿Cómo la ves tú? ¿Hay bastante movimiento cultural? ¿Cuáles son las áreas importantes de San Juan de los Morros que no se han tocado para en algún momento incentivar al pueblo al conocimiento de eso?

Investigadora: Un ejemplo, el conocimiento del monumento “Arístides Rojas”, los Morros de San Juan, que gestiona IMPARQUES, sin embargo, no tiene proyección local ni turística de impacto, no se ha explotado.

Gestor Cultural 2: Ok, eso es un aspecto, pero a quién le interesa eso ¿A los maestros? ¿A los gobernantes? ¿Al pueblo? Hay que ver a quién y motivarlo porque siempre que uno hace un encuentro de algo es para motivar algo para que de ahí saga una verdad que, si a gente lo ignoraba ayudar un poco para que, porque vamos a hacer chica, si tenemos un director de Cultura, qué hace ese director de Cultura, para qué, qué cambio se va a generar no voy a decir cambio de hoy para mañana, pero sí de mentalidad, porque la mentalidad hay que cambiarla, uno tiene que cambiarles la cara a las cosas para gestionar una institución, si no se sigue haciendo lo mismo entonces las conferencias y las actividades se dan es para lograr algo, eso es importante, yo me he compenetrado en eso de lo cultural es con los cronistas, porque los cronistas siempre tienen claro la atmosfera de la ciudad, lo que pasa, el día a día. Ajá, dígame qué más.

Investigadora: También habló sobre un perfil ¿Cómo debería ese perfil?

Gestor Cultural 2: eh, ya va ¿Del cronista como gerente?

Investigadora: Sí.

Gestor Cultural 2: Lo que pasa es una cosa es que para elaborar todo perfil tienen que ser dos perfiles, el personal y el profesional, hay un perfil, el personal, que

tiene que ver con la vocación de la persona, porque si a ver vamos tú puedes conseguir un tipo que es escultor, hace obras y las hace perfectas, pero él no es profesional, pero en las cosas de la cultura hay que tomar en cuenta la cantidad de cultores populares, que el profesional que está preparando en gerencia cultural se nutra de esas personas, porque forma parte de la realidad en la que se encuentra.

Entonces ese es un perfil, una persona que venga a ser director de cosas que tienen que ver con manifestaciones culturales tiene que tener una vocación, porque si a él no le gusta mucho tratar con la gente y ya se cree que va a trabajar detrás de un escritorio y con aire acondicionado está muy equivocado, eso es algo propio de la cultura, tú en la cultura tienes que batir el barro con la gente y en los pueblos hay tantas mentalidades que hay ¡Ay Dios míos! Y así como las hay buenas, las hay también criticonas y destructoras.

Y luego se mete el aspecto político, de quienes tengamos como gobernantes y lo bien preparados que estén.

Entonces, cónchale, la persona que trabaje en cultura tiene que tener mucha vocación vamos a decir, querer, porque para tu meterte en los sentimientos del pueblo, a esos conocimientos que ellos tienen, sobre todo a esa idiosincrasia, eso no es fácil, por ejemplo, el cronista, el cronista, hay cronista de oficio, que no tiene preparación académica, ellos hacen sus escritos como ellos creen, la gran mayoría de cronistas es así que son como más que cronistas son como unos sabios, sabiduría popular, que no lo tiene lo académico, por eso es que la labor de ellos es sumamente importante y los académicos lo deben de valorar mucho.

Investigadora: ¿Cómo debería ser un gestor cultural?

Gestor Cultural 2: Bueno, un gerente cultural lo primero que tendría que tener es el conocimiento de la realidad de donde se está moviendo, quienes son las personas que te rodean, quienes son útiles, quienes no, en qué forma se está, se, se, cómo es el comportamiento del jefe de donde tu dependes, este, cuál es el interés que tiene por el área de la cultura o el área específica que vaya a hacer, la propia comunidad hay que ganársela, pero la comunidad se gana es con trabajo, enamorar a la gente de lo que hace, no, no se trata de un acto de hacer un acto y decir un discurso, uno podrá decir un discurso muy bonito, pero si la gente que trabaja contigo no está ganada para eso no haces nada, hacer un tremendo acto e invitar a la gente no es hacer cultura, quizás hacer cultura es llamar a la gente y decirle mire esto se ha hecho, entonces en eso hay mucho, uno tiene que tener su propia visión de la realidad, todo es un problema de educación, la educación es importante, si tú no tienes educación es muy poco lo que pues llegar a la cultura y eso es a todos los niveles, yo lo digo con propiedad, como yo soy llanera, y yo vengo de un pueblo de Venezuela, he pasado por toda esa realidad, te estoy hablando de lo que yo he vivido y así son las cosas, tú tienes que trabajar, trabajar y trabajar en función de la cultura y ganar tu rol de dirigente

trabajando, tu respeto como profesional trabajando, trabajando y llegando a donde tienes que llegar y no de palabra si no de hecho.

Investigadora: ¿Cuál es la labor que más te gusta y la que menos te gusta desarrollar en tu quehacer como gestor?

Gestor Cultural 2: La que más me gusta, generar conocimiento por y para para los pueblos, lo que no me gusta es saber que estamos como estamos porque no hay gente preparada en donde debe haberla.

Pienso que cada quien tiene de su manera te gestionar, te vas a encontrar que cada quien trabaja una realidad a su manera, pero aquí la cuestión de gerencia no está en manos de la gente que está formada en eso, sino que le gusta y lo hace, lo trata de hacer bien, pero si vas a conseguir un profesional es en eso, son contadas las personas, nombran un director porque es artista o cultor, porque no se ha hecho un perfil para quien debe ser un director de cultura, en cultura tu no vas a encontrar eso, es más a veces tú te pones a ver qué vas a encontrar cultores populares que saben más de cultura que un director, lo que pasa es que esos artistas o cultores no tienen conocimientos administrativos, eso es una realidad, te lo digo en mi experiencia como cronista, yo tengo cronistas de todo tipo, el de Anzoátegui es un poeta, entonces resulta que el Caracas es profesor de la Universidad Central de Venezuela y si busco el de Mérida es un Cardenal, el monseñor Baltazar Porras, y eso es una cosa increíble, entonces, cómo hago yo para resolver eso, es bastante difícil, porque es que no, tú te pones a ver, los gobernadores no están viendo si es el director de la casa de la cultura ¡ah! Bueno vamos a nombrarlo secretario de cultura, entonces eso no se ha profesionalizado, eso es un problema que hay que abordar,

Bueno, yo lo que creo es, tú sabes que la gerencia tiene que ver con la dirección de una institución, la gerencia en función es orientar, porque la gerencia no es mandar, es orientar, dirigir, por eso es que al gerente le exigen un nivel superior de conocimiento, él va a administrar para generar cambios, cumplimiento de objetivos, cumplimiento de propósitos, de que a través de la dirección los que realizan la actividad, los ejecutores, pues lo hagan al máximo, a que cumplan sus objetivos, eso debe existir en la cultura, hay mucho fracaso porque a veces nombran a unas personas que no saben de nada, que no pueden dirigir nada porque no tienen conocimiento, porque si tú no tienes el conocimiento, o por lo menos la vocación, o el conocimiento que te da la experiencia, si te nombran a ti y tú no sabes nada de cultura, no tienes el conocimiento ¿Qué puedes hacer? ¿Podrás hacer mucho?

Hay que ver, hay que ver a ver cómo es eso, porque es que aquí, yo creo que aquí la ley debe exigir un perfil, un perfil, porque a los maestros nos exigen un perfil y por qué en cultura no, para los que van a gerenciar una casa de la cultura, así las cosas, no prosperan.

Te voy a decir una cosa, como la gestión cultural es tan amplia que se pierde, hay que conocer los aspectos generales y ya la persona lo tendrá que adaptar a lo

específico que le corresponde, a sus funciones que le competen como tal, porque ése es el problema de la cultura que es demasiado grande por lo menos los cronistas es un área de la cultura. eso habría que estudiarlo, los cultores populares, cultores, cultores, no son letrados, que producen muchos conceptos, pero generados por ellos, no académicos y así están los cronistas, nosotros los cronistas en eso hay de todo, hay cronistas que son músicos, artesanos, pintores, que son cantantes, de la poesía, de la literatura, pero para uniformar eso es trabajo, ése es mi trabajo darle uniformidad a esa realidad, ojalá que las autoridades fueran formadas, pero esos están en otra onda, que deberían de ponerle un poquito de amor a la cultura y ojalá le pusieran cuidado a la selección de los que verdaderamente saben gestionar la cultura, porque los gerentes de cultura, los directores de cultura, los secretarios de cultura, personas que dirigen museos y todas esas cosas tienen que tener necesariamente una formación no solamente de la cultura como tal sino de cómo administrar esa cultura, porque no tienen la menor idea y sí estamos, la gente que no sabe nada y lo nombran de director, ese es uno de los grandes problemas que desde el punto de la gerencia no está funcionando, pero cómo haces tú para luchar contra la mediocridad, por ejemplo, el cronista que debe saber relacionarse con la gente para hacer crónica de personajes, de instituciones, debe tener una sensibilidad grande, lo que necesitas para administrar la cultura es humildad no prepotencia, porque si no te manda para el zipote el pueblo y yo creo que, en todo, entonces en eso hay mucha falla, por eso es que las cosas en la cultura están allí, no hemos avanzado, aunque el gobierno haya puesto mucha gente, pero no está preparada.

Investigadora: ¿Por qué ser gestor cultural?

Gestor Cultural 2: Lo que pasa es que uno en la vida uno tiene un proceso de formación y también está la vocación de la persona, por vocación.

Investigadora: ¿Qué te gustaría agregar?

Gestor Cultural 2: Bueno, yo creo, por experiencia propia, a mí me ha tocado mucho el papel de estar al frente, por ejemplo, de la Sociedad Bolivariana, por mucho tiempo, pero uno no puede atrincherarse en un cargo así a lo macho, sino que hay que tener el visto bueno de con quienes vas a trabajar y entonces en el trabajo de la gerencia hay un aspecto personal que no te lo dan los libros ni nada, sino que eres tú como persona, si tú eres mala gente, odiosa, prepotente, así sepas mucho de gerencia, no vas a hacer nada porque ya tú no estás aplicando tus conocimientos gerenciales, tampoco ser gerente significa que tú dejes que la gente haga lo que se le da la gana, en la gerencia cada quien tiene su rol y como tal se conjugan para para que la institución salga adelante, entonces, yo no sé, yo a veces digo que hay personas que no estudiaron gerencia y gerencian tan bien que parece que hubiesen estudiado y hay gerentes que han estudiado tanto que parecen que no han estudiado, una persona que

ha estudiado no quiere decir que tiene la verdad en sus manos, tiene que nivelarse con las personas para ver como constituye equipo, porque si tú eres gerente en un sitio donde todos no tienen el nivel tuyo y tú estás creyendo que te vas a encontrar personas a tu nivel estas fracasado, esa parte hay que tomarla en cuenta, el asunto está también que hay que rodearse de personas que también te pueda aportar, entonces tú serás buena gerente en la medida en que la gente te oiga y crea en ti, crea en tu liderazgo, y crean en lo que van a hacer, porque lo que estas desarrollando no es tuyo, es colectivo tienen que desarrollarlos todos y ese es el éxito de la gerencia, porque el conocimiento tu o puedes decir y te luce muy bonito, pero si no lo pones en práctica no haces nada, esas son las cosas teóricas que se deberán cumplir, pero tú para hacer equipo tendrías que, por ejemplo, hacer unas jornadas de orientación, de metas a cumplir y que ellos allí se sinceran hasta donde pueden cumplir, porque a lo mejor te dicen yo no puedo porque no soy esto, pero el asunto es que en un equipo todos son importantes, tú no es el eje de todo, sino que cada quien haga su cosa, asuma su responsabilidad eso es gerenciar, pero tiene que haber un gerente no que controle que supervise esa actividad de esas personas y que esa actividad agarre los destacados, el más destacado de todos hay que tomarlo en cuenta también y estimular; por lo general la gente no estimula mucho el trabajo, eso se ha ido perdiendo, uno puede hacer maravilla, pero si el director es mediocre más nunca te va a tomar en cuenta, porque de la gente mediocre no se espera mucho.

Investigadora: Ok. Muchas gracias Dra. Agradecida por su aporte y participación.

Anexo F.

Entrevista Gestor Cultural 3

Fecha: Miércoles 14 de julio de 2023.

Investigadora: Buena noches ¿cómo estás? Como te había comentado estoy desarrollando mi estudio doctoral basado en la gerencia de la gestión de organizaciones culturales, y en razón a tu experiencia me planteé realizar esta entrevista y, en el marco de ella, me gustaría iniciar preguntándote ¿cómo llegaste a ser gestor cultural?

Gestor Cultural3: Buenísimo. Bueno, empecemos. Me encanta toda la presentación. De verdad te felicito de antemano porque es un esfuerzo importante y vital porque no muchas están en esta área. Bueno, empiezo a responderte, ahora sí, eh inicié o tomo como primer punto de partida cuando empecé a trabajar en, en la Dirección de Promoción Cultural de la Universidad Nacional Experimental de las Artes para el año 2014, sí, ahí yo empecé a trabajar con Luisa Fernanda Matías, que además venía trabajando con Adriana Isa, Adriana Isa se separa del cargo de directora de Promoción Cultural y asume Luisa Fernanda Matías y Luisa Fernanda me invita a participar como productor de... de planta, porque los cargos, bueno, son los cargos que actualmente detenta esa dirección; junto con Luisa empezamos a... a... a diseñar la Dirección de Cultura, es decir, que toda universidad tiene una Dirección de Cultura, pero por lo jovencita de la Universidad de las Artes, en su corta, su corta trayectoria, digamos de edad, porque además la UNEARTE tiene más años si contamos los años de los institutos que la conformaron en su fundación, pero este no tenía una Dirección de Cultura, sí tenía promoción cultural, pero en términos teóricos, digamos promoción es cultural es una, una sola acción de todo lo que se hace en el ámbito de la cultura. Entonces, se redimensiona esa Dirección de Cultura, esa Dirección de Promoción Cultural a Dirección de Cultura, con sus distintos equipos, sus distintas áreas de... de intervención, etc., etc. Bien, eso por un por una parte y este bien, entonces ahí es lo que yo considero como el punto de partida ¿eh? que empecé en la gestión cultural ¿eh?, por ejemplo, tuve una experiencia con la revista “Corriente Alterna” durante más de seis años, con la revista “Corriente Alterna”, con una revista editada por jóvenes de y enfocada en el periodismo cultural, pero donde esté más que estar escribiendo también en la revista, era también gestionarla, impulsarla y como era una revista netamente de artes y de cultura ¿eh? ella había que participar en varias aristas que yo pudiera identificar que también era un inicio ¿no? de la gestión cultural, eso, yo empecé en el año 2007, por allí en 2007 y en la revista “Corriente Alterna”, y otra que yo si lo veo en el ámbito universitario, este es él es que bueno, lo veo desde la producción teatral, pero eso para mí ya es trabajo cultural,

es trabajo, es el trabajo, trabajo como tal, específico, profesional en las artes, lo que llamaríamos trabajo cultural.

Investigadora: Ok ¿a qué te refieres con trabajo cultural?

Gestor Cultural 3: Sí, efectivamente. Cómo entiendo la gestión cultural, ¿no? O sea, parto, desde lo que me formó la Escuela de Artes de la Universidad Central de Venezuela. También los estudios que hice en, en el IPC, en el Instituto de Patrimonio Cultural y tuve un año cursando un año un diplomado de Gerencia en el Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA, que terminó como de afinar la pluralidad de visiones. No, porque obviamente hablar de la UCV y hablar del del IESA, visiones completamente distintas ¿no? Tanto porque el IESA tiene una mirada empresarial para el país, pero empresarial, y la visión de la UCV es para construir y hacer tejidos sociales comunitarios, sostenibles, participativos, porque no también económicos, pero anteponen lo, lo, lo colectivo y el enfoque social ¿no?

Este entiendo la, la gestión cultural como la gestión de ¿eh! y gerencia de procesos que tienen, que tienen un impacto social muy amplio, sostenido en el tiempo a través de la dinamización de las artes, también ya sea por la vía directa y dirección unidireccional o también por la vía bidireccional, es decir, de parte y parte, no tanto es solo el papel del arte, sino el papel también de las audiencias, de los públicos o de las comunidades participantes o de cómo le llamen por allí los prosumidores. No solo consumidores que consumimos y descartamos el producto, sino que prosumimos que también puedo participar de ese producto cultural y también ser copartícipe ¿no? En este eso. Así es que entiendo la gestión cultural. Además, que hay, hay diversos enfoques de como de a partir de la experiencia de trabajo ¿no? Uno pareciera que asociar la gestión cultural solo al arte y no también hay son procesos socioculturales o procesos sociales y procesos culturales ¿no? Porque sé que hay posturas de que no solo es animación, no es solamente es sociocultural, sino que también es social por un lado y cultural por el otro, ¿eh! que implica una colectividad, que implica una comunidad y trascender la mirada también, eso también dentro de la gestión cultural, de que cuando se entiende comunidad se es pareciera entenderse o sobre entenderse de manera errónea que es un barrio ¿no? una comunidad marginal, marginalizada o al margen de los procesos de producción cultural y artístico centrales y hegemónicos pues que se dan en un cierto circuito y no en otros, este ¡no! hablamos de comunidad o entiéndase comunidad como, además en plural, comunidades en sentido de todo aquel grupo social que comparte y cohabita y comparte un código, una cultura, una subcultura, una contracultura, una forma, manifestación, un hábito de vida, una forma de manifestar, de expresión ante la vida o en la vida. Así, así, así entiendo o se dé entre libros, calle, entre la referencia, incluso con otros gestores y gestoras culturales que me permitían expandir la mirada de las comunidades, incluso en el IESA me atrevo a decir que cuando recibí la formación, ellos entienden también la comunidad, las comunidades o la comunidad, en tal sentido, claro está, obviamente por las metas

de la ONU, por las agendas que se arman desde las asambleas de las Naciones Unidas, obviamente las comunidades desplazadas, marginadas de los sistemas de producción, excluidas de los de los accesos a los derechos plenos culturales, que es a lo que nos conviene en esta entrevista, obviamente es de interés prioritario para la ONU ¿no? Eso, eso por allí, así lo entiendo. Y claro, volvemos otra vez con una de las referentes que he tenido, que es Gloria Martín, también la profesora de la UCV que ahorita se me va: Morel, Morella, la profesora Morel o Morella, creo que es Morella, que también fue parte de mis lecturas.

Ahorita no recuerdo bien las últimas dos lecturas que yo tuve sobre gestión cultural, pero si me acuerdo lo menciono acá, pero estas lecturas me siempre como que me llevaban a comprender que una cosa es la acción solo por llevar, que es la promoción directa de y saber que el trabajo era hacer animación cultural, es decir, que hubiese retorno, es decir, que la audiencia, el público final, sea el que tenga la posibilidad de reflexionar, de participar y de incidir en esa, en esa actividad cultural o en ese programa cultural o en ese proyecto cultural o en ese programa artístico, o en ese proyecto artístico y que pudiera ser participe ¿no? En ese proceso y de esa manera el proyecto, quienes hacen los proyectos y quienes dirigen los proyectos o los procesos, los programas, se vean involucrados también para que transformen, no si de manera colectiva.

¡Eh! ¿Qué más? Sí, bueno y también recuerdo términos como acción cultural, trabajo cultural, que acción es toda aquella actividad, aquella lineamiento, incluso desde lo público, lineamiento, objetivo que se plantea para incidir en el espacio público y que esa acción, por ejemplo, después de 20 años que uno ha visto el desarrollo del gobierno actual, pues del, este, uno ve como sí ha habido acciones culturales, digamos, de algunos programas donde las comunidades participan y transforman las políticas culturales o transforman los proyectos.

Pero seguimos viendo también prácticas de esas, de la gestión actual de gobierno, donde los personalismos son los que protagonizan los procesos de gestión y los procesos de participación. No obstante, uno ve, con respecto a lo primero, doy el ejemplo de, por ejemplo, los danzantes, los de habla danzantes, no van a dejar que un actor político, que un gobernador, gobernadora, que un ministro ministra o que un gerente intervenga su práctica de tradición. O sea, hay quien. Hay quien domina el proceso de participación, de llevar el proceso de gestión es la los diablos danzantes, no obstante, la tutela, la certificación y el llevarlo ante la UNESCO, etcétera, etc. Todos estos procesos los encarga es un solo y máximo responsable que es el ministro, ministra con el equipo técnico especializado, ya sea cultores o no, que detentan cargos de gestión cultural, esto sea así, Así es que lo veo.

Investigadora: Ok. Quisiera saber ¿Cómo ha sido tu recorrido en la gestión cultural?

Gestor Cultural 3: Pues te cuento. Bueno, sí, sí, sí, es un punto de vista como que empecé, digamos, desde la, la formación académica fue la que me permitió entender que era gestión cultural. No obstante, ahora tu pregunta me puso a pensar mi primer hecho ¿no? Y el primer hecho de gestión fue cuando en el bachillerato, precisamente, yo me propuse el trabajo de grado de Bachillerato, el trabajo de final, lo que llamaba el anteproyecto en el bachillerato de hacer un festival de teatro para generar tejido, para generar participación y hacer grupos estables de teatro, porque en el liceo, yo estudié en el Liceo Urbaneja, en los 2000, pues entre el 2003 bien recuerdo hasta el 2006 y en los últimos años y 2005, 2006, yo me propuse hacer este festival, hicimos participación, diagnóstico, hicimos esto, hice estudio, levanté, convoqué, fui a buscar a la Escuela de Arte estudiantes de Artes Escénicas para que apoyaran en este, en esta iniciativa de este liceo, en el Liceo. Nadie me lo pidió, yo quería hacerlo este y además quería generar una dinámica de participación y de que los chamos y las chamas llegaran allí.

Eso, eso por primera, por primera parte ¿no? Que cuando me hiciste pensar en la trayectoria, yo creo que el punto de arranque fue haber hecho ese festival donde participaron más de 80 estudiantes, entre, fueron tres, fueron tres piezas las que se hicieron, pero también fue organizar el equipo de prensa, organizar el equipo de prensa, organizar el equipo de producción, que era bastante grande, el equipo de producción artística, toda la gestión, la producción ejecutiva, porque recibí apoyo incluso de FUNDARTE, porque fui a tocar la puerta de FUNDARTE, fue a tocar las puertas la alcaldía, del Consejo Municipal, también de dos empresas privadas, claro, y siempre tocaba la puerta con los liceos y hablaba con otras escuelas alrededor también para que participaran como público. Y estas obras las propuse hacerlas en tres auditorios distintos de la Universidad Central de Venezuela, entonces, con la ayuda de estas tres estudiantes de artes escénicas, de la Escuela de Artes de la UCV, que además una de ellas en un futuro pasaría a ser mi tutora de la maestría.

Luego empiezo a estudiar en la Escuela de Artes en el 2006, finales de 2006 y eso, bueno, toda la fuerza, con fuerza en 2007 y empieza a, empieza a fascinarme este, este, este mundo de la, porque empecé a ver incluso las asignaturas de promoción y animación cultural y allí es donde hice *mach*, pero tenía mi pasión por las artes escénicas, las tengo y entonces tenía como esa dualidad y dije bueno, vamos a, vamos a cursar, voy a cursar la mención Artes Escénicas, pero realmente también mí, mi, mi, mi deseo práctico era también el la, la, la, gestión cultural, ¿no? Es decir, mi pasión artística estaba en artes escénicas, pero la pasión técnica estaba también en la gestión cultural. Entonces tuve como esos dos mundos siempre.

Allí yo empecé a también acercarme a la revista “Corriente Alterna” y desde ya empezaba los estudios de licenciatura, pero también empezaba a estar en esta revista alternativa. Recuerdo que su competencia era la revista “Ojos” de la Universidad Católica “Andrés Bello” y estos chicos que eran egresados de la católica, Universidad Católica Santa Rosa, se propusieron hacer esta revista.

Entonces bueno, fueron tiempos muy lindos, entre el 2006 al 2011, en el que trabajé desde, eh, eh, corrector, no perdón, desde reseñador, que es la base, hasta corrector, columnista, articulista, jefe de sección de artes escénicas, luego editor, jefe de área y luego asistente de dirección. Entonces eso me permitió conocer cómo, cómo llevar el proyecto de la revista, que no tan solo es generar un producto cultural, que era la revista, sino también ¡eh! Entender que, que, que es también generar eventos, producir talleres, talleres tanto privados con costo pues talleres cerrados, con costo, pero también talleres gratuitos, voluntariado, para acercarme, acercarnos a otras comunidades de chicos que pudieran sentirse tanto vocacionalmente seducidos por la, por la práctica de la comunicación social o por la práctica artística o la práctica cultural, o la práctica de hacer ver y comunicar el hecho cultural.

Luego, este, paralelamente, en, poco a poco, yo, y a la par, en teatro iba empezando a ejercer, empezar a conocer, a ejercer, no a conocer la actuación, pero siempre mi fuerte, y esto lo traigo desde este festival que te comento, el festival liceísta, ahí empecé a sentirme en el área de la producción, de por sí siempre me interesaba mucho el captar los recursos, buscar recursos tanto financieros o recursos materiales que pudiera para gestionar los proyectos escénicos y allí empecé a ver otra arista o, y incluso respondiéndote en esta entrevista, sigue siendo como un trabajo hermenéutico ¿no? De considerar incluso que, de proyecto escénico en proyecto escénico, empecé a identificar y el cómo es la gestión de un proyecto escénico que no sé si aquí me abre como un dilema, pues no sé si verlo como gestión cultural, pero, sí, no, desde un sector independiente, no desde el sector público, pues que, solemos ver que la gestión cultural, y aquí abro como el debate para después, pero es como que parece que entendiéramos siempre que la gestión cultural es del sector público y hay gestión cultural en todos los en todos los distintos sectores o segmentos de la vida pública pues, entonces eso pues del ámbito independiente.

Entonces, claro, de cada proyecto teatral también, hice producción de proyectos de danza, hice proyectos de producción de salas, de salas de exposición, también festival de cortometrajes, también estuve en el equipo de producción, eh, también, eh, estuve asistiendo la producción de óperas, es decir, estuve incluso hubo un musical que yo no pude estar y propuse una productora hasta el día de hoy. Esa productora fue Kira Álvarez, ella trabajó para esa casa productora que es hoy por hoy, *Class* producciones. Y luego de allí ella se quedó trabajando como productora y actualmente es coordinadora del escenario del Teatro Teresa Carreño. Entonces, eh, ella siempre me habla y me agradece eso y yo digo bueno, son oportunidades y eso arrancó pues, entonces, estuve como en varios, muchos proyectos. Sí, una, una variedad de naturaleza de proyectos escénicos que me permitieron entender cómo gestionar de diferentes maneras, pero con las mismas necesidades, la este, estos, estos tipos de proyectos escénicos. Bueno, con la diferencia que el proyecto audiovisual, creo que aquí hago como un gran una gran retrospectiva y es que tengo o me permito decir que tengo experiencia en los festivales, es decir, festivales de cortos, festivales de teatro, festivales de danza, festivales de performance, es decir, como

gestionar o festivales universitarios incluso, de cómo construirlo, como gestionarlo para para impulsar pues este la, el, la distribución y la y la promoción de los productos culturales escénicos.

¿Cómo llegué al IESA? Al IESA llegué en el 2011, en el 2011, Eh, 2011, 2012, conozco, eh, un programa de la Católica Andrés Bello y el IESA que se llama “Lidera” y ahí formo parte de un programa de formación de liderazgo gerencial, presupuesto público, formación en petróleo, formación en cultura-Estado, cultura-nacional, en formación en seguridad estratégica nacional e incluso militares retirados de las Fuerzas Armadas Nacional Bolivariana y todo un todo un aparataje de profesores, además de gerencia de altísimo calibre, que además en ese debate, en esas clases del IESA y bueno, y algunos otros de la Católica, pero sobre todo los profesores del IESA, les costaba muchísimo entender la visión abierta de, que yo veo, que se da la gestión cultural de la UCV ¿no? Porque además la visión del IESA es más de la *Business School* ¿no? Es de la escuela de negocios, que es una visión del norte global, no es mala, no es buena, no es, no es correcta ni incorrecta, es una visión ¿no? Y, obviamente, ellos hablan muchísimo de estabilidad, no estabilidad, sostenibilidad de proyecto financiero, etcétera, etcétera, etcétera, etcétera ¿no? Y de discusión, es hasta de árbol de problema, para saber si ese proyecto cultural tendría éxito o no, pero, no obstante, también el IESA tiene unos profesores maravillosos en cuanto a políticas públicas y de gerencia pública que sí comprenden que el arte tiene una gran fuerza y un gran componente ¿no? Este y allí pude tener grandes debates y pude plantear en las clases de modelado, de modelación, de modelo, pues de generar modelos de proyectos, ahí tuve la oportunidad de plantear al menos dos proyectos, uno en coalición con estudiantes de Psicología de la Católica Andrés Bello, grandes amigas con las que podemos plantear atención, atención a través de las artes, un proyecto de atención a través de las artes.

Es un proyecto hipotético, no se pudo, no se hizo en el tiempo, pero un proyecto de atención a los venezolanos y las venezolana que producto por muchos conflictos del país, tanto políticos, sociales, económicos, financieros, que para el año 2012 esas esos grupos sociales se veían altamente vulnerados y que a través de las artes pudiese darse una atención eh psicodinámica, eh, desde unos enfoques terapéuticos o unos enfoques de trabajo social, la participación de esos grupos para su resiliencia, para su transformación o para su empoderamiento, es decir, para los tipos de objetivos, diferentes objetivos y metas a lograr en esos grupos sociales. Eso por una parte en un grupo, un proyecto.

Y el otro proyecto que me había planteado era que además es la razón de ser por la que decido irme para China, y es la posibilidad de pensar las ciudades desde un enfoque, además, de ciudad creativa, ahorita tenemos como dos grandes enunciados de las de las ciudades, las ciudades inteligentes. Hay ciudades creativas y yo estoy hablando de la posibilidad de bueno, que también tanto que sea tan además que sea inteligente y creativa, también sea educadora, ¿no? Que además no estoy inventando el agua tibia, pero tratar de abrir puentes entre Oriente y Occidente va a ser una tarea

gigante, porque además la, lo que hablaba en el IESA, yo no tenía por visión china en ese momento. Lo que decía era que hay que retomar los proyectos históricos de reorganización espacial, urbana y social de Caracas como proyecto piloto para transformar y tener una ciudad muy amable y además tener una mega ciudad, no solamente tener el municipio Libertador, sino que haya una, lo que hoy por hoy conocemos como la Comunidad Autónoma de Buenos Aires, como la Comunidad Autónoma de Madrid o como la Comunidad Autónoma de la Ciudad de México ¿no? Entonces decir que tenemos unas megalópolis eh culturalmente fuertes y que desde esos enraizamientos culturales eh proponemos un modelos de ciudad.

Eh, y luego pues ya después de allí del IESA, que además yo terminó una formación en España, de un mes y medio, entre la Universidad de Cataluña y la Universidad de Negocio, la Escuela de Negocios de Barcelona, la ESADE y la Universidad, y bueno, en la Universidad Complutense, la Universidad ESADE y la Universidad de Cataluña. Esas tres universidades nos formaron y me permitió ver y conocer otro mundo ¿no? Otro mundo. Yo ahí tuve mi respectivo choque y al volver, este, empiezo a profundizar más esta idea de la necesidad de generar proyectos de intervención pública, porque además me faltó otro, otro, en esta trayectoria, yo cursé al menos dos años de electivas con el Instituto Patrimonio Cultural, y quien fue mi profesora, mi mentora, siempre fue la profesora Zaida García, amplia, reconocida en la educación patrimonial, en la educación museística y en la educación, y es una profesora preservadora del patrimonio múltiple.

Con ella aprendí muchísimo a reconocer que las ciudades son ciudades, pero a la larga del tiempo son patrimonio y se transforman en patrimonio. Y la formación que tuve con ella, con el IPC y luego su transición de salida del IPC me permitió tener una, un gran componente de entender el, de asumir, de asimilar el patrimonio, los patrimonios, eh tangibles e intangibles, humanos, colectivos universales, eh, en la ¡Aja! Entonces la formación patrimonial con ella fue tan grande que bueno, me permitió reconocer y tenerle más amor a este tema, a este tema de este interés en la ciudad, este, y bueno haciendo como una breve pausa, entiendo que todo lo que he comentado en esta trayectoria como que suma a esa idea de la vida de la ciudad, además que soy contrario a estar diciendo ciudad y campo, si no soy de esa visión.

Creo que Venezuela tiene, al menos, unas 12 ciudades bastante potentes, dentro de estas ideas que veo en el mundo y que otras ideas que yo quiero ampliar que merecen ser ciudades altamente desarrolladas y sistemáticamente organizadas en sistemas de atención, de promoción, de distribución y en el área que nos compete de los productos culturales y de los servicios culturales ¿no? Porque sé que los arquitectos, los ingenieros, tienen sus otros deseos, los médicos también tienen sus otros deseos, es decir, en promover este modelo de ciudad.

Y luego paso a UNEARTE. Pero en ese en esa transición, yo participé en Fundación Infocentros como facilitador de proceso de alfabetización tecnológica, que no sé si vengan al caso. También trabajé en el Ministerio de la Mujer, eh, como promotor y facilitador de procesos de participación, de formación en materia de

diversidad sexual y eso me permitió en ambos cargos, tanto en Infocentros como en el Ministerio de la Mujer conocer ampliamente el país. Yo desde la arista de la diversidad sexual, en el caso del Ministerio de la Mujer y en Infocentros, de la alfabetización tecnológica, que además si me pongo a ver, ambos son derechos, ambos son derechos culturales, porque uno es el acceso a la información y el otro es el empoderamiento en las nuevas tecnologías ¿no? Entonces, en el fondo también son derechos culturales. Y más que todas esas dos experiencias me permitieron viajar por todo el país, conocer todo el país, conocer múltiples realidades y bajarme de la nube, porque siempre tengo como ideas muy grandes que tomo de los grandes modelos, ya sean eurocéntricos o altamente neoliberales o liberales o altamente desarrollistas.

Este, además, proyectos de otros países que pueden incluso ser socialistas, pero que o de sus gobiernos con enfoque socialista, pero que realmente no vienen al caso en el caso venezolano y hay que aterrizarlos ¿no? Porque la realidad es cuando empiezas a sumergirte en las comunidades, caes como “experto”, entre comillas, esa palabra “experto” vamos a colocarla así, te das cuenta que, que no, que, que la dinámica es otra, porque el que está allí al otro lado, el que está en la comunidad, el que desea el servicio cultural, el que desea el producto cultural, o bien tiene su propio servicio cultural y tiene su propio producto cultural y demanda, es otra, es otro aspecto de la vida cultural ¿no? Y demanda otro aspecto de la vida que, además, está a bien recibir lo nuevo o lo distinto, pero siempre y cuando coexista con lo que propone este ser en comunidad o esta comunidad en su existencia colectiva ¿no? Entonces eso, eso me hiciste pensar con esta respuesta que estoy dando.

Luego, UNEARTE es un capítulo bastante grande, de siete años, en el que me constituyo primero una etapa de los primeros dos años como productor de planta, luego como asistente de dirección de cultura, luego como director suplente de Cultura y finalmente me formo como director del despacho del Rectorado durante un año entero, sí, y ahí entiendo el papel de la universidad, tanto el papel de la gestión cultural de la universidad, cuál es su dimensión, hasta qué punto.

Además, lo interesante de la UNEARTE, es que, bueno la UCV tiene una Dirección de Cultura, pero no es una universidad de las artes, es una universidad apegada a las ciencias, apegada a las ciencias sociales incluso, las humanidades están apegadas a las ciencias humanas, y una universidad apegada a las ciencias. Lo mismo la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad, una universidad dedicada a la seguridad. O la Universidad Hamilton, el Colegio Universitario de Fisioterapia, ellos son ciencias de la salud, su dirección de cultura tiene un sentido bastante amplio, bastante evidente, qué es lo que tienen que hacer en materia de animación y de promoción artística y cultural. Pero en la Universidad de las Artes, que su bandera son las artes y las culturas, la cultura como una noción estática, y en la Universidad de las Artes hablan de las culturas porque consideran y trascienden la visión de retrograda de la cultura como una noción estática, sino las culturas en distintas

dimensiones, distintos tipos, distintos niveles culturales, que además rozan, chocan entre sí algunas culturas con otras.

Hay una cultura hegemónica y otra que le resiste, la cultura hegemónica subsume a la cultura de resistencia y se transforma. Todas esas perspectivas las tiene UNEARTE. Entonces, ¿cómo plantear una dirección de cultura en una universidad que es cultural y que es artística? Entonces, ahí abre como una gran interrogante y se abre un gran debate. Y eso lo viví durante ese tiempo. Actualmente, existe la Dirección Nacional de Cultura, se mantiene, está dentro de las estructuras, hay una dirección de artes escénicas, hay una dirección de todas las expresiones escénicas, hay una dirección de seguimiento y control de actividades. No está la mayor cantidad de trabajadores, sabemos la realidad crítica en la que se encuentran nuestras universidades, el dilema en el que se encuentran las universidades venezolanas y las del mundo, pero sobre todo las venezolanas, frente a nuestro país en el de las situaciones en las que se encuentran, sobre todo por sostenibilidad universitaria.

Y, luego, después de ser profesor permanente en el área de Historia de Teatro y de *performance* en el año 2020, soy convocado por la rectora Tibusay Lucena, porque además yo fui asistente del rector Néstor Hernández, sí, Néstor Hernández, creo, sí, él es Néstor Hernández. Él estuvo hasta el año 2016 y yo...¿2016? Sí, 2016, 2017, hasta ahí, estuvo ese año él. Y yo, no 2016, y yo, claro, me retiro con el profesor y sigo impartiendo, sigo compartiendo y impartiendo clases, estando en las aulas de clase, que es el punto vital. Y, en el 2020 se designa la doctora de Tibusay Lucena Ramírez y con ella asumo, y eso me impresionó muchísimo, no conozco a Tibusay Lucena, no mantengo un vínculo de amistad, político, en un principio, hablo desde el principio, no la conocía y un día me llama al despacho y me dice: tú para que venga a una reunión con ella. Dos profesores, artistas muy importantes, de diferentes incluso, posturas políticas, me dicen mira a nosotros nos preguntaron por un nuevo vice rector en el área administrativa y de expansión nacional y te propusimos a ti, se nos ocurrió tu nombre, pero también dijimos para el vice rectorado que lleva el trabajo de animación y promoción artística, también tu nombre, y yo bueno, okey, pero no, yo no tengo las credenciales. No tengo las credenciales, todavía me falta edad, es decir, toda una cantidad de prejuicios que uno dice para ser vice rector hay que tener canas, hay que tener doctorado, hay que tener peso, estoy muy joven.

Y realmente cuando conocí lo que yo llamo la dama, una dama, la rectora Tibusay Lucena, fue impresionante el hecho de sus palabras de la juventud tiene que tomar los espacios. Además, en un punto de inflexión en el que nuestro país tiene que tenemos que asumir muchos espacios que están quedando vacíos por una migración evidente, una migración forzada evidente, sea migración o migración forzada, como lo quisiéramos ver, pero migración, al fin y al cabo, que es evidente y palpable. Y asumo este espacio hasta el día de este año en febrero, que tuve que cerrar capítulo porque me voy a hacer un doctorado de gerencia de las artes en Nanjing, en la Universidad de las Artes de Nanjing, al sur de China.

En ese vice rectorado tuve una amplia experiencia que ya aquí, que es de corte administrativo y de generación de proyectos, pero que pasaron cosas interesantes en la gestión que me permitieron también hacer gestión cultural o problematizarme y decir mira, aunque estoy trabajando en lo que llamaríamos un vice rectorado administrativo, que es el vice rectorado de Desarrollo Territorial, ese es el cargo que ocupé, el espacio y la responsabilidad de Estado. Además, era primera vez mi nombre aparecía en una caseta oficial, lo cual te hacen una responsabilidad jurídica, constitucional bastante grande. Y, además, formas parte de un gobierno universitario. Primera vez en mi vida siento la fuerza y el peso, y además la polémica que pudiera tener con mis amistades, tanto opositoras al gobierno bolivariano y adeptas al gobierno bolivariano.

Porque mi vida también se podía verse escindida o mi vida social, porque mi jefa es una referente de la gestión pública y de la gestión política del país. Y de la, como ella siempre lo decía, de la participación ciudadana. Eso para mí me marcó y ella fue también uno de los referentes, así como han sido varios referentes de formación en la parte de gerencia y gestión. Sobre todo, con Tibisay Lucena fue el referente de la gerencia. Y bueno, eso, eso, eso.

Investigadora: Entonces, quiero conocer ¿cómo ha sido tu práctica en la gestión cultural desde tu experiencia?

Gestor Cultural 3: Bien, el punto de partida que siempre veo es hay una necesidad. Siempre, cuando hay una necesidad, hay una necesidad en la comunidad. Luego, en el cargo de vicerrector o sobre todo en el cargo de despacho, entendí otra, otra veía otro aspecto, que me lo hizo ver el profesor Néstor, que era la potencialidad. Y en el cargo de vicerrector, claro, bajo la visión de la rectora. Y me enseñó mucho a ver siempre la potencialidad más que la necesidad ¿no? Aunque siempre hay necesidades ¿no? Eso para mí, como el primer punto de partida, y la potencialidad, la potencialidad como, como esa área de interés con el cual un proyecto o una idea, o un programa, o un servicio cultural, o una práctica artística, o un proyecto. Cuando digo proyecto, pues el proyecto de presupuesto de que formo parte de la institución pública o un proyecto, proyecto, como bien conocemos el proyecto de formulación, etcétera, etcétera y que este tiene su, su, su potencial, pues de expansión, de desarrollo, de sostenerse en el tiempo.

Pero también hay necesidades de necesidades, de atención, de lectura, de desde promover grupos teatrales, desde promover grupos escénicos, desde que haya participación desde otras aristas. Me hace pensar incluso muchísimo, por ejemplo, en la en la necesidad que había en el liceo de siempre era el futbolito, futbolito, pero había una cantidad de jóvenes, chamos y chamas, de los dos sexos que, que quedaban por fuera porque o eran espectadores o simplemente ni siquiera les llamaba la atención y tampoco querían estar en las olimpiadas de matemáticas y tampoco querían estar en otras actividades, por ejemplo, los grupos de memoria Bolivariana,

que tenía que ver con ir a visitar el Simón Bolívar, de leer a Simón Bolívar, etcétera, etcétera. No era como había otras áreas del placer, del goce, del bienestar que dan las artes que no estaban allí atendidas.

Y eso lo veo también como necesidad en las comunidades, porque no todo es, este, las necesidades básicas o no todo es la, las necesidades de desarrollo urbano de planeación o como actualmente en nuestro país, en el nivel crítico en el que nos encontramos por diversas razones, eh, no todo es la comida o la bombona, que no lo saco como ejemplo porque no son ejemplos, porque además son obligaciones que debe tener el Estado en materia de servicios públicos. Por eso no lo traigo a colación como una necesidad a atender, sino y quiero mencionar que hay otras necesidades, por ejemplo, como la participación, como el espacio libre, como el desenvolvimiento ¿no? Ese es como el punto de partida.

De allí, es como en la práctica es cuándo es el tiempo límite que, que, que vamos, que tenemos que presentar este proyecto, que tenemos que ejecutarlo, que tenemos que realizarlo y si es bueno es a diez años, a cinco años, bueno, cuáles son sus etapas ¿no? Eh, o si es para una obra de teatro a finales de mes de septiembre, bueno ¿cuánto tiempo tenemos? Tenemos muy poco tiempo y realmente ahí valorar su factibilidad ¿no? en el tiempo para poder esbozar sus etapas, sus procesos y saber hasta qué punto hay que generar algunas actividades que rindan cuenta de ese proyecto de antemano, porque hay diversos actores que quieren ver resultados previos y no pueden esperar hasta un tiempo específico ¿no? Eso, a diferencia de los proyectos escénicos, los proyectos culturales, que es cuando realmente se tiene la visión de, este, de, de, tener el proyecto cuando esté listo, pues como tal, a diferencia de otras visiones más inmediatistas que las puede tener el Estado, sí, de querer. Bueno, el Estado tiene tiempos para ejecutar, es decir, la Feria del Libro de Venezuela no se puede hacer, así como así cuando se le da la gana, sino que eso tiene unos tiempos y hay un orden.

Pero a lo que me refiero con el inmediatismo es que, por parte, por ejemplo, diferenciar estado de gobierno, el gobierno puede ser que estimule una actividad que pueda ser de un momento a otro y totalmente desorganizado, y eso nos puede llevar a un cauce incorrecto ¿no? Para resolver cierta necesidad que se necesita o que necesita este gobierno o cualquier gobierno, sea una alcaldía, incluso puede ser una, no puede ser necesariamente el gobierno bolivariano, puede ser el gobierno una alcaldía que no está en las líneas del gobierno bolivariano. Entonces este también puede adolecer de ese inmediatismo.

Entonces luego del objetivo. Luego el objetivo planear las etapas es las, el desarrollar y el bosquejar con qué recursos, con qué personal, con qué equipos de trabajo contamos, con cuáles asesores expertos o con cuáles fuentes de profesionales contamos para la ejecución de dicho proyecto ¿no? Eso, por una parte, y por otra este, a partir de allí esbozar qué es lo que se necesita no y a quién acudir, porque incluso tanto en UNEARTE, ya sea en el cargo de despacho como vicerrector o incluso en las en las producciones o incluso en los mismos despliegues que hice a nivel nacional o

incluso en cuando estaba en “Lidera”, eh había que buscar financiamiento, había que buscar auspiciantes, había que buscar patrocinantes, había que buscar mecenas, ¿no?

Este, había que ubicar unos recursos que no estaban, que no están allí y que lo bueno, lo bueno de la universidad es que están en el principio de la autonomía universitaria. Se permite, a diferencia de un ministerio, diferencia de otros entes del Estado, eh, y la universidad sí tiene una vinculación con el Estado, pero no, sabemos por ley de la del Estatuto Público que la universidad es universidad, ¿no? Y como ahorita no recuerdo bien, pero hay tres distinciones de instancias del Estado que ministerios creo que son como ministerios, entes desconcentrados y universidades ¿no?

Y que los entes desconcentrados son institutos ¿no? Y etcétera, etcétera, de esos ministerios, pero y las universidades tienen ese papel que les permite buscar financiamiento. Entonces al poder bosquejar esas necesidades hay que salir a la calle y ese es uno de los componentes que veo. ¿Pero cómo salir a la calle? Y ahí es donde veo, eh, herramientas que siempre son como archiconocida, ¿no? Desde, eh, bueno, se me olvidó una herramienta anterior que era el diagrama de Gantt para poder distribuir en el tiempo esa planificación para lograr en tiempo real, ya sea de en seis meses una obra de teatro o en un año una obra de teatro, o en cinco años, o toda una generación universitaria que hay que formar, etcétera ¿no? O la generar el impacto de la universidad en las comunidades del país. Este eso, que eso no se puede ver en un año, no se puede ver en cinco, se puede ver en ocho, en diez años. Y, el, ah se me fue la idea, el y la herramienta de. En cuanto a lo que iba a hablar de la herramienta desde la etapa de ejecución tiene que ver con ese ese ese planteamiento del FODA o DOFA como le dicen por allí. Creo que FODA lo que yo recuerdo que es planear, identificar esas fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, ¿no? Un poco para saber con quién cuento, con quién me articuló, con quién no, a quién toco, quién toco la puerta, quién no, no. Y mientras más independiente eres en la en la gestión, mucho más abanico de trabajo tienes. Porque si eres una institución completamente adscrita las líneas del gobierno Bolivariano, no puedes visitar una empresa privada, eh, que no reconoce o que no trabaja del todo porque no va a emparentarse con el Estado, ¿no? Así, así de una no tendrías que recurrir a una empresa del Estado para poder tener mayor impacto, ¿no? O poder tener ese recurso se ve delimitado y...

Pero en cambio, mientras más ajeno estás, mientras más estás cerca estás en él, te reconoces en el sector independiente, más impacto vas a tener. Y aquí recuerdo la experiencia más reciente que tuve ya yo no formo parte del círculo escénico, pero el círculo escénico propuso el festival. Este es un festival que lo propuso Robert Cedeño, un joven de producción teatral de UNEARTE, egresado de cine Arte y que bueno, el hizo este festival para una plataforma joven para jóvenes creadores y que desde ahí yo terminé como de sentir el trabajo independiente y yo creo que, en esa práctica, con ese festival, pude ahondar muchísimo en lo que llamamos la articulación, que en ese trabajo de en si hay que ubicar recursos, etcétera, etcétera. Pero para darle legitimidad al proyecto pareciera que lo encontré más en la práctica y

también en la UNEARTE lo aprendí muchísimo con la rectora Tibisay Lucena. Es decir, mientras más tú te articule con instituciones potenciales, por ejemplo, ella se articuló con al menos 15 universidades africanas y europeas del Este y turcas para potenciar las relaciones internacionales de UNEARTE. Y eso llevó un UNEARTE a un escenario de mayor credibilidad, de validez, etcétera, etcétera. En esa, durante esa gestión, en ese en esos, en ese tiempo, pues como tal. ¿Y qué más? Así. Bueno, eso, eso, eso.

Y. Este. Bueno. Ahora bien, la ejecución del proyecto, lo que dure este proyecto, no. Ejecutarlo, sea una obra escénica, sea, sea el proyecto escénico, sea un festival, lo que dure ese festival, digamos la ejecución de la actividad como tal, sea grande, pequeña, mediana, de alto impacto, de mediano impacto, chiquito, impacto, pequeño impacto, quise decir, este y luego algo que no he visto y que ha costado mucho en todas las gestiones. Todas, sea cual sea pública, privada, independiente, mixta, es oye la evaluación, la evaluación para poder eh, para poder fortalecer la siguiente actividad, si eso continúa, que en el caso académico todo continúa, ¿no? En el caso de un festival continúa en una obra, también continúa otra obra. El productor va a seguir produciendo de seguir montando, va a ser un programa no, de, de obras por producir en un año entonces, pero no veo evaluación, no, una cosa que es tan fundamental que es encarar los problemas, las debilidades, el contexto cómo apremia y ahorca o determina el desarrollo de la gestión. Sí. Pero también veo que un error, y lo noto en todo, menos en la gestión con la rectora, que, si tenía un equipo que, que, que además, ese es un factor de la gestión, no es tener a los expertos correctos para el área correcta. Es decir, yo no voy a tener un sociólogo de planificador o bueno, sí podría, pero tendría que tener estudios de planificación. No voy a tener a una, a un sin ánimos de ofender, pues a una, a una, no a una persona en administración que no haya estudiado ni administración y contabilidad, ni sepa el marco legal de nuestro país, ¿no?

Y eso, permita lo que yo quiero decir ahorita que es el control, es decir, siempre dicen que evaluación y control lo ponen como en la última parte y yo creo que, para la realidad venezolana, con o sin crisis, con o sin sanciones, con, pero sí con nuestros hábitos y nuestras costumbres, culturales, nuestras mañas, de cómo gestionamos, eh, considero que debería existir como eje transversal el control, el control y seguimiento de todo lo que acontece dentro de esa larga de planificación, desde la detección y el diagnóstico de la necesidad hasta la ejecución definitiva del proyecto o de ejecución de esas actividades definitivas de proyecto. Porque pienso, por ejemplo, en proyecto artístico comunitario de la UNEARTE que nunca va a terminar, siempre va a haber proyecto artístico comunitario, pero llegará un momento que hay que hacer un corte de evaluación y eso ocurre es en el aula, pero no ocurre como institución. Y eso lo digo críticamente y abiertamente si no ocurre un corte de evaluación. Y, ¿por qué no ocurre eso? Porque no hay un control y seguimiento permanente de cada una de las de las actividades y etapas de esa de, de este proyecto. Y de eso lo veo en todo, incluso hasta en la revista “Corriente Alterna” cuando participé, en control y seguimiento en

los espectáculos sea espectáculos exitosos, cuando había un control permanente de la gestión de todos los procesos de ese espectáculo y así lo ve, lo puedo llevar a las dimensiones grandes de proyectos y macro planes y programas de políticas culturales o políticas públicas.

Y eso se debe, me parece, que es cultural, sí, es un patrón cultural. Y leemos mucha teoría y está en la teoría y es evidente que está allí. Pero es como que no nos da vergüenza reconocer el error ¿sabes? Y también adolecemos de algo que me parece que es muy occidental, porque habiendo visitado China y de verdad, María Gabriela, Es que allá, que allá, me parece que allá ellos afrontan sus errores y lo y están encima. Y claro, no quiero comparar con los chinos, pero es como la primera experiencia que veo de primera mano, como ah, ok, desde lo público se reconoce esto, pero también se reconoce el error desde esto y se asume y se enmienda, ¿no? Claro, con severas medidas duras sobre lo moral, no, porque una sociedad basada mucho en lo moral. Pero volviendo a lo nuestro, es como muy, somos muy laxos en dejar eso para después y para después, y no puede ser para después, porque después viene un siguiente proyecto.

Entonces, eh, viene una y otra vez, una y otra vez, una y otra vez, como este revolcón, como una ola que nos lleva hacia adelante y hacia atrás. Y, y que no, y que sé que en la teoría está puesta como bueno, eso tiene que estar por allá, pues como como de último después de la evaluación, o, pero no realmente debería ser un eje transversal, ¿no? Así como el eje transversal es la organización, también creo que responde mucho al patrón cultural de que somos laxos, por una parte, no que lo dejamos pasar porque hay que resolver otras cosas, hay que resolver otras dinámicas que resolver otras áreas, pero también considero que tenemos temor de enfrentar nuestros problemas, temor de enfrentar nuestras debilidades y temor de reconocer que hay errores pues y que hay que cambiar las prácticas y que las cosas no están bien. Entonces, ante eso hay que hay que reconocer, pareciera que hay que reconocer eso pues, como tal o verdaderamente que no sabemos evaluar y que bueno, no está, no está mal, hay que reconocerlo y hay que aprender entonces a evaluar, ahí la Escuela Venezolana de Planificación del Ministerio de Planificación tiene muchas tareas avanzadas, pero porque no es una tarea global, porque no es una tarea completa, ¿no? Ah, porque es público y auditable, por ejemplo, pienso en las elecciones que tuve tan de cerca a la rectora y claro, las elecciones son auditables y públicas y notorias y además altamente sensibles. No de todo el mundo mete sus narices. Y ojo, porque además es escrutar la participación pública, ¿no?

Entonces, pero porque eso no se hace en todo, ¿no? ¿Aquí a qué tememos? ¿no? Este y claro, en un proyecto privado, en un proyecto independiente, no todo el mundo va a estar metido proyecto, pero sí de manera colectiva, todo mundo tiene que saber el por qué y en qué se falló, en que no, y no es responsable de una sola persona, o de una o de un factor, sino es una responsabilidad colectiva de que todo eso se engrane.

Investigadora: Entonces ¿Qué necesita el gestor para desarrollar su quehacer?

Gestor Cultural 3: El gestor, gestora para desarrollar su quehacer, requiere tener experiencia permanente. También desafíos permanentes, metas permanentes, retos permanentes. Pero tiene que tener formación profesional. Generar formación permanente tanto de capacidades como habilidades, es decir, tiene que hacer diplomados, tiene que hacer cursos de actualización permanente, tiene que hacer talleres. Un gestor cultural, no puedes no saber nada de artes, tiene que tener, así sea, una profunda sensibilidad trabajada. A lo mejor no es un pintor profesional, no es un actor profesional, pero sí tiene que tener una sensibilidad canalizada, canalizada y trabajada y archi, abierta. Incluso, incluso tiene que tener una formación, que aquí yo me traigo el feminismo, que también me ha formado, tanto por familia, a través de mi hermana, como en el histórico de formación feminista que tengo, algo me ha brindado la teoría feminista, es la perspectiva interseccional, que está por otras corrientes profesionales, etcétera, etcétera, pero a mí me llegó por el feminismo. Entonces, la interseccionalidad también, todo gestor tiene que tener una mirada con perspectiva de género, es decir, que siempre piense en la participación equitativa de hombres, mujeres. Tiene que tener una perspectiva de género también en la participación de la diversidad sexual, eh o que eso puede acontecer allí en cual sea la naturaleza del proyecto.

Y no, no, quisiera que el lector o lectora de esto entienda que yo estoy haciendo una inclusión forzada, no, es que es una existencia de la diversidad humana. Y eso está allí en la participación de todo proyecto. Está la perspectiva de clase, es decir, podemos tener un gestor o gestora de clase media, clase media alta o de clase alta que quiere auspiciar y quiere patrocinar, pero no conoce la realidad ajena a su realidad periférica, marginada. Pero tiene que tener una voluntad de apertura y de empatía y de inmersión en estas realidades. Lo mismo va para las personas que viven en zonas deprimidas pero que quieren liderar proyectos o que se proponen liderar proyectos y iniciar su camino como gestor. Y saber que tiene derecho y tiene deber ¿no? A también a empatizar y a estar abierto en esta perspectiva de clase con otras clases sociales. Y en tanto, también, si esta persona de clase baja que quiere ser gestor está marginado, no tiene acceso a, tiene el total derecho de exigir o solicitar o requerir el apoyo necesario, sea cual sea la instancia pública, privada, independiente, que siempre y cuando se le ofrezca. O para eso hay instancia, por ejemplo, yo pienso en una persona que se puede reclamar ante la Defensoría del Pueblo ayuda para gestionar espacios culturales y en la Defensoría como instancia debería acompañar este gestor.

O sea, estoy tratando de pensar la perspectiva de clase en diversos niveles de este gestor cultural. También tiene que tener perspectiva étnica o perspectiva, yo preferiría llamarla pluricultural o perspectiva étnica, es decir, que tenga un enfoque de las raíces propias venezolanas, sean afrovenezolana, indígena o árabe-venezolana o hispánico-venezolana, es decir, como esos enraizamientos de nuestra cultura. Sobre todo, y si nos ponemos radicales en la perspectiva étnica, y cuando digo radicales, ir a la raíz,

es los pueblos originarios o pueblos indígenas y comunidades indígenas que acá hacen vida y que hicieron vida.

Eso, un gesto cultural tiene que tener dominio del sistema lingüístico, no saber los idiomas, pero sí saber cuántos idiomas se habla, cuáles son las familias lingüísticas venezolanas, cómo se vieron las dinámicas lingüísticas, cuáles son los aspectos culturales que nos determinaron en el tiempo en nuestros pueblos indígenas. Y desde allí, cuando se esté claro, se puede avanzar hacia una mirada, a una perspectiva pluricultural, que es entender la cultura yoruba, la cultura africana, la cultura africanoide, a y entender la cultura hispánica, la cultura morisca, la cultura andalusa que llegó en 1492, que no solamente fue la, porque solemos homogeneizar solo la mirada eurocéntrica o la llegada española-hispánica, y realmente hay una influencia árabe morisca o andalusa en la llegada a Venezuela, en este choque cultural de implantación. Eso.

¿Qué más tiene que tener? Pasión. Tiene que tener paciencia. Permanentemente tiene que generar debates, foros, talleres, insumos. El gestor cultural tiene que atreverse a visitar cuántas comunidades pueda, de manera que pueda diversificar su manera de entender qué es comunidad. Porque comunidad puede ser un grupo otaku, o-t-a-k-u. Pero comunidad también puede ser una comunidad de raperos o comunidad puede ser un conjunto de chicas y chicos travestis en situación de calle. Comunidad puede ser el 23 de enero, pero comunidad puede ser la comunidad de representantes en la lagunita. O comunidad puede ser el conjunto de usuarios y consumidores del centro comercial de latillo por allá, en el *mall*, comunidad puede ser los trabajadores de ese dicho mall. Comunidad también puede ser el intercambio entre seres vivos de una comunidad y los seres vivos de esa comunidad y el proyecto trata sobre una relación de funcionamiento socioambiental y de hábitat, etcétera, etcétera. Es decir, este gestor le invito a viajar por el país y empoderarse más allá del turismo, sino también entender los tejidos sociales. Ese gestor tiene que tener la capacidad de dominar los marcos legales de nuestro país, los marcos supranacionales de la región, ya sea del continente americano, de Occidente y los acuerdos planetarios de las Naciones Unidas.

Tiene que manejar los marcos, tiene que manejar los marcos legales. Y sobre todo porque eso le va a traer muchísima ventaja y es trabajar en la regularidad de lo que se debe trabajar y poder reclamar cuando haya omisión por parte del Estado o haya inactividad por parte del Estado, o haya un estado crítico, este, cuando digo estado crítico es como que no se haya avanzado y tenga que generar un trabajo desde lo independiente para que el Estado se mueva a reconocer que eso tiene que hacerse. Y eso.

Investigadora: ¿Qué es lo que más te gusta y menos te gusta de la gestión cultural?

Gestor Cultural 3: Aja, La labor que más me gusta es planear, en la gestión, planear, planear, planear muchísimo, planear, organizar, diseñar, es decir, todo el trabajo de armazón grande, el que, el que me ocupa, también me encanta. Me apasiona hacer lobby, hacer reuniones, tener para buscar los recursos. Me gusta buscar el dinero, me gusta buscar los recursos, hablar de las debilidades, promocionarse. Me gusta mucho el trabajo de las relaciones públicas y de la producción ejecutiva, es decir, el dar la cara, el, el plantear no es todo este diálogo con este. Esa es la parte que más me gusta de la gestión cultural.

La parte que menos me gusta de la gestión cultural es cuando todo se sale de control, cuando nada se logra como se planificó y hay que resolver con la improvisación. O sea, es decir, porque lastimosamente no somos un país de la organización y todo se sale de causa. Y eso no me agrada para nada.

Otra parte de la gestión cultural es cómo generar estrategias, sobre todo en lo público, es agotador, es decir, cómo incentivar a los equipos a trabajar cuando está atravesada, el salario. Y no hablo de ahorita, hablo de unos ocho años, es decir, que está atravesado el sueldo, el salario, eso se golpea, así como incentivar y claro, hay que aprender entonces el sector independiente, generar actividades de intercambio, de encuentro, de vida, de lo mismo que se hace en el trabajo de gestión cultural, turismo comunitario, visitas comunitarias, en trabajo, ese tipo de ese tipo de estrategias que permitan darle un poco de aire a eso, a ese talento, a ese equipo profesional, sea profesional graduado o sea maestro de obra o sea obrero. Es decir, es todo ser humano que requiere también congruencia en ese accionar, eso como punto de vista.

Ahora, lo que menos me gusta en la gestión independiente es cuando la cosa está muy, el contexto, es decir, cuando el contexto es más grande en su negatividad y retrasa la posibilidad de concreción y de éxito de un proyecto y no le da seguridad en ese éxito, es decir, de recursos que se cierran las puertas, que no son las mismas ganancias, o un factor que nunca nos esperábamos, que era la pandemia, ver cómo desconfiguro el público. Ya no hay público, ya no hay públicos en salas de cine, ya no hay públicos en salas de teatro. Y cuando digo ya no hay, es que no hay masivamente. Hay público, diez, doce personas por función, ocho personas en salas de cine. Y tú puedes, bueno, sí, puedes ver Superman, Batman y se llenan la primera semana de estreno, pero después eso palidece. Y estoy hablando de algo que no debería ser, porque realmente es una película foránea, pero el indicador de público, ye golpea. Entonces, bueno, habrá que trabajar con dónde está el público. El público está en este mundo virtual que hoy por hoy vivimos, que es el mundo de las redes sociales, las plataformas, o ni siquiera está allí porque no tiene teléfono y está en otros lugares. Y a esos otros lugares en los que hay que ir. Hay que tener conciencia, por ejemplo, cuando siempre decía, oye, pero es que no podemos, el público no solamente es Caracas, en el caso del Caracas público caraqueño hay que pensar en proyectos de personas que vienen de la periferia de Guatire, de más allá de Guatire, más allá de Cua o viene de La Morita, de Aragua y que viaja solo para Caracas a poder disfrutar o que viaja a Caracas desde allá, por allá a Cua, de Charallave, de Guarenas, Guatire,

para disfrutar un parque. Porque no hay parques públicos en esos espacios, y son totalmente periféricos y no son personas marginadas, sino periféricas.

Entonces, ahí cómo pensar. Eso a veces puede caer muy pesado y lleva tiempo. Por tanto, en la práctica del gestor siempre hay que pensar. No esperar el proyecto, sino pensar siempre en la población objetivo, en el público segmento, como le dicen en la publicidad, yo le diría a los espectadores, el público, en el caso de las artes escénicas, siempre pensar permanentemente dónde están y cuáles son sus verdaderas necesidades, espirituales, porque cuando hablamos de la gestión cultural, yo creo que, lo que más me apasiona es reconocer que nosotros atendemos son demandas y necesidades espirituales, potencialidades espirituales que hay en la gente. Es decir, ver la potencialidad espiritual, y aquí estoy hablando de religión de José Gregorio Hernández, cómo potenciar el turismo comunitario, ¿cómo potenciar el turismo comunitario y cultural o el turismo local? Eso, por una parte, pero también espiritualidad en el sentido de cuánta gente no necesita respirar el Ávila o respirar verde, porque eso es lo que requiere ¿Cuánta sombra necesitamos en la ciudad y árboles que ya no hay o árboles que están talando y que a la gente les duele? Les duele. Y así puedo dar infinidad de ejemplos.

Investigador: ¿Por qué ser Gestor cultural?

Gestor Cultural 3: Hombres y mujeres que están en sus comunidades apalancando procesos, proyectos comunitarios o proyectos de alto impacto. Y que digo qué perseverante son, ¿no? Qué perseverante esa perseverancia ¿no? Por brindar un lugar seguro para todos y brindar un lugar seguro en el espacio público. Y cuando digo un espacio seguro, no hablo de la inseguridad, que es tácita, la, la, la, la delincuencia organizada, la delincuencia armada con de las drogas, de la trata de personas. Hablo del espacio seguro como la apropiación de una muy buena tarde, de un buen café bien bebido, de un espacio bien iluminado, más allá de lo que nos puede iluminar el Estado, pero iluminado en el sentido de colores, de identidad, de una identidad que aprueba la comunidad y que la comunidad quiere auto percibirse así en el espacio público.

Eso para mí es el espacio seguro y lo veo en líderes comunitarios que han logrado eso o proyectos que han logrado incidir en experiencias comunitarias. Y es como wow, que interesante ¿no? Que interesante el ver como esa esas personitas y aquí lo reduzco al individuo, al sujeto, ser humano que lidera ¿no? Y ahí sí hablo del gestor y de la gestora cultural. Y es que es importante porque esa persona es la que se preocupa por el espacio de lo común ¿no? El espacio del ocio, el espacio del descanso, el espacio de la reflexión, el espacio de la pausa social, de la pausa en el espacio público. Yo creo que la pandemia nos dejó una lección, una lección muy grande, y es que totalmente todos hacinados y encerrados sin derecho a réplica, nos

hizo pensar mucho cómo nos apropiamos el espacio público, ¿no? A la corredera como tránsito, como transeúnte, como efímero ¿no? Y no como un espacio del estar.

Estuvimos encerrados en casa y como generación del siglo 21, porque hubo pandemias en el siglo 20. Pero la pandemia del siglo 21 y quienes vivimos la pandemia, fuimos espectadores del silencio en el espacio público, del vacío en el espacio público. Y eso yo creo que nos permite reflexionar, ¿eh? Si somos gestores, queremos ser gestores y somos gestores. ¿Cómo? ¿Cómo? Cómo aprovechar ese vacío y ese silencio para tomarlo desde otro lugar de manera más armoniosa y placentera para nuestros países latinoamericanos, en especial para Venezuela, que tiene una ciudad muy bulliciosa, que está bien, culturalmente somos bulliciosos, pero hay unos ruidos que no son nada sanos, hay un no hay una, hay unas bullas en la calle que no son nada, nada sana. Hay unos, incluso hay actividades culturales que son demasiado bulliciosas y poco placenteras. Sí, eso entonces es como. Y plantearnos proyectos y escuchar ¿no? Que qué realmente quería la gente. Porque a la gente al estar tan encerrada en los en los medios masivos de comunicación, redes sociales, etcétera, etcétera eh, Vimos muchas cosas de las de la gente de lo que quería ¿no? Y de lo que estaba harta y lo que estaba cansada y lo que quería ver.

Anexo G.

Síntesis curricular



María Gabriela Torres Suárez

C.I: 18.096.561

R.I.F: 18.096.561 - 7

Lugar de nacimiento: Valera, estado Trujillo.

Fecha de nacimiento: 04 de noviembre de 1987.

Dirección Urbanización Bella Vista, manzana 8, casa 6. San Juan de los Morros, estado Guárico, Venezuela.

Teléfono Móvil +58 424 3448262

Correo electrónico mgts4ever@gmail.com.

Formación académica

— **Licenciada en Artes mención Promoción Cultural**, egresada en 2011 de la Escuela de Artes de la Facultad de humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela. Trabajo de Grado “Consejos Comunales, Cultura, Participación Comunitaria y Desarrollo Local Sostenible” aprobado sobresaliente.

— **Licenciada en Educación mención Artes**, egresada en 2018 del Programa de Cooperación Docente de la Facultad de humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela (*En espera de emisión de Notas Certificadas*). Trabajo de Grado “Propuesta didáctica basada en la ilustración de Historia de la Tradición Oral Venezolana en el primer año de Educación Media General” aprobado sobresaliente, Mención Honorífica, recomendación de publicación.

— **Magister en Gerencia Administrativa** de la Universidad Rómulo Gallegos. Trabajo Especial de Grado “Perspectiva Gerencial: Una interpretación del Clima Organizacional de los Actores Sociales de la Fundación de Museos Nacionales, Sede Central, Distrito Capital” aprobado, mención Honorífica.

— **Tesista del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales** de la Universidad de Carabobo – Núcleo La Morita. Estudio Doctoral “Constructo Teórico sobre la Gerencia en la Gestión de organizaciones culturales” (Trabajo de Grado Doctoral inscrito en abril 2024).

Pasantías

— **Servicio Comunitario** como *Asistente Ejecutivo de Producción* del Programa radial “Superando Barreras” de Radio Nacional, Caracas, en 2008.

— **Taller de Participación Social I, II y III** como *Promotor Cultural* aplicando el proyecto diseñado “Dale Vida a tu Basura” en la U. E. Integral Nacional Bolivariana “Martín J. Sanabria” de La Parroquia 23 de enero, del Distrito Capital, en 2010.

— **Prácticas Administrativas** como *Auxiliar Administrativo* en la Unidad Educativa Nacional “Fernando Savater”, Chacaíto – Caracas, en 2012.

— **Prácticas Docentes** como *Docente* en el área de Dibujo técnico de en la Liceo “Andrés Bello”, Bellas Artes – Caracas, en 2013.

Certificados obtenidos

— 20 de febrero del 2016. Taller de **Tipos de minerales no metálicos del Estado Guárico** (04 horas académicas). *IPMEBG*.

— 08 de junio del 2016. Taller de **Perforación y voladura de rocas** (03 horas académicas). *IPMEBG*.

— 24 de enero del 2017. Taller de **Relaciones interpersonales** (04 horas académicas). *INATUR Guárico*.

— 02 de febrero del 2017. Taller de **Calidad en lo que hacemos** (04 horas académicas). *INATUR Guárico*.

— 07 de febrero del 2017. Taller de **Vocación de servicio** (08 horas académicas). *INATUR Guárico*.

— 02 de mayo del 2017. Taller de **Inducción al Sistema de Información Geográfica Argis** (04 horas académicas). *IPMEBG*.

— 06 de noviembre del 2017. Taller de **Identificación de deterioros en materiales escultóricos** (08 horas académicas). Museo de Arte Contemporáneo - Fundación Museos Nacionales - Sistema Nacional de Museos – ICOM.

— 14 y 15 de noviembre del 2017. Taller de **Registro y Conservación Preventiva de colecciones** (16 horas académicas). Museo de Arte Contemporáneo Mario Abreu – Fundación Museos Nacionales - Sistema Nacional de Museos – ICOM.

— Febrero - mayo 2018. **Formación Internacional** como *Coach 3.0 Profesional Personal*, otorgado por la ABC Coaching International.

— 09 y 16 de agosto del 2019. Taller de **Prácticas Museológicas Contemporáneas** (08 horas académicas). Museo de Ciencias – Fundación Museos Nacionales - Sistema Nacional de Museos – ICOM.

— 10 de septiembre del 2019. Taller de **Normas, Políticas, Procedimiento para la Administración y Control de Colecciones Museables** (03 horas académicas). Museo de la Estampa y el Diseño Carlos Cruz Diez – Fundación Museos Nacionales - Sistema Nacional de Museos – ICOM.

— 19 de febrero 2020. Taller de **Tasación I: El inestimable valor de la obra de arte**. Palacio Arzobispal de Caracas - Fundación Museos Nacionales - Sistema Nacional de Museos – ICOM.

—Junio 2020. I Simposio Virtual sobre **Posturas Investigativas, Paradigmas y Métodos** (16 horas académicas). Universidad de Carabobo.

—Junio 2020. II Simposio Virtual sobre **Disertaciones Metodológicas en la construcción de Trabajo de Investigación** (18 horas académicas). Universidad de Carabobo.

—Mayo 2022. **I Jornadas de Investigación del Área de Posgrado UNERG 2022** (8 horas académicas). Universidad Nacional Experimental de los llanos Centrales “Rómulo Gallegos”.

—02 y 03 de noviembre 2022. **Taller de Información Estadística de Educación Universitaria**. Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

—31 de mayo, 01 y 02 de junio. **Jornadas Centrales de Investigación UNERG 2023** (24 horas académicas). Universidad Nacional Experimental de los llanos Centrales “Rómulo Gallegos”.

—28 de noviembre 2023. Revisor de manuscritos para *EnPress Journal* (1 artículo). *Journal of Infrastructure, Policy and Development*.

Reconocimientos

—**Reconocimiento por logros excepcionales en la realización de estudios e investigaciones avanzadas en el campo de las Ciencias Administrativas y de Gestión y Membresía Honoraria en el Consejo de investigación Empresarial y de Gestión “Global Journals”** otorgado por la Asociación de Sociedades de Investigación de Estados Unidos, 1 de agosto del 2023.

Experiencia laboral

—**Investigadora** en el Centro de investigación LACREO en desarrollo de proyecto para PDV Comunal, desde junio del 2012 hasta octubre 2013.

—**Apoyo técnico Profesional** de la Dirección de Análisis Estratégico del MPPPAMB, desde el 16 octubre del 2013 hasta el 31 de diciembre del 2014.

—**Jefe de División de Propaganda y Contra propaganda** en SIBCI Guárico desde el 18 de febrero hasta el 21 de septiembre del 2015.

—**Jefe de la División de Control y Seguimiento y Sala Situacional** del IPMEBG desde el 25 de septiembre del 2015 hasta el 08 de junio del 2017.

—**Jefe de División de Trámite y Permisología** del IPMEBG desde el 09 de junio del 2017 hasta el 15 de junio del 2017.

—**Educador II**, Museo de la Ciudad de Calabozo, Fundación Museos Nacionales, desde el 17 de julio del 2017 hasta el 15 de marzo del 2018.

—**Analista III** (Personal fijo), Coordinación de Planificación y Presupuesto, Fundación Museos Nacionales, desde el 16 de marzo del 2018 hasta el 30 de enero del 2019.

—**Asesor Organizacional** a razón de Honorarios Profesionales – FreeLancer desde 2017.

—**Asesor Metodológico** a razón de Honorarios Profesionales – FreeLancer desde 2019. Estudios hasta cuarto nivel. Formato nacional e internacional.

—**Docente Contratado** a razón de 7 horas semanales, Área de Proyecto Socio-Integrador (Investigación-acción-participativa), Programa Nacional de Formación de la Universidad Nacional Experimental “Rómulo Gallegos”, desde el 01 de mayo 2019 hasta diciembre 2021.

—**Promotor Cultural** (Fijo) de la Dirección de Cultura de la Universidad Nacional Experimental “Rómulo Gallegos”, desde el 01 de septiembre 2019.

—**Tutora metodológica** de doce (12) trabajos de investigación realizados por los integrantes de la Cohorte 2019 del Programa Nacional de Formación en Histocitotecnología, San Juan de los Morros, municipio Juan German Roscio Nieves, estado Guárico. Para Optar al Título de Técnico Superior Universitario en Histocitotecnología, año 2021.

—**Docente Contratado** a razón de 7 horas semanales, Área de “Arte y Cultura”, “Lenguaje y Comunicación” y “Diversidad cultural y Ciudadanía” en el Programa Nacional de Formación de la Universidad Nacional Experimental “Rómulo Gallegos”, desde el 01 de enero del 2021.

—**Promotor Cultural** (Fijo) adscrita al Decanato de Investigación, Producción y Socialización del Conocimiento de la Universidad Nacional Experimental “Rómulo Gallegos”, desde el 18 de septiembre 2023.

—**Revisor Honorario** de Global Journal and Business Research desde el 14 de febrero del 2024.

—**Docente** del Programa “Maestría en Gerencia Administrativa” de la la Universidad Nacional Experimental “Rómulo Gallegos”, desde el 18 de febrero 2024.

—**Revisor** de Humanities and Social Sciences Publishing Group desde el 23 de febrero 2024.

—**Directora de Investigación e Innovación** de la Universidad Nacional Experimental “Rómulo Gallegos”, desde el 16 de junio 2024.

Ponencias

—**Aproximación a la organización como sistema análogo al cultural complejo**, II Encuentro de la Red VEO de la Universidad de los Andes, Julio 2021.

—**La mujer en la Historia de las Artes Plásticas**, Encuentro de saberes “El Enigma de Ser Mujer”, Dirección de Cultura UNERG, marzo 2022.

—**Museos y Arte de los Medios Digitales: Una Mirada desde la Gestión Cultural**, IV Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales “Hacia La Nueva Visión de Universidad” organizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, noviembre 2022.

— **Museos y Arte de los Medios Digitales**, Jornadas Centrales de Investigación UNERG 2023 (24 horas académicas). Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales “Rómulo Gallegos”, 1 junio 2022.

Publicaciones

— **“Bola e´ fuego: Estrategia Didáctica para la Difusión de la Tradición Oral Venezolana”** en la sexta edición de la Revista Científica CIENCIAEDUC de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales “Rómulo Gallegos”.

— **“La Gestión Cultural en Venezuela: Un abordaje desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica”** en la edición N°1 del año 21, periodo enero-junio 2022 de la Revista Científica Visión Gerencial de la Universidad de los Andes.

— **“Aproximación a la organización como sistema análogo al cultural complejo”** en la Edición N°17 del año 8, número especial del año 21, periodo enero-junio 2022 de la Revista Sapienza Organizacional de la Universidad de los Andes.

— **“Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio”** en la Edición N°4 del año 3, período julio – septiembre 2022 de la Revista de Ciencias Sociales y Humanas Prohominum.

— **“Administration: Science, Art or Technique? A Reflective Look at the Epistemological Status of the Administration”** volume XXIII (A) 2023 of Global Journal and Business research: A administration and management.