

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORAL EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN



Gestión Cultural en el INC La Libertad

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO DE:

DOCTOR EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

AUTOR: MG. ANTONIO PAÚL BARBOZA TELLO

ASESOR: DR. CARLOS BORREGO PERALTA

TRUJILLO – PERÚ

2012

REGISTRO N°.....

MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR

Dr. Estuardo Oliver Linares
Presidente

Dr. Carlos Mozo Blas
Secretario

Dr. Carlos Andrés Borrego Peralta
Miembro

DATOS PERSONALES DEL DOCTORANDO

Nombres y Apellidos : Antonio Paúl Lenin Barboza Tello

Grado Académico : Maestro en Ciencias Sociales con mención en
Planificación y Gestión Turística

Título Profesional : Licenciado en Arqueología
Licenciado en Educación Secundaria

Centro Laboral : Universidad César Vallejo
Institución Educativa San Juan

Domicilio : Mariano Béjar N°748
Urbanización Las Quintanas
Trujillo- La Libertad- Perú

Correo Electrónico : pbarbozat@hotmail.com

DEDICATORIA

A mis hijos Silvana, Radchenko, y Varinia, que representan el estímulo más grande de vida, de continuidad y superación, a mi esposa Carmen por su apoyo infinito y amor inconmensurable.

A mi suegro Juan Julio, por su incondicional apoyo en estos años de esfuerzo.

A mis padres por su magisterio y ejemplo académico.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento y eterna gratitud a mis maestros y personal Administrativo de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo.

Un especial, sincero y afectuoso reconocimiento a mi asesor y guía Dr. Carlos Andrés Borrego Peralta por su sabia orientación, hombre de ciencia, y calidad humana, a su decidido apoyo y confianza.

RESUMEN

La clave de una eficiente Gestión Cultural está en relación directa a la capacidad de los agentes rectores de la cultura, que en el caso del INC está vinculada a la problemática de la Administración Pública.

Los modelos de planificación y gestión pública, en su mayoría burocrática e ineficiente son hasta ahora los causantes de la ineficiente Gestión Cultural del INC La Libertad.

El instrumento clave para una eficiente Gestión Cultural es el Plan Estratégico Institucional, instrumento del que carece el INC – Región La Libertad. El Plan Estratégico deberá contener una visión compartida de futuro, los objetivos estratégicos y las estrategias institucionales.

En el presente trabajo de investigación presento los resultados de la investigación, incidiendo en la forma como se deberá diseñar un Plan Estratégico de Gestión Cultural en el Instituto Nacional de Cultura de La Libertad que contribuirá en la eficiencia de la Gestión Cultural de la misma institución.

La Hipótesis científica aplicada en la investigación, fué que el diseño y gestión de un Plan Estratégico en el Instituto Nacional de Cultura de La Libertad contribuirá de manera determinante en la eficiencia de la Gestión Cultural de la referida institución.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Gestión Cultural, Instituto Nacional de Cultura.

ABSTRACT

The key to an efficient cultural management is directly related to the ability of governing agents of culture, in the case of the INC is linked to the issue of Public Administration.

Models of planning and public administration, mostly bureaucratic and inefficient are so far the cause of inefficient cultural management of INC La Libertad.

The key instrument for efficient cultural management is the Institutional Strategic Plan, an instrument that lacks the INC - Region La Libertad. The Strategic Plan should include a shared vision for the future, strategic objectives and corporate strategies.

This research work presents research results, focusing on how it should design a Strategic Plan for Cultural Management at the National Institute of Culture of Liberty will contribute to the efficiency of Cultural Management at the same institution.

Hypothesis applied scientific research was the design and management of a Strategic Plan at the National Institute of Culture of Liberty will contribute in determining the efficiency of Cultural Management of that institution.

Keywords: Strategic, Cultural Management, National Institute of Culture.

ÍNDICE

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Resumen	III
Abstract	IV
Índice.....	V
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes y Justificación del Problema	1
1.2. Realidad Problemática	9
1.3. Justificación.....	10
1.4. Problema Científico	11
1.5. Hipótesis	11
II. MARCOTEÓRICO	13
2.1. Cultura y Gestión Cultural	13
2.2. Modelos de Gestión Pública de la Cultura	14
2.3. La Gestión Cultural y el Gestor Cultural	23
2.4. Las Políticas Culturales y la Gestión Cultural	28
2.5. Patrimonio Cultural y Bienes Culturales	29
2.6. Visión Histórica sobre los Enfoques Teóricos sobre Planeamiento	33
2.7. Planeamiento Tradicional y Planeamiento Estratégico	36
2.8. La Estrategia: Teoría de la Acción	42
2.9. Planeamiento Estratégico Situacional (PES).....	45
2.10. Planeamiento Normativo	50
2.11. El Pensamiento Estratégico Ohmae.....	52
2.12. Planeamiento Estratégico de Levy	53
2.13. La Planificación Estratégica y la Gestión Cultural	56
2.14. El Plan Estratégico Institucional y la Gestión Cultural en el INC- La Libertad.....	60
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	73
3.1. Materiales	73
3.2. Métodos	73

3.3. Técnicas.....	74
3.4. Instrumentos	74
IV. RESULTADOS	
4.1. Análisis.....	75
4.2. Interpretación	75
V. DISCUSIÓN.....	89
VI. PROPUESTA.....	91
Principios.....	91
Políticas.....	92
Misión	93
Funciones	95
Visión Estratégica.....	96
Ejes temáticos priorizados por la UCI-MAP.....	97
Estrategias priorizadas	97
Propuesta de Gestión Institucional	101
Caracterización de la Propuesta de Gestión	102
VI. CONCLUSIONES	103
VII. RECOMENDACIONES.....	104
VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXO	107
Anexo N°1	108
Anexo N°2	114

I. INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Las investigaciones en Gestión Cultural en Europa y América Latina, han seguido las siguientes tendencias temáticas:

- **Conocimientos básicos de infraestructura, equipamiento y consumo cultural desde el punto de vista de la ciudad y sus ofertas locales.**

En este caso se trata de investigaciones que ayudan a definir aspectos cuantitativos, operativos y de infraestructura que reunidos en su conjunto podrían mostrar una “radiografía”, una “cartografía”, o un “atlas” que muestre la realidad instrumental del espacio geopolítico sobre el que se quiere actuar. Es, por ejemplo, lo que hicieron a finales de la década de los ochenta en Cataluña, los autores del Atlas Cultural de Barcelona en el que se mostraba, incluso gráficamente, la infraestructura y los servicios culturales de la ciudad, sus características, posibilidades de uso, y otros aspectos operativos. También, las investigaciones sobre consumo cultural, coordinadas por Néstor García Canclini con el equipo de la Universidad de Xochimilco, en Ciudad de México, a solicitud y en alianza con el gobierno del Distrito Federal. Estos estudios tuvieron la particularidad de aplicar

formas, vamos a decir, genéricas de los estudios de consumo cultural con aplicaciones concretas al estudio de la gestión y la infraestructura cultural de la ciudad. Ya no se trataba sólo de saber qué bienes o servicios consumían los ciudadanos de un país o una región, sino saber cosas muy específicas como el comportamiento de los públicos ante los espectáculos que se ofrecían en el Festival de las Artes que realiza anualmente gobierno local del DF. o las maneras en que incidía sobre el consumo cultural, la ubicación de las salas de espectáculos, o el tipo de información y los medios que se utilizaban para promover los espectáculos.

- **Estudios comparativos o específicos de experiencias concretas de Gestión Cultural de ciudades**

En este caso se trata de estudios donde el tema no es la ciudad misma ni su sistema cultural, sino la evaluación de las políticas culturales locales, sus estrategias, principios y metas. Una resaltante expresión de esta modalidad lo representa el trabajo de INTERARTS, el observatorio cultural catalán, titulado *Las políticas culturales en 7 ciudades europeas*.

Este trabajo, desarrollado entre 1999 y 2001 (*), como su nombre lo indica, tuvo como objetivo preciso “comparar las políticas culturales de 7 ciudades europeas en el marco de sus políticas urbanas”. Las ciudades incluidas fueron Amberes, Bruselas, Barcelona, Copenhague, Carlsruhe, Turín y Manchester. Las áreas seleccionadas como

instrumento de comparación fueron: i. Las competencias culturales definidas en cada ciudad como prioritarias; ii. Las políticas culturales definidas; iii. La manera de poner en escena esas políticas; iv. Las relaciones entre educación y cultura; v. Las relaciones entre cultura, empleo y empresariado; vi. El papel asignado a las nuevas tecnologías; y, algo que en Europa es hoy motivo de gran preocupación, vii. Las relaciones interculturales, y las políticas de migración.

- **Estudios de representaciones simbólicas e imaginarios urbanos como manera de acercarse a los modos como el ciudadano percibe y usa la ciudad**

Son enfoques que, a diferencia de los anteriores, apuntan a identificar, la manera como cada ciudadano se representa, hace uso, o visualiza y valora su ciudad. En este se recurre por tanto a los instrumentos propios del psicoanálisis o la etnografía, y a elemento de orden cualitativo menos ligados a la realidad de la *ciudad de piedra*, y más vinculados a la *ciudad imaginada*. Un buen ejemplo de esta línea lo representa *Culturas urbanas en América Latina y España*, una investigación, actualmente en desarrollo, coordinada por Armando Silva Téllez, aplicada a 13 ciudades de ambos lados del Atlántico, con el propósito de ubicar los grandes imaginarios urbanos de cada una de ella, y de organizar lo que podría ser una primera enciclopedia multimedia de las culturas urbanas de la región.

- **Estudios de la dinámica cultural interna de los grupos e instituciones que operan la vida cultural de la ciudad**

En este caso ya no se trata de evaluaciones de las políticas sino de maneras de identificar “lógicas de funcionamiento” de organizaciones independientes u oficiales que son las responsables de la prestación de servicios culturales y dinamización de la oferta y la creatividad cultural de un ciudad o un municipio. Un buen ejemplo lo constituye el trabajo de Sandra Raptén, *Pasión por la cultura* (Editorial Trilce, Montevideo, 2001) una investigación sobre la gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo en el que estudia las formas de financiamiento de los grupos culturales de la ciudad, identificando, entre otras cosas, cuáles son las constantes, las carencias y las reglas esenciales de la relación entre financiamiento público, subvención estatal y otras formas de autofinanciamiento.

- **Las prácticas de investigación para la participación académicamente no convencionales**

Y aquí citamos el caso de las desarrolladas en Caracas, a través de la Fundación para la cultura y las artes (FUNDARTE) de la Alcaldía de Caracas, entre 1993 y 1996, basadas en la capacitación “de emergencia” de activistas de diversas comunidades de la ciudad para que pudieran realizar “catastros” de infraestructuras y servicios locales, inventarios de festividades y grupos, y, sobre todo, diagnósticos de tradiciones, necesidades y expectativas, que funcionaran como insumo

a lo que se conoció como el *Programa de parroquialización cultural*. Basado en esa investigación de campo, desarrollada por los propios habitantes de las parroquias caraqueñas (los municipios de Venezuela están subdivididos en parroquias como la unidad mínima de administración); la Junta Directiva de FUNDARTE, la institución encargada de la política cultural del Municipio Libertador, asignaba un volumen determinado de recursos para el desarrollo *de los programas locales*.

Es ejemplar el trabajo que viene realizando el Consejo Nacional de Cultura de Chile en relación a la “Cartografía Cultural de Chile”. La cartografía es un sistema de información territorial, cuyo propósito es: dimensionar, y caracterizar actores culturales, la distribución, exhibición o comercialización de obras o prácticas culturales, el mantenimiento de tradiciones culturales o patrimoniales.

En el caso del Perú, el sector cultural está atravesando un período de cambio marcado por tres acontecimientos clave: La creación del Ministerio de Cultura el 23 de julio de 2010, la descentralización política que se traduce en la transferencia de unidades departamentales del Instituto Nacional de Cultura (INC) a los correspondientes gobiernos regionales, y una sensación de plena ebullición a nivel cultural que dibuja un panorama de artistas emergentes importante y espacios. Se trata de un proceso que podría suponer un giro respecto a la situación actual. Además, la transferencia de competencias a las regiones está

atravesando dificultades por la falta de cuadros preparados y con experiencia de gestión – sobre todo cultural - en los gobiernos regionales, y con la descentralización dejaría de existir una política común como hasta ahora. Aunque el horizonte todavía es incierto, se percibe cierto cambio de percepción progresivo respecto a la Gestión Cultural que comienza a valorarse como generadora de recursos para el desarrollo del país.

Es importante precisar, que actualmente el INC-La Libertad, toma el nombre de Ministerio de Cultura- La Libertad, denominación que no altera el contenido y propósito de la presente investigación.

El Perú ha sido siempre un país con una enorme riqueza cultural y una inmensa mezcla de culturas, que supone un interesante abanico de posibilidades. En este momento se dan cita numerosas propuestas innovadoras por parte de artistas emergentes e independientes, que buscan su camino en los cauces tradicionales y a través de la creación de sus propios espacios alternativos, aunque sin un apoyo oficial coherente y consecuente que, de darse, permitiría lograr visibilizar el impacto de la cultura en la economía nacional y ayudar en la toma de decisiones respecto a las políticas culturales.

Por otro lado, es factible, y sería interesante, identificar las propuestas de política de Gestión Cultural aplicadas por los diferentes gobiernos a lo largo de la historia del Perú, a pesar de ser muy pocas estas

iniciativas, de los cuales podemos señalar como el intento más importante al realizado por Luis Guillermo Lumbreras.

Respecto a la Región La libertad, es preciso y necesario señalar que, si bien desde las instituciones pertinentes del Estado no se han promovido ni ejecutado acciones conducentes a priorizar o implementar proyectos relacionados con la Gestión Cultural y el desarrollo cultural, sí se han generado propuestas desde otros sectores, principalmente vinculados a la Cooperación Técnica Internacional.

Es así que la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID - a través de su programa Cultura y Desarrollo impulsó entre Junio del Noviembre del 2009 un Proyecto que se enmarca en una nueva forma de contemplar el desarrollo del Perú, basada en la cultura no como una dimensión accesoria del desarrollo sino como el tejido mismo de la sociedad y como fuerza interna para generar los cambios que impulsen su desarrollo.

El Proyecto buscaba incorporar a la cultura como elemento de desarrollo e identidad y como factor de calidad de vida, progreso colectivo y cohesión social. El objetivo principal del Proyecto es impulsar un conjunto de actuaciones integradas y coherentes para consolidar políticas culturales, como estrategia de desarrollo basada en la cultura, mediante el reforzamiento institucional y la dinamización del sector cultural del país. Se buscaba integrar al sector público y privado en el diseño y puesta en práctica de estrategias y acciones en

la conducción de una política democrática de la cultura, mediante la mejora de oferta de programas formativos de Gestión Cultural vinculados a políticas de desarrollo.

Este Proyecto de manera directa el proyecto se dirigió a la sociedad organizada vinculada al mundo del arte y la cultura de las 24 regiones del país (especialmente Ayacucho, La Libertad, Iquitos, e Ica) y la administración pública representada por el Instituto Nacional de Cultura con sus respectivas Direcciones Regionales, Municipalidades Provinciales de Huamanga, Trujillo y Maynas. Y de manera indirecta, el proyecto beneficiará a turistas de Ayacucho, Trujillo. Iquitos y Paracas, promotores y gestores culturales, universidades y centros académicos, sector turismo, comercio y servicios.

Sobre los resultados de la ejecución de este Proyecto financiado y promovido por la AECID, desconocemos los mismos, así como su real impacto social, cultural y económico en las instancias y actores involucrados. Lo que no significa reconocer el enorme esfuerzo de la AECID por contribuir al desarrollo cultural de nuestra región y el país.

1.2. Realidad Problemática

La clave de una eficiente Gestión Cultural está en relación directa a la capacidad de los agentes rectores de la cultura, que en el caso del INC está vinculada a la problemática de la Administración Pública. Los modelos de planificación y gestión pública, en su mayoría burocrática e ineficiente son hasta ahora los causantes de la ineficiente Gestión Cultural del Instituto Nacional de Cultura.

Este el caso del Instituto Nacional de Cultura – Región La Libertad, existe un modelo de planificación por objetivos que prioriza el corto plazo. Carece de una coherencia interna. Es segmentada por departamentos y no internalizada por el equipo profesional. Se carece de una visión y misión institucional y de estrategias adecuadas que permitan aprovechar de manera eficaz las potencialidades existentes. El Plan de trabajo se realizada de manera desvinculada de otros actores que pueden contribuir a una eficiente gestión cultural.

Las deficiencias descritas han llevado al INC – Región La Libertad a un letargo institucional que no permite una Gestión Cultural eficiente que se expresa en una ausencia de valores compartidos para asumir una visión institucional a largo plazo. De igual manera, se continúa apostando por acciones inmediatas desvinculadas de las políticas culturales nacionales, y de las tendencias sobre Gestión Cultural existentes.

1.3. Justificación

El Instituto Nacional de Cultura de la Libertad es uno de los principales agentes culturales de cuya actuación depende la eficiencia de la Gestión Cultural regional. La riqueza del patrimonio y las expresiones culturales y artísticas de la Región La Libertad demanda un ente rector eficiente y dinámico, con una visión de futuro integradora. Toda investigación que pretenda mejorar la eficiencia de la Gestión Cultural en nuestra región es importante y pertinente, razón por la cual la presente investigación está justificada.

Sin embargo, el presente trabajo también tiene una justificación metodológica, por el hecho de que la Planificación Estratégica es una herramienta muy ventajosa para lograr orientar y direccionar los objetivos estratégicos del INC – La Libertad. Asimismo una justificación social, pues constituye una gran herramienta de cambio, que al permitir identificar y desarrollar las fortalezas, y trabajar en la superación de las debilidades, compromete a todos sus participantes en la consecución de los objetivos, para orientar esfuerzos individuales y sectoriales hacia fines compartidos.

La justificación económica está vinculada al desarrollo de un Plan Estratégico que produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una Gestión Cultural más eficiente, liberando y/o reorientando recursos humanos y materiales, lo que permite aumentar la eficiencia productiva y mejorar la calidad de vida y trabajo para los miembros de la

organización, lo que significa no trabajar más, sino trabajar mejor. Finalmente, considerando la experticia del investigador, su formación académica, y conocimiento de la realidad problemática del INC – La Libertad, la presente investigación tiene justificación y viabilidad técnica. Esto debido a que el investigador, por ser un actor directo de la realidad problemática, ha logrado identificar, y reflexionar sobre las causas del problema, lo cual ha favorecido en la ejecución del trabajo de investigación.

1.4. Problema Científico

¿De qué manera se viene desarrollando la Gestión Cultural en el Instituto Nacional de Cultura- Región La Libertad?

1.5. Hipótesis

Hipótesis General:

La Gestión Cultural del Instituto Nacional de Cultura- Región La Libertad, se viene desarrollando de manera espontánea e inorgánica; sin diseño de un Plan Estratégico.

Hipótesis Específicas:

1. La Gestión Cultural del Instituto Nacional de Cultura- Región La Libertad, es espontánea, se da por inercia al no existir acciones y proyectos articulados a nivel de todas sus áreas.

2. No se encuentra, ni se promueve en la Gestión Cultural del Instituto Nacional de Cultura- Región La Libertad, un resultado sinérgico de las actividades que cada uno de sus componentes desarrolla.
3. La Gestión Cultural del Instituto Nacional de Cultura- Región La Libertad, se viene desarrollando sin practicar normas y directivas de acuerdo a su estructura orgánica, lo que evidencia una actividad deficiente, sin planificación normativa y ejecutiva a nivel de todas las áreas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Cultura y Gestión Cultural

La Cultura es uno de los sectores que ha experimentado más cambios en su morfología y en su forma de gestión en los últimos tiempos.

Cultura significa civilización. Ésta se edifica siempre a partir de unos valores que dan paso a unos derechos y deberes, que quedan fundamentados en los ordenamientos jurídicos. La reciente globalización y su indudable dimensión cultural adolecen de marcos de referencia internacionales y de acuerdos que permitan gestionar el carácter público, comunitario, o constituyente de la cultura. La lucha contra la pobreza y la inclusión social constituyen aspectos fundamentales en este proceso. A la vez, la cultura no puede desarrollar su dimensión constituyente sin una participación ciudadana más profunda, sin abordar los mecanismos de construcción de la identidad, sin implicar la nueva ciudadanía procedente de las migraciones recientes, sin valorizar la solidaridad para con nuestros conciudadanos, sin incorporar las identidades múltiples y en evolución, sin priorizar la educación y la cultura como aspectos transversales de la vida de las personas

La noción de **Gestión Cultural** ingresa al discurso cultural en Iberoamérica con bastante influencia hacia la segunda mitad de la década de los ochenta, tanto en las instituciones gubernamentales como en los grupos culturales comunitarios. Pretendió ser en sus inicios simplemente una propuesta distinta de actividad cultural a la realizada por

denominaciones como "animadores y promotores culturales", "administradores y gerentes culturales" o "trabajadores culturales"; tal vez, las tres nociones utilizadas con preferencia en nuestra región, ya que denominaciones como "mediadores culturales", "ingenieros culturales" o "científicos culturales", importantes en otras latitudes, no tuvieron eco en nuestro medio.

2.2. Modelos de Gestión Pública de la Cultura

Los modelos públicos de gestión de la cultura en los países de América Latina han tomado sus referencias en dos modelos distintos que en su fase inicial parecían extremos de un espectro. Estos son:

- Modelo Anglosajón: Propugnaban los Consejos de Cultura.
- Modelo Francés: Propugnaban los Ministerios de Cultura.

El modelo anglosajón está basado en la intensa participación ciudadana en el quehacer de cada país desde lo local hasta lo nacional, incluyendo la cultura, que ha desarrollado el modelo del Consejo para la Cultura, que se compone por miembros elegidos de muy diversas maneras. Este modelo implica la creación de un fondo financiero que adjudica recursos a las mejores propuestas o proyectos. Es un modelo que implementa y dirige las iniciativas ciudadanas pero no necesariamente define políticas culturales públicas. Este modelo se complementa con el sistema legal de incentivos a través de la reducción de impuestos directos en

compensación a las donaciones con fines específicos, en este caso a la cultura.

El modelo francés del Ministerio de Cultura es abarcante e incluye todos los aspectos de la administración y gestión de la cultura, desde la creación y las artes interpretativas hasta el patrimonio y la memoria. Funciona con presupuesto anual del Estado, dependiente del Tesoro General de la Nación. Es un modelo que delinea políticas de Estado. Con el tiempo estos modelos han ido aproximándose entre sí, el modelo francés ha incorporado al consejo como parte de su infraestructura así como las dinámicas de acción comunitaria y de acción civil, mientras que el modelo Anglosajón ha incorporado a su esquema los modos y modelo de un ministerio. Estos modelos han sido seguidos con variantes por distintos países de América Latina. Uno de estos, es el Perú.

Hoy tenemos que reconocer que estos diversos usos en los países iberoamericanos no son solamente la expresión de un ánimo renovador o diferenciador, sino que contienen insinuaciones y consecuencias relevantes en la dimensión cultural.

Cada una de las tres denominaciones ha tenido un origen histórico y unas intenciones particulares en su sentido; así también su recontextualización práctica y cultural necesariamente ha modificado su sentido histórico originario.

La noción de Animadores y Promotores Culturales parte del presupuesto de la necesidad de animar lo inanimado y del constante riesgo de que la cultura caiga en lo inanimado. Intenta aportar herramientas de conocimiento y de educación artística para enriquecer la creatividad personal y de las comunidades. Otorga a la actividad cultural la función de incrementar y fortalecer la mediación entre los productores y los receptores de cultura. Sus tesis principales son el incremento de las comunidades y el necesario apoyo a la intermediación, que conlleva una gran importancia de lo pedagógico.

Por otro lado, la denominación de Gerentes y Administradores Culturales, acentúa la posibilidad y necesidad de organizar la actividad cultural con principios y criterios empresariales. Responde a nivel mundial al incremento de los presupuestos en cultura en la década de los setenta, y a la conversión de la cultura en un poder público y un sector económico. No insiste tanto en la creatividad como en la urgencia de consolidar equipamientos culturales como empresas. Tal vez su proclama principal es: del equipamiento a la empresa cultural. En Ibero América esta visión ha adquirido importancia desde los inicios de los ochenta y existen en la región variados programas de formación con esta denominación.

La construcción Trabajadores Culturales constituye una noción característica y bastante difundida ante todo en América Latina. Posiblemente se basa en una relectura de la obra del pensador italiano

Antonio Gramsci, e intenta sugerir la necesidad de romper la distinción entre trabajo material e intelectual. Todo trabajo de alguna manera es un quehacer cultural. Postula por ello la tarea de convertir a todos los ciudadanos en trabajadores de la cultura. Posee una noción extensa de cultura, realiza acciones para el rescate de lo popular y plantea un nexo indisoluble entre educación y cultura. El investigador chileno José Joaquín Brunner, llama a esta presencia gramsciana en el continente latinoamericano un modelo de "competencia hegemónica".

Con el ingreso discursivo en los años ochenta de la expresión Gestión Cultural se han planteado por lo menos tres tesis diferenciables y significativas en Iberoamérica:

- La sostenida por el escritor peruano Jorge Cornejo, que afirma que la Gestión Cultural incluye y asimila las denominaciones anteriores (ante todo Animadores y promotores Culturales), pero sin existir oposiciones, contradicciones o modificaciones relevantes entre ésta y las anteriores. Comparten sus objetivos, principios y criterios generales; simplemente la Gestión Cultural asume las denominaciones precedentes.
- Aquellos autores que sostienen la necesidad de preservar las denominaciones anteriores, ya que la inclusión del predicado gestión en el ámbito cultural termina borrando las fronteras entre las

actividades económicas y los procesos culturales y, por esto, rechazan la expresión Gestión Cultural como una intromisión excesiva de lo económico o mercantil en la dimensión cultural

- Los investigadores que plantean la pertinencia del concepto, como Jesús Martín-Barbero y Néstor García Canclini, quienes consideran que existen transformaciones importantes en la dimensión cultural que insinúan la búsqueda de una expresión próxima a la actual praxis cultural. Advirtiéndolo en todo momento que lo gestionable en la cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, ya que la libertad, la autonomía y la independencia de los procesos culturales no son gestionables.

En la actualidad la expresión Gestión Cultural está ligada por lo menos a cuatro grandes transformaciones contemporáneas de la dimensión cultural: (i) La extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos; (ii) La crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los setenta; (iii) La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio; y (iv) La aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre Economía y Cultura

En la presente investigación la Gestión Cultural será entendida como la gestión integrada de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio a través de políticas de ámbito local y regional.

Un papel central en la Gestión Cultural lo cumplen los agentes sociales ubicados en el territorio.

En gestión cultural se entiende por agentes, en sentido amplio, aquellos actores que intervienen o pueden intervenir en la articulación de las políticas culturales. Así, las definiciones de la Conferencia de México de la UNESCO (1982) entendieron las políticas culturales como un conjunto de prácticas sociales de diferentes sectores de una sociedad en concreto. García Canclini (1987) nos dice, desde una lectura democrática del concepto, que las políticas culturales son el «conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y grupos comunitarios organizados». Desde esa perspectiva, consideramos que una política cultural no puede ponerse en marcha, o no existe realmente, si no es a través de unos agentes o actores concretos, los cuales entran en relación con su realidad territorial y asumen algunas responsabilidades en el conjunto de los objetivos que la propia política les propone. Por dicha razón, los agentes cambian y evolucionan de acuerdo con las variables espacio/territorio-tiempo/evolución-contexto (próximo y global), representando un factor determinante en la consolidación de la intervención social en un campo concreto.

Algunos autores, como Muller (1990), los denominan agentes «mediadores» porque construyen la referencia de una política, es decir, crean las imágenes conceptuales que determinan la percepción del problema, la necesidad o el interés que aportan y las propuestas y soluciones apropiadas a cada situación. M. Bassand los considera «portadores del murmullo cotidiano» a los que hay que tener en cuenta en las políticas culturales.

De ahí que en los procesos de análisis y evaluación de políticas culturales territoriales se relacione la existencia de un variado tejido de agentes como una de las principales condiciones de desarrollo social, cultural y económico.

Sea cual sea el entorno político y legislativo que acoja a los agentes culturales, éstos adquieren, en una línea u otra, unas funciones que tienen gran importancia en el desarrollo de las políticas sociales y culturales.

Los agentes sociales, de acuerdo con los principios, finalidades y valores a los que opten y puedan desarrollar, adquieren un protagonismo que podría resumirse en las siguientes funciones: (i) Los agentes culturales analizan e interpretan la realidad de la propia sociedad, dan una respuesta a sus problemas, demandas o necesidades, y auto organizan servicios para su bienestar; (ii) Los agentes posibilitan y canalizan la participación, y la incorporación de grupos y personas a los trabajos, y a la acción para

su comunidad, originando un proceso desde la privacidad y el individualismo a la acción pública y social; (iii) Los agentes son aglutinadores y creadores de estados de opinión sobre temas que les afectan y sobre la creación de las condiciones necesarias para difundir sus opciones, con la finalidad de que se tenga en cuenta un determinado tema; (iv) Los agentes pueden ayudar a estructurar y construir las demandas de carácter social, cultural y educativo que concentran estados individuales o grupales, y trasladarlas de forma colectiva a las organizaciones y al aparato de la administración del Estado; (v) Los agentes son una plataforma para fomentar la autoorganización de servicios y la asunción de responsabilidades públicas por sistemas de delegación en la prestación de servicios; (vi) Los agentes ejercen una función prospectiva, al descubrir y evidenciar nuevas necesidades o problemáticas de la sociedad y despertar una preocupación en los estamentos oficiales por esos temas; (vii) También los agentes son una plataforma de organización de la iniciativa privada y lucrativa, a partir del establecimiento de organizaciones propias.

Las reflexiones clásicas sobre las relaciones entre los diferentes agentes de las políticas culturales se orientan a identificar los grandes grupos de agentes culturales que pueden operar en un territorio. Generalmente se identifica un grupo de tres grandes agentes que, por sus amplias características, se puede subdividir en otros. Para la presentación de sus

funciones nos basaremos en la siguiente clasificación, que ha de adaptarse a las realidades y legislaciones de cada país:

Administración Pública	Estado
	Regiones
	Ayuntamientos-municipalidades
Instituciones sin ánimo de lucro Tercer sector	Fundaciones
	Asociaciones
	Org. no Gubernamentales
	Organizaciones comunitarias
	Organizaciones iniciativa social
Instituciones privadas	Agrupaciones varias
	Empresas
	Asociaciones privadas
	Profesionales
	Industria
	Servicios privados

Como se puede observar, en la presentación de este grupo de agentes se incorpora el sector privado, ausente de muchas definiciones de política cultural cuando se relacionaba únicamente con la administración pública. Esta concepción de política cultural está aún presente en muchos discursos y críticas intelectuales, que confunden la defensa de políticas culturales con intervencionismo estatal en todos los campos de la cultura. Solamente un poco de información sobre la realidad cultural de un país nos evidencia la inconsistencia de esta crítica, por el gran papel que tienen los otros agentes en el conjunto de influencias mediáticas y en el gasto.

2.3. La Gestión Cultural y el Gestor Cultural

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

La peculiaridad del gestor cultural radica en que él debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con el conocimiento que tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido, confrontando y desarrollando las distintas formas de expresión y manifestación cultural, las cuales comprenden los fenómenos del orden político y social. También debe, en su tarea de gestor, encontrar las relaciones que deben darse entre la Institución y la comunidad, siendo él el enlace entre las dos. Lo anterior quiere decir: (i) Que el gestor no puede llegar a imponer un saber, sino a seleccionar y reconstruir su propio saber en función de los resultados obtenidos en su estudio del contexto social del lugar donde se encuentra; (ii) Que la labor de un gestor es bien diferente de la de un administrador o un gerente. En efecto: el

administrador de una empresa o Institución cultural es, en términos muy generales, una persona que se encuentra al servicio de una organización, la cual sabe claramente lo que tiene y lo que quiere, y el administrador es la persona encargada de poner en óptimas condiciones esa relación para hacerla lo más rentable posible. El gerente por su parte busca, a partir de lo que se tiene, un mayor crecimiento de la organización y dirigir y seleccionar las nuevas propuestas, que permitan obtener los mayores beneficios. El gestor cultural engloba al administrador y al gerente, pero además tiene otras tareas como por ejemplo la de gestar proyectos y llevarlos con éxito en su desarrollo. Todo eso, tal y como lo hemos anotado, siendo el resultado del análisis y conocimiento de la contextualidad en la cual se va actuar y a la que se quiere llegar; (iii) De acuerdo con lo anterior el trabajo de gestor cultural a quién corresponde: ¿a genios o a diletantes que tienen un mar de conocimientos y un centímetro de profundidad ?; ni lo uno ni lo otro, pero sí se requiere una formación conceptual sólida y al mismo tiempo una formación igualmente sólida en gestión y ejecución de proyectos. Es de todos modos una persona con unas características muy especiales que no son fáciles de encontrar en países donde no existen altos niveles de educación superior. Sin embargo, hay otras características de la calidad personal del gestor cultural: (i) Como ya se dijo, analizar y conocer el medio donde se va actuar para desarrollar un trabajo óptimo; (ii) Saberse rodear muy bien y conocer las capacidades y destrezas de las personas con las cuales se trabaja, sin pretender, y esto es lo importante, que todos tengan las

mismas capacidades, o que todos deban o puedan realizar las mismas actividades. Es fundamental en este trabajo y en cualquier otro, saber lo que pueden hacer cada una de las personas que trabajan con uno, saber que es lo que mejor hacen y pueden llegar a hacer y permitirles que lo hagan. El día que se deje hacer a las personas lo que saben hacer, en lugar de cambiarlas de puesto y llevarlas a su más alto nivel de ineficiencia, daremos un paso importante. La promoción debe consistir en mejorar su salario, en ampliar su espacio de acción, en darle más posibilidades y elementos para que pueda seguir desarrollando y mejorando su actividad; (iii) Ser creativo, pero sabiendo sustentar sus proyectos, no al voluntarista que piensa que lo limitan sin argumentar, sin mostrar posibilidades y viabilidad en las propuestas, sin mostrar resultados. Un creador, como todo creador, es disciplinado. La inspiración sólo aparece después de conocer lo que se va hacer y después de muchas horas de trabajo; (iv) Conocer sus propias limitaciones para reconocer a otros que pueden desarrollar tareas y de esta manera no ser autoritario. El autoritarismo personal, no el institucional, es fruto de inseguridades y limitaciones no reconocidas. Si se reconocen pasan a ser elementos positivos para quien las tiene; (v) Trabajar plenamente en la actividad que se tiene y no tomar el cargo para el cual ha sido nombrado como un momento de transición, o como un simple trampolín para llegar a otro trabajo; (vi) Saberse comunicar con claridad para comprometer a los demás en las tareas que se buscan; (vii) Evitar tener un grupo de personas que sea más cercano, porque filtran las críticas, porque evitan

que se conozcan los problemas más sensibles y especialmente porque suprimen el espíritu crítico que es el único que permite una permanente mejoría; (viii) Buscar la excelencia y calidad; (ix) Tener claro que el poder y la autoridad no surgen del cargo mismo. La gestión no puede ejercerse de arriba hacia abajo, de manera vertical porque eso entraba cualquier desarrollo y deseo creador. El poder, como dice **Michel Foucault**, “viene de abajo, es decir, que no hay, en el principio de las relaciones de poder, y como matriz general, una oposición binaria y global entre dominadores y dominados, reflejándose esa dualidad de arriba abajo y en grupos cada vez más restringidos hasta la profundidad de grupo social; (x) Toda actividad genera una resistencia en distintos puntos y es necesario saberla reconocer. Hay una relación directa entre la acción y la reacción, por eso, a mayor cambio, mayor transformación e innovación, mayor resistencia, en cambio, entre menos innovación, menos cambio, menos creatividad, igualmente menos resistencia. (Es claro que no se está hablando del cambio por el cambio). El gestor que repite, y es rutinario no tendrá resistencia porque todo y todos se acoplan de manera mecánica y sin esfuerzo y desde ese punto de vista todo le funcionará correctamente, incluso muy probablemente será muy bien calificado, pero seis o siete años después, incluso menos, al seguir todo igual se encontrará todo atrasado, anquilosado y los costos de recuperación serán muy altos; (xi) Reconocer al otro. El ser humano es un ser que requiere ser reconocido en lo que hace, en lo que dice, en su conducta en general. Paso la vida buscando ser reconocido y solamente en la medida que me reconozcan

puedo seguir desarrollando mi ser en el mundo. La mayoría de las veces es un reconocimiento simbólico, es simplemente una frase. Sartre dice que “es el otro el que sabe quién soy yo”, puedo creer de mí lo que quiera que si el otro no lo cree, no lo soy; (xii) Saber oír, el que escucha tiene el poder, porque conoce lo que piensa el otro y el que escucha decide. “Nos encontramos en una sociedad de la confesión”; y finalmente (xiii) es necesario mencionar el principio que debe permear todos los anteriores: la ética. Todos y cada uno de los puntos señalados anteriormente, tienen un carácter ético, y a ellos hay que añadirles la transparencia en las ejecutorias del gestor.

Todas estas características, las cuales se pueden ampliar y no se pretende que sean las únicas, reemplazan en buena parte la falta de títulos profesionales del gestor en la medida que puede recoger y poner en marcha los resultados de los estudios e investigaciones realizados por otros, además que puede aprender con su práctica y compartir sus acciones. Teniendo en cuenta lo anterior, el gestor cultural igual que cualquier otro profesional, es una persona que permanentemente debe actualizarse en las nuevas teorías y tecnologías que van apareciendo, pues igual que en otros saberes, hoy en día los procesos del conocimiento así como los de cambio social y cultural son acelerados y para eso debe volver a la Universidad, para informarse y después seleccionar una de estas posibilidades: (i) Nuevas tecnologías; (ii) Cambios en la orientación del saber (ya no se trabaja con los mismos objetos ni con los mismos

lenguajes); (iii) Nuevos objetos de estudio; y (iv) Desaparición de un saber por carecer de vigencia.

Tenemos entonces que el gestor cultural tiene también que estar abierto y conocer las nuevas metodologías especialmente en comunicación, pues tiene que manejar las llamadas autopistas electrónicas, debe hacer búsqueda e investigación de nuevas fuentes, textos electrónicos, programas, archivos, redes, depósitos de documentos y clubes de discusión. Todo esto debe conocerlo y saberlo seleccionar para que sean útiles y eficientes porque la tendencia actual es tan finitamente grande que puede convertirse con gran facilidad en una masa de información absolutamente inútil

2.4. Las Políticas Culturales y la Gestión Cultural

En este debate, hay que distinguir muy claramente entre el sistema cultural y las políticas culturales. El sistema cultural, para seguir las conceptualizaciones de José Joaquín Brunner, es la cultura real y concreta de una sociedad, que nunca se reduce a las intervenciones del Estado y sus instituciones, ni a las del mercado y sus operaciones, y se conforma a la manera de un "ecosistema" en donde se entrecruzan, conviven y se recrean productos, mensajes y prácticas culturales tan diversas como los provenientes de los massmedia, los cultos religiosos, los discursos institucionales, los fenómenos contraculturales, la memoria popular tradicional, los valores de la nacionalidad o los ritos de la vida familiar.

Las políticas culturales, en cambio, son intervenciones, concientes, intencionadas, formales, racionales y estratégicas realizadas desde el Estado o desde la iniciativa privada para tratar de incidir sobre un determinado sistema cultural, apuntando a corregir sus fallas, compensar sus carencias o reforzar sus potencialidades

2.5. Patrimonio Cultural y Bienes Culturales

Patrimonio noción asociada al paso del tiempo. Concepto muy extenso que incluye bienes materiales e inmateriales. En las lecturas realizadas se han observado diferentes formas de denominación del término patrimonio cultural. Algunos autores hablan de patrimonio histórico, otros de patrimonio artístico o patrimonio histórico - artístico y algunos de patrimonio cultural. En definitiva, asumimos el concepto que la UNESCO en su conferencia mundial sobre políticas culturales llevada a cabo en México en 1982 estableció: "El patrimonio cultural de un pueblo comprende las obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas, surgidas del alma popular, y el conjunto de valores que dan sentido a la vida, es decir, las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de ese pueblo; la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte y los archivos y bibliotecas".

Se afirma, entonces, que el patrimonio cultural es el conjunto de bienes de considerable valor acumulados por una sociedad a lo largo de su existencia. Bienes que deben ser protegidos, difundidos y conservados

como expresión de una cultura propia, o lo que es lo mismo, como expresión de la identidad cultural de una localidad.

Por otro lado, entendemos, a los fines de este estudio, que los bienes culturales son todos aquellos bienes materiales e inmateriales que conforman el patrimonio cultural. Es decir, tanto los muebles como los inmuebles, de interés artístico, histórico, paleontológico, arqueológico, etnográfico, científico o técnico; también el patrimonio documental y bibliográfico, los yacimientos y zonas arqueológicas, así como los sitios naturales, jardines y parques, que tengan valor artístico, histórico o antropológico y que por su significación e importancia justifican su preservación por parte del Estado y la colectividad en general.

Si bien el Estado es responsable del diseño e implementación de las políticas culturales públicas que necesitan las colectividades, requiere a su vez de sujetos capaces de materializar y dinamizar, en el ámbito local, regional, y nacional, las prácticas que configuran la cultura de una comunidad. Aunque tradicionalmente, han existido personas con una gran sensibilidad hacia los valores culturales, y un liderazgo natural que los ha impulsado a trabajar en pro del desarrollo de su comunidad, los cambios profundos de las últimas décadas pusieron en evidencia la necesidad de una profesión que asuma de manera sistemática la reflexión sobre las sociedades actuales, sus modelos de desarrollo y las acciones necesarias para dinamizar y administrar las prácticas culturales. La gestión cultural responde a esas demandas, pues se trata de una práctica profesional asentada en conocimientos multidisciplinares, ligada a los contextos

sociopolíticos y a las comunidades, al acontecer y a la acción, pero apoyada al mismo tiempo en la formación teórica y discursiva del ámbito académico.

La gestión cultural trata de establecer una comunicación productiva entre los discursos sociológicos, económicos y antropológicos, y las instancias sociopolíticas, con miras a lograr un mutuo enriquecimiento entre niveles teóricos, socio culturales y técnico administrativos. Es por lo tanto un campo de acción práctica, con debates teóricos y controversias ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura, y un quehacer que recoge todos los conflictos del entorno donde interactúa. Pero más allá de los debates teóricos, la finalidad de la gestión cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social. Gana terreno la acción cultural de los gestores como factor contributivo al mejoramiento económico y desarrollo social, en tanto promueve prácticas que le otorgan horizonte y sentido a los fines de un desarrollo integral.

Aún cuando no se exprese en distintas terminologías, también se plantean dentro de la denominación “gestión cultural” las orientaciones hacia lo

público con perspectivas estratégicas y de desarrollo y aquellas hacia el mercado con perspectivas tecnocráticas. Por otra parte esta misma denominación puede estar refiriéndose a niveles organizativos y niveles de complejidad muy dispares. A la vez, puede estar incluyendo perspectivas más instrumentales (la gestión cultural como una herramienta) o más asociadas a las políticas culturales. Desde el punto de vista epistemológico resulta pertinente avanzar en el estudio y comprensión de la gestión cultural como campo de cruce interdisciplinar y como praxis requiere constituir un cuerpo teórico que la consolide como disciplina y acción profesional.

En la primera acepción (como disciplina académica) es un campo complejo de reflexión y construcción teórica que requiere mucha más elaboración de la que disponemos en la actualidad. En la segunda, como praxis, exige también unos fundamentos a partir de los cuales se construye una manera de concebir la acción humana y su significación cultural. Desde los cuales se orienta una acción, por la apropiación y aplicación de nociones, conceptos, metodologías, etc., de intervención y orientación. En el sentido de práctica profesional, la gestión podría aparecer entonces como una tecnología, solo que su campo de acción es complejo y las variables sociales (o de otras índoles, como la política por ejemplo) no pueden ser reducidas con facilidad a las exigencias de la praxis o de la teoría.

En este sentido, es importante acotar que la gestión cultural tiene que ver con el fomento y reconocimiento de las prácticas culturales, la creación artística, la generación de nuevos productos, la divulgación con la promoción de los significados y valores de las expresiones culturales y la preservación de la memoria colectiva y la conservación de los bienes culturales. En la gestión cultural la acción gerencial tiene un matiz muy particular, por cuanto está atravesada por el sentido de las relaciones sociales en las que se inscribe.

Decimos que la planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

2.6. Visión Histórica de los Enfoques Teóricos sobre Planeamiento

En el siglo XX, la constitución del estado soviético y de los estados socialistas, sumado a la formación de economías enmarcadas en el esfuerzo de guerra, dieron origen a una cultura de la planificación similar en cuanto a su fundamentación técnica y sus inclinaciones economicistas, aunque con ciertas distancias respecto de la imperatividad de aplicación del plan. La experiencia inicial de las primeras décadas del siglo, cuyo primer exponente fue el primer plan quinquenal en la URSS en 1928, se extiende hasta abarcar con características distintivas a los estados con economías liberales. La planificación, el análisis y la previsión son consideradas como herramientas económicas con prescindencia del

sistema ideológico que las utiliza. De este modo se distingue con base en el alcance de la obligatoriedad de su aplicación a dos formas de planificación: imperativa e indicativa.

La planificación imperativa define cantidades y precios de los bienes, define programas y metas y establece responsabilidades de cumplimiento mediante un acto de autoridad del poder político. Es el modelo vigente entonces en la ahora inexistente URSS. La planificación es centralizada, la economía es dirigida y las empresas son ejecutoras del plan.

La segunda, llamada planificación indicativa consiste en un estudio del comportamiento posible de los mercados y en la definición y selección de políticas y líneas de acción obligatorias para el estado y orientadas y sugeridas para el sector privado. Las bases técnicas del plan indicativo adicionan a la contabilidad económica nacional un soporte de previsiones que dibujan una aproximación sobre la situación económica futura. La idea del plan es, en este correlato orientar a los “agentes económicos” en función de las perspectivas más probables de desarrollo.

El paradigma existente en esta cultura de planificación que surge en los inicios del siglo XX otorga a la técnica y a la teoría económica un rol preponderante que se impone sobre otras consideraciones sociales y políticas. El planificador es un profesional o un grupo de profesionales que disciernen “científicamente” sobre la situación actual y las posibilidades futuras. Planificar consiste en una tarea especializada reservada a

quienes pueden manejar con soltura las técnicas cuantitativas y definir con claridad las medidas correspondientes.

El planeamiento incluye la impronta profesional de los economistas o de los contadores a la teoría y técnicas planificadoras. Más tarde la instrumentación de modelos matemáticos, las herramientas estadísticas que exigen las proyecciones y la posibilidad de efectuar cálculos combinatorios para acceder a las decisiones óptimas, incorpora la teoría de los juegos a la planificación.

El conocimiento de “lo que vendrá” es un medio para reducir las dudas e incertidumbres y mitigar sus efectos: el vacío de conocimiento y la falta de certezas. El planeamiento aborda la problemática del futuro desde diversas perspectivas y con diferentes métodos: el pronóstico, la predicción, la previsión, la proyección. En ellos, la construcción imaginaria del futuro posible, resulta de una prolongación de las tendencias del pasado mediante la proyección de variables “objetivas” y la utilización de modelos deterministas y cuantitativos. Más tarde, con la incorporación de la prospectiva de “primera generación” el eje conceptual de la previsión clásica y del planeamiento sufre modificaciones.

La reflexión prospectiva propone situarse en el futuro deseado, estableciendo en él el conjunto de valores, deseos e ideas para observar el presente desde esa óptica, “volver la mirada” sobre el presente y estudiar el pasado desde la óptica del futuro deseado. La programación

prospectiva consistirá en la previsión y organización de programas, metas, acciones y medidas dispuestas escalonadamente en etapas congruentes con el destino que se pretende alcanzar y la puesta en marcha de la organización hacia los fines deseados. La prospectiva plantea una modificación importante sobre la previsión clásica que consiste en el reconocimiento del papel creativo del sujeto humano y de la pluralidad de futuros posibles. El futuro no es fatal, es una conquista derivada del pensamiento y la acción humanos. “No se trata de desentrañar el porvenir para adaptarse a él sino de construirlo”.

Diferentes autores plantean formas distintas de concebir la prospectiva. Algunos la fundamentan en el pronóstico tecnológico, estableciendo hipótesis sobre los efectos probables de los cambios tecnológicos en la composición de la vida social circundante; otros privilegian otras matrices de interpretación prospectiva, como la previsión social o económica. Con excepción de los últimos enfoques expuestos, la previsión o el pronóstico clásico es reduccionista, determinista y cuantitativa.

2.7. Planeamiento Tradicional y Planeamiento Estratégico

La prospectiva, viene a ampliar los horizontes de las ciencias sociales desplazando a las tendencias predominantes en los años 60-70. Asociada al planeamiento estratégico, se incorpora, incluso, como un método importante de su fase normativa (como se verá más adelante).

Ambas disciplinas aportan una visión superadora del reduccionismo (tecnológico, social, económico, etc.) de la ilusión progresista¹⁸ y del determinismo dominante; incorporan variables cualitativas, reconocen el papel de la voluntad, la conciencia y la actividad humanas en la construcción del futuro. Por consiguiente alumbran la idea de un pasado, también múltiple; incorporan la noción de la estrategia como disposición inteligente de fuerzas; afirman el papel activo de la intencionalidad; destacan la presencia permanente de la incertidumbre y del azar como marcos de la acción; descartan la linealidad pasado-presente-futuro y la sustituyen por la multiplicidad de futuros posibles; promueven la previsión de escenarios y de contingencias como hipótesis de situaciones posibles; entre otros aspectos.

El planeamiento estratégico hace suyo el concepto de acción de Morín, que resume el nuevo estilo de pensamiento: “La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y las transformaciones.(..) Una visión simplificada lineal resulta fácilmente mutilante”. La conformación del concepto de planeamiento estratégico no es una simple adición de ambos conceptos. Significa una ruptura epistemológica, vale decir un cambio en los supuestos filosóficos –la teoría -, los principios y finalmente en los métodos y técnicas instrumentales La planificación tradicional supone una concepción unilateral de la realidad que atribuye a la autoridad y la responsabilidad de una aristocracia del talento en el estado la capacidad

para actuar como sujeto planificador de la comunidad y a ésta como un objeto pasivo, inerte y, por tanto, obediente, a la voluntad del planificador. Para este estilo de planificación el plan es una tarea técnica que realizan los expertos al servicio de los políticos.

Para la postura tradicional, el ejercicio del planeamiento, remite a un acto acotado en el tiempo, en el que se redacta el plan y que culmina en un documento prescriptivo. El ámbito de lo planificado aparece limitado a lo económico. Esta creencia desconoce o al menos no reconoce y menos aún, incorpora al análisis, la diversidad de situaciones y posiciones desde donde van a ser percibidos y procesados los significados contenidos en los distintos planes y las respuestas que, en consecuencia, darán a él los múltiples actores sociales. En función de esta “ceguera perceptiva” confunde a su papel de actor y fuerza social que planifica con el rol y la intencionalidad del conjunto de la sociedad. Sus ideas, intereses e interpretación de la situación son generalizados como una única perspectiva del objeto planificado.

La ausencia en la planificación tradicional de un reconocimiento adecuado de la actuación múltiple y compleja del otro en el escenario, produce, junto al bloqueo de percepción de lo real, la grata sensación de “manejar” la realidad a partir del ejercicio intelectual de combinar variables que pretendidamente determinarán desenlaces previstos. De este modo, con la eliminación de la “realidad” se habrá “eliminado” la incertidumbre. Pero

solo se trata de una ficción, de un notable error de percepción: una ilusión.

Con la exclusión del otro, el planeamiento tradicional desencadena fuertes consecuencias conceptuales; errores de criterio que se constituirán en el soporte silogístico de nuevos razonamientos, de apariencia “verdadera”, que junto con los problemas de atribución de sentido producirá, consecuentemente, el establecimiento y la instrumentación de políticas, medidas y acciones.

Jacobo Burkhardt destaca entre los juicios a aquéllos que llama “juicios basados en la seguridad”. Éstos constituyen una necesidad psicológica de los hombres de amortiguar el efecto de la incertidumbre, que son componentes del pensamiento humano e influyen en el comportamiento social

El Plan, concebido como expresión de una “verdad objetiva”, supone la existencia de una obediencia pasiva de los actores sociales a las determinaciones efectuadas por el estado, razón por la cual son convertidos –ilusoriamente- en agentes del plan cuyos comportamientos favorables están previstos, aún cuando no conozcan su contenido y, menos aún, estén comprometidos con él.

En la concepción estratégica del planeamiento el plan no es el ejercicio de poder exclusivo y excluyente del estado sino el resultado del despliegue de fuerza de los diferentes actores sociales. Estos actores sociales desarrollan su capacidad de producir cambios situacionales para obtener sus objetivos, en un juego de tensión dinámica en la que se entrecruzan e interactúan entre sí múltiples vectores de fuerza. De la coexistencia de diversos actores sociales con propósitos comunes o distintos, surgen las diferentes perspectivas explicativas de la coyuntura y el proceso sociales, cada una de las cuales privilegia determinados objetivos de conformidad con sus intereses.

El plan estratégico no consiste en la mayor o menor destreza que se posea para manipular variables económicas sino en la capacidad para acumular y direccionar fuerzas para el cumplimiento del objetivo superando el plan de los demás contendientes.

El planeamiento estratégico es entonces un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

El pensamiento guía a la acción reconociendo los obstáculos, sopesando las dificultades, delineando conceptualmente las características de los

escenarios, ajustando proporcionalmente el empleo de recursos al dominio de las circunstancias y promoviendo la economía de esfuerzos.

La acción se incorpora al escenario y éste la pone a prueba en su capacidad de modificar el curso de los acontecimientos, en su resistencia a la dispersión de esfuerzos y a la pérdida del rumbo. El cálculo estratégico adquiere así la plenitud de su carácter de razonamiento interdependiente, continuo e interactivo de la correlación de fines y medios.

La planificación tradicional es concebida como una metodología y un conjunto de técnicas especializadas instrumentadas por expertos y destinadas a establecer los mecanismos normativos para alcanzar los fines que se establecen.

Existen diversos enfoques de la reflexión planificadora que se estructuran a partir de bases epistemológicas diversas. Entre ellos tienen particular importancia para este trabajo de investigación los de Von Clausewitz, Carlos Matus, Russel Ackoff, H. Ozbekahn y Alberto Levy.

2.8. La Estrategia: Teoría de la Acción

Un clásico, Von Clausewitz utiliza el concepto de plan estratégico como el instrumento que traduce los objetivos políticos al terreno de la acción bélica. La táctica es el esfuerzo concreto y singular de combate en una porción del teatro de operaciones. Y la estrategia es la visión de conjunto y disposición de la fuerza propia que se sostiene en el marco de las turbulentas modificaciones de circunstancias y operaciones en el cuadro general de la guerra.

La estrategia redefine y reinterpreta las propias acciones tácticas desde una perspectiva general que comprende la correlación de fuerzas propias con las adversas.

La unidad conceptual entre plan y estrategia en ningún caso hace desaparecer el significado que tiene cada uno de los conceptos separadamente. El plan es el conjunto de acciones diseñadas para dar respuesta a una perspectiva estratégica, de conjunto, que sistematiza operaciones y movimientos en correspondencia con la estrategia; vale decir, que se realizan para dar cumplimiento a la estrategia.

La estrategia es el cálculo permanente que “actualiza” al plan en sus modos de operación, de acuerdo con los nuevos datos que surgen de los cambios en el contexto y que requieren ser incorporados al plan para facilitar y sostener la trayectoria prevista hacia los objetivos estratégicos.

La mención de Clausewitz y de la terminología por él utilizada en el libro “De la Guerra” tiene plena vigencia si se la sustituye y adapta a otros campos de conocimiento como pueden ser los de la administración de empresas, de la administración pública, y, en general, de cualquier ámbito de actividad humana, a condición que sea analizada la organización como un sistema abierto que intercambia información y sostiene relaciones de interdependencia con el contexto. Siendo así, de las ideas de Clausewitz tienen plena vigencia la caracterización y percepción del entorno por parte del estratega, como un espacio de conocimiento hipotético al que se accede mediante apuestas estratégicas que tratan de imponerse al azar y a la incertidumbre; la definición de la estrategia como un cálculo permanente que reflexiona sobre los vectores de fuerza y centros de gravedad de la acción en contextos turbulentos y cambiantes; los principios de la acción como la sorpresa, la aplicación selectiva y pauta de las propias fortalezas, entre otras. Así puede hablarse del lanzamiento de un sorpresivo plan estratégico comercial, tendiente a posicionar un nuevo producto; o de la estrategia municipal, que busca la segmentación de servicios y establece una estrategia y un conjunto de tácticas y de operaciones para alcanzarla; del código de personalidad de un actor social, que permite estudiar las modalidades que la personalidad de un conductor puede imprimir a sus decisiones ante determinadas situaciones; etc.

La estructura del pensamiento dialéctico de este autor está incorporada a la que Raymond Aron, en la década de los sesenta, denominara praxeología, definiéndola como la ciencia de la acción eficaz; una filosofía de la acción que reconoce el papel creativo del pensamiento y de la acción humanas en la construcción histórica (“actuar como hombres de pensamiento, pensar como hombres de acción”²¹). En esta cosmovisión el hombre influye en la creación de condiciones al mismo tiempo que es influido por ellas, en un juego de interacciones mutuamente condicionantes; diferente ésta como teoría a las rígidas concepciones deterministas que explican el comportamiento de los actores sociales exclusivamente por determinaciones del contexto o por factores psicológicos individuales.

Clausewitz es un teórico de la acción que estudia las relaciones que surgen en un teatro de guerra pero su razonamiento dialéctico, como dijimos, es impecable para su adopción en otros campos de actividad. En él la acción estratégica es concebida como una energía compuesta de elementos materiales, morales, técnicos y psicológicos que, combinada con el talento, se enfrenta a una infinidad de condicionamientos - favorables y desfavorables – que pueden coadyuvar al éxito o al fracaso en la consecución de propósito. Constituye una apuesta y una construcción fatigosa que se esfuerza por reducir la incertidumbre y el azar y tornar previsible el futuro frente a las turbulencias del contexto;

condiciones éstas que están siempre presentes - ante cualquier acción que quiera desarrollarse- como dinamismos de la sociedad.

Estas características del pensamiento de Clausewitz, atribuidas por él a la guerra, expresan la fuerte impredecibilidad de las modalidades que habrá de adoptar el curso de los acontecimientos y los resultados que se habrán de obtener de la acción. Esta es una concepción que respeta y enfatiza la complejidad de los factores en juego tal como se presentan en la dinámica social. Sin embargo, distintas concepciones imbuidas de la idea que atribuía a la técnica un rol dominante en todos los campos de la actividad humana y, entre ellas a la planificación y la negativa a incorporar la noción de complejidad en la realización del plan, comenzaron a influir en el sentido y enfoque de la planificación con el consecuente predominio de una visión y metodología tecnocráticas.

2.9. Planeamiento Estratégico Situacional (PES)

Carlos Matus, creador del PES, quien fuera considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, señala que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno.

El triángulo de gobierno es una estructura conceptual que permite establecer un sistema de correlaciones entre estos tres componentes. El proyecto de gobierno define los objetivos, identifica los problemas,

selecciona el conjunto de operaciones para su resolución y arbitra los recursos necesarios para su ejecución.

La gobernabilidad del sistema se refiere al peso de las variables relevantes y pertinentes al proyecto de gobierno que controla un actor con relación a uno o varios actores. Cuanta mayor influencia o control tenga el actor sobre esas variables mayor será la gobernabilidad del sistema. Por el contrario, cuanto menor decisión tenga el actor sobre las distintas variables, menor será su grado de libertad.

La capacidad de gobierno reside en la facultad de liderazgo basado en la experiencia y en los conocimientos en ciencias y técnicas de Gobierno. Dicho de otra manera es la capacidad de conducción o dirección acumulada en la persona que lidera, en su equipo de gobierno y en la organización que gobierna. En la capacidad de gobierno confluyen “el acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno requeridas para conducir el proceso social, dadas la gobernabilidad del sistema y el compromiso del proyecto de gobierno. Capacidad de gobierno es sinónimo de pericia para realizar un proyecto”. (...).

“El dominio de teorías, métodos y técnicas potentes de gobierno y planificación es una de las variables mas importantes en la determinación de la capacidad de un equipo de gobierno. (...) En la capacidad de gobierno, sea personal, del equipo o de la organización convergen tres elementos: experiencia, conocimientos y liderazgo. En la experiencia se acumula el arte que el conocimiento científico es incapaz de proveer.

Aunque el arte, sin la compañía de las ciencias, es arte en bruto. Ningún componente de esta tríada vale por sí mismo. Lo que vale es el producto inseparable de sus interacciones. Los conocimientos sin experiencias y las experiencias sin conocimiento valen poco, y ambos quedan muy disminuidos ante la carencia de liderazgo. Lo mismo ocurre con esta última si no está asociada a los conocimientos y la experiencia pertinentes. La experiencia sólo vale en relación al capital cognitivo con el cual se acumula, y ese capital cognitivo está inmaduro sin la dosis de experiencia necesaria. (...)

Sin capacidad de liderazgo, los conocimientos y la experiencia sólo pueden producir un buen asesor. A su vez, la capacidad de liderazgo, sin conocimientos y experiencia, produce cabecillas; es incapaz de producir un líder estadista. El político común es un actor con liderazgo y experiencia, aunque con gran debilidad en su capital cognitivo”

La reflexión sobre la acción de ningún modo es privativa de los organismos públicos; muy por el contrario es una capacidad de todas las fuerzas sociales. Toda acción está precedida y presidida por un cálculo que adopta diferentes modalidades: 1.- asistemáticas: intuitiva, técnica y política y 2.- sistemáticas: técnica y político-técnica .Las tres primeras son inmediatistas: responden a las situaciones que se originan en la coyuntura careciendo de un sistema de previsiones y operaciones previamente seleccionadas. La modalidad técnica sistematiza sus acciones desde perspectivas unilaterales, generalmente desde el punto de vista

económico, y desprecia o no valora en el análisis las variables políticas que interactúan y condicionan a los demás factores.

La modalidad político-técnica es el fundamento de la reflexión de la planificación estratégica situacional. Esta modalidad estructura el plan por problemas (oportunidades) y operaciones. “Los problemas son constataciones de disconformidad actual o potencial en la autorreferencia de un actor. Las oportunidades son el signo negativo de los problemas.” El plan es el instrumento de la acción para construir el futuro. Pero solo se puede actuar en el presente. En este marco la planificación se refiere principalmente al presente. El plan de largo plazo es una referencia direccional del plan anual y el plan anual una referencia direccional del día a día. Las operaciones permiten la integración de lo político con lo económico y lo organizativo. El pensamiento conservador quiere que todo quede como está. El pensamiento estratégico, por el contrario, propicia acciones intencionales y reflexivas basadas en un cálculo que precede y preside a esas acciones.

Carlos Matus afirma que los resultados de la acción de gobierno son más previsibles si se cumplen las siguientes cinco condiciones: (i) Alta capacidad de gobierno; (ii) Buen diseño organizativo del aparato público; (iii) Proyecto de gobierno compatible con la capacidad personal e institucional de gobierno; (iv) contexto situacional coherente con el proyecto de gobierno; (v) Buena suerte.

De este modo tendremos el contenido propositivo de los proyectos de acción de gobierno; la gobernabilidad del sistema, entendida como el

control de variables o recursos de poder en el proceso de gobierno, por los diferentes actores sociales y la capacidad de gobierno, esto es, el conjunto de teorías, técnicas, métodos, destrezas y habilidades del funcionario y su equipo de gobierno para lograr los objetivos previstos. Las tres variables exigen determinadas concordancias. Si hay proyecto y no existe gobernabilidad o capacidad de gobierno inútil, será pretender ejecutar sus actividades. Lo mismo ocurre ante la ausencia de cualquiera de las otras variables.

Pero un problema más grave aún que carecer de uno de los vértices del llamado Triángulo de Gobierno es carecer de todos. Y el funcionario es quien impone el techo de calidad a todo su equipo. Los políticos devenidos funcionarios “tienen una pericia mutilada. Son proclives al inmediatismo, la micro política, y a un exceso de confianza en el arte, con menosprecio de los métodos de gobierno. La atracción de la práctica política es tan fuerte, que aún los políticos con buena formación académica y buen nivel intelectual caen en esas deficiencias. Son personas inteligentes que han superado un proceso de selección muy duro. Alcanzan experiencia, tienen o desarrollan capacidad de liderazgo, pero poseen una formación intelectual departamentalizada. Son abogados, economistas, ingenieros, sociólogos, médicos y otros profesionales especializados en alguna disciplina vertical. No saben de métodos de gobierno.

El análisis de problemas cuasi estructurados, la ejecución de acciones en ámbitos complejos con alta incertidumbre y elevada turbulencia, la

elaboración de planes estratégicos, el diseño de organizaciones eficientes y eficaces, el monitoreo de la gestión pública y la evaluación de los actores no gubernamentales vinculados a la acción de gobierno, etc., supone una metateoría que trasciende las limitaciones de los funcionarios formados en las disciplinas verticales.

Si desconocen las relaciones entre las variables actuantes e ignoran las técnicas, métodos, destrezas y habilidades necesarias para cumplir eficaz y eficientemente con las tareas públicas que tienen asignadas, muy difícilmente, entonces, estarán en condiciones de dar respuesta adecuada y coherente a las circunstancias siempre cambiantes y sumamente complejas que la realidad plantea todos los días. Carlos Matus, recientemente fallecido, es el teórico clásico por excelencia de la planificación del sector público. En él pueden rescatarse e incorporarse a una conceptualización que supera las especificidades teóricas donde se originaron, el campo militar, al mundo de la empresa y numerosos autores del mundo de la empresa. En la bibliografía al final del escrito encontrará referencias suficientes para ampliar estos temas.

2.10. El Planeamiento Normativo

La visión del planeamiento de Ozbekhan participa de las ideas centrales expuestas en el apartado de la planeación interactiva de Ackoff. Incluso es posible observar en la obra de Ackoff un agradecimiento a él por su consejo y asistencia a Ozbekhan. Para Ozbekhan la planeación comienza

por la reflexión prospectiva y la definición de un futuro idealizado. El proceso de diseño idealizado del futuro no establece restricciones al proceso imaginativo salvo en el rango de factibilidad tecnológica que rodee la situación futura. En la reflexión prospectiva establece una estructura jerárquica constituida por tres niveles: (i) Nivel de la planeación normativa: consiste en la definición de fines o ideales, la definición de futuros deseados y la derivación de objetivos congruentes con los anteriores. Este nivel se orienta a la determinación del “deber ser”, lo que “deberá ser hecho” y se vale de proyecciones directas que posibiliten establecer las consecuencias de no mediar la intervención deliberada sobre las variables. En el gráfico correspondiente puede observarse entre línea de puntos las categorías del ejercicio prospectivo y su interrelación; (ii) Nivel de la planeación estratégica: consiste en el análisis de factibilidad de los futuros idealizados mediante la contrastación del “debe ser” con el “puede ser”. Con la base conceptual de la situación existente y la situación deseada, la planeación estratégica establece las metas y define los resultados posibles; (iii) Nivel de la planeación operativa: consiste en la instrumentación de las decisiones formuladas anteriormente mediante el señalamiento de “lo que será hecho”.

La implantación produce cambios de estado en la realidad que se traducirán en alteraciones de los fines, consecuentemente con el cambio de las condiciones, por lo que se inicia nuevamente (o se continúa ininterrumpidamente) el ciclo de planeación.

2.11. El Pensamiento Estratégico de Ohmae

Para Kenichi Ohmae, el pensamiento estratégico es el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas que se muestran “al sentido común como un todo integrado”. El “punto crucial” de arranque es la división de los problemas en sus partes constitutivas, con vistas a descubrir el significado peculiar de sus componentes en la coyuntura y a reestructurar y ensamblar los elementos analizados de acuerdo con el modelo deseado. Para efectivizar lo anterior, propone superar las metodologías graduales de los sistemas de análisis formales, que caracterizan el pensamiento lineal, por lo que denomina la herramienta fundamental del pensamiento no gradual: el cerebro humano.

En este sentido destaca la diferencia que existe entre los sistemas mecánicos, basados exclusivamente en el pensamiento lineal, los sistemas intuitivos, de escaso sustento en sus conclusiones, con el pensamiento estratégico que combina armoniosamente el análisis racional con la reintegración imaginativa, en un nuevo modelo de los componentes del problema.

Para ejercitar este enfoque, propone la búsqueda del punto crítico o clave del problema y la formulación de éste de una manera que facilite el descubrimiento de una solución. Esto implica la selección y conceptualización adecuadas de preguntas que interroguen por el problema y no el mero enfoque de preguntas orientadas a interrogar por los síntomas de los problemas. Para ello, propone la utilización de la

técnica de “tormenta de ideas” y las encuestas de opinión para recabar datos sobre las debilidades de la empresa frente a sus competidores. Estos datos son clasificados sobre la base de denominadores comunes y son agrupados, como paso previo a la determinación de los asuntos críticos que plantea cada tema agrupado. Terminado el proceso de abstracción se decide el enfoque a adoptar, los programas a desarrollar para la implantación y los planes detallados de acción. En todos los casos la planificación debe establecer acciones concretas y específicas que identifiquen los asuntos críticos y la implantación de las soluciones en las actividades diarias sin omitir los pasos necesarios. “Ninguna solución, por perfecta que sea su forma de atacar el asunto crítico, surtirá el menor efecto mientras no se implante.

2.12. Planeamiento estratégico de Levy

Para Alberto Levy vivimos momentos de alta turbulencia en el contexto que hace imprescindible el planeamiento estratégico de la conducta empresarial. La conducta estratégica de una empresa, está constituida por dos procesos: (i) El proceso de interacción de ésta con el entorno y, (ii) El proceso dinámico de cambio de su configuración interna para una mejor interacción con el contexto (reorganización).

El planeamiento estratégico es el proceso de producción de planes de esa conducta ante la dinámica de cambio económico, cultural, tecnológico y socio-político del entorno. La conducta estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo) para lograr

objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con el entorno.

El planeamiento estratégico es el articulador de esos recursos o factores estratégicos. Su producto es una determinada conducta -la estrategia- que es aquella que se ha encontrado como la mejor para solucionar un problema.

El planeamiento estratégico es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de establecer las variables que afectan a la empresa. El esfuerzo es puesto en la comprensión de cuál es el problema, la brecha, el desequilibrio, entre los niveles de aspiración y las decisiones actuales. La solución del problema implicará la mayor y mejor aplicación de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo). Esto obliga a disponer de: (i) los recursos, (ii) la capacidad para detectar un problema y (iii) la capacidad de reaccionar en el momento adecuado.

El diseño del Modelo Estratégico implica contar con la información sobre los estados deseados o niveles de aspiración (Modelo Propositivo), sobre recursos requeridos y disponibles (Modelo Evolutivo), y sobre operaciones e información el contexto (Modelo Interpretativo). El Modelo Estratégico efectúa la interconexión de los otros tres modelos y establece el cuerpo de hipótesis instrumentales que orientarán a la empresa hacia su competitividad evolutiva.

El Modelo Propositivo, cuyo vértice superior ocupa la misión o propósito, estructura y jerarquiza sincrónica y diacrónicamente los objetivos y las metas, en estructuras dinámicas. La determinación de la misión o propósito básico, permite el proceso de definición de objetivos y metas, niveles de aspiración o estados futuros deseados.

El Modelo Interpretativo incorpora la información del entorno turbulento y cambiante, aprecia la situación actual y las tendencias futuras, las amenazas y oportunidades del contexto y las fuerzas y debilidades de la organización. En este marco define y precisa los problemas de la empresa en su relación con el entorno.

El Modelo Evolutivo desarrolla estrategias y encadena las decisiones actuales con los resultados futuros.

Existen tres tipos de dirección superior de acuerdo al modo de encarar las relaciones entorno-empresa: rígida, adaptativa y evolutiva. La primera es la que no puede interiorizar pautas del cambio, adopta conductas que usó en el pasado y produce la adaptación ante el advenimiento de crisis; la segunda es la que se adecua progresivamente a los cambios una vez que éstos han ocurrido y, la tercera, es la que se anticipa a los cambios posibles en el futuro, se prepara para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos y las amenazas, redefine y eleva sus niveles de modelo propositivo.

El planeamiento estratégico es el proceso de aprendizaje de la fuerza (competitividad evolutiva) a aplicar (presión estratégica) para poder

progresar (modelo evolutivo) El proceso de aprendizaje permitirá una mejor interpretación del entorno ante una turbulencia cada vez mayor y un tiempo de reacción cada vez mas adecuado. El tiempo de reacción dependerá a su vez de la capacidad interpretar y anticipar el desarrollo del entorno y la capacidad de disposición de los factores estratégicos para mantener la competitividad evolutiva.

El concepto de competitividad evolutiva es una relación entre las capacidades de interpretación, de reacción (mínimo tiempo de reacción) y estratégica (de disponibilidad de factores estratégicos y masa crítica) y la fuerza (rentabilidad-riesgo, liderazgo, innovación) y cultura (tecnologías de configuración de factores estratégicos) estratégicas.

El proceso de planeamiento estratégico debe asegurar en forma permanente la crítica y contrastación de las hipótesis que maneja y la incorporación de hipótesis nuevas que, junto con el mejoramiento del estilo y capacidad estratégica, el de la competitividad evolutiva.

Sintetizando sus diferentes y complementarias definiciones en una que las contenga, Levy define al planeamiento estratégico como el proceso de aprendizaje contra aleatorio de determinación de la conducta evolutiva unidireccional de la empresa.

2.13. La Planificación Estratégica y la Gestión Cultural

Toda organización, también en el caso de gestión cultural se podría hablar de proyectos, nace para alcanzar un fin y sus directivos deben definir y explicitar ese sentido organizacional y así orientar a todos los integrantes

por el camino que considere más adecuado para cumplirlo. Pero no basta con saber que la Institución tiene una finalidad. Es preciso saber con absoluta certeza de qué se compone esa finalidad y que todos los integrantes la conocen, la comparten y están dispuestos a trabajar por alcanzarla. Cuando una organización realmente sabe de qué es capaz y cree firmemente en lo que puede llegar a ser, entonces tiene un objetivo estratégico, sus directivos pueden orientar todas sus decisiones del día a día a alcanzar ese objetivo y el equipo a aclarar sus esfuerzos.

En pleno siglo XXI, la organización dispone de una gran cantidad de herramientas y metodología para ser más integral y coordinada en sus objetivos. Cada una de estos instrumentos tiene su aporte particular y están orientadas a desarrollar un ámbito específico; pero, tal vez ninguna de manera tan amplia, como la Metodología de Planificación Estratégica, que permite reforzar a la organización desde sus propios cimientos, estructurando una guía para orientar cada decisión hacia sus objetivos más importantes.

La planificación estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión. Debe permitir identificar valor en cosas que nadie hace o de agregar un valor diferenciado a cosas que todos hacen. Debe permitir entender los

cambios e internalizarlos. Y deben dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta.

En ese sentido, uno de los instrumentos claves para una eficiente Gestión cultural es el Plan Estratégico Institucional. El Plan Estratégico contiene una visión compartida de futuro y los objetivos estratégicos y estrategias institucionales. El Plan Estratégico como herramienta de planificación permite el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determina su comportamiento. Es a partir de de este análisis que se define o replantea la Visión de Futuro, Misión, Objetivos estratégicos y estrategias con el fin de orientar sus actividades y adaptarse y anticipar los cambios del entorno.

Hay tantos niveles de planificación estratégica como formas de unión puedan concretarse para alcanzar una finalidad, que sea reconocida y apropiada por sus miembros. La planificación estratégica se pone en marcha siempre con una estrategia o “carta de navegación” y a cada una de éstas le corresponderá una planificación operativa y un modo particular de evaluar el desempeño y los resultados alcanzados.

Planificar no es otra cosa que pensar antes de actuar para estar un poco más seguros de alcanzar los resultados esperados; para hacer transparentes las conductas y actos de gestión; y para rendir cuentas ante nuestros ciudadanos. Sin una imagen-objetivo o escenario deseado y sin

una gestión por objetivos y resultados no existen ni planificación estratégica ni planificación operativa.

El **Plan Estratégico** es también entendido como una Lógica de Acción Institucional para enfrentar al entorno. El **Plan Estratégico** es uno de los instrumentos de gestión más importantes que permite, a una organización, alcanzar sus objetivos y/o metas organizacionales. En un mundo turbulento, donde no es suficiente disponer de tecnologías modernas para ser competitivas, es que se genera todo un repensamiento en relación a la forma de planear; porque planear implica necesariamente "pensar" en el futuro, es decir, comprender el ambiente externo y como tal ambiente evolucionará.

Finalmente, es necesario conocer en profundidad la organización: esto significa hacer un profundo análisis de sus valores, fuerzas y debilidades; vulnerabilidades, recursos y habilidades; de su adecuación a las características de su estructura, sistemas, recursos humanos y su adecuación a los objetivos, y de sus oportunidades y deseos. En este proceso de autoevaluación es fundamental preservar la objetividad y el realismo. Objetividad para identificar nuevas oportunidades a ser exploradas a partir de las fuerzas de la institución; realismo, para identificar los riesgos y tomar decisiones duras resultantes de las debilidades de la misma. Conocidos los factores internos y externos que afectan el negocio y su interrelación, es más fácil definir una dirección y las estrategias básicas de productos, mercados, tecnología, operaciones y producción, así como, los sistemas gerenciales más adecuados. Para

obtener resultados satisfactorios de un planeamiento estratégico, éste debe poseer características de ser continuo, participativo y holístico y debe ser entendido como un proceso que potencializa las fuerzas de una organización como un todo, en la búsqueda de un futuro deseado, a través de un comportamiento pro-activo, considerando el ambiente actual y, principalmente, el futuro.

2.14. El Plan Estratégico Institucional y la Gestión Cultural en el INC-La Libertad

Para nuestros fines, y después de describir y explicar los innumerables enfoques y modelos de Planificación Estratégica, hemos convenido en asumir como modelo el descrito y asumido en múltiples procesos institucionales por Sebastiano Mendonca Ferreira, quien sostiene que todo proceso de planificación estratégica institucional, debe comprender las siguientes etapas:

1. La Formulación de la Visión Compartida
2. Construcción del Camino al Futuro
3. El Pacto Institucional

Desde esta perspectiva, y ya relacionando este enfoque con la naturaleza y problemática encontrada en el INC La Libertad, consideramos cuatro razones importantes que nos llevo a asumirlo en la práctica:

1. **Afirmar la organización**
2. **Descubrir lo “mejor de la organización**
3. **Aclarar ideas futuras**
4. **Transformar la visión en acción**

Con esta forma de planear se evitó la duplicidad de esfuerzos, la realización de actividades desconexas, pérdida de valores institucionales, y, se logra, un mejor desempeño a través de una mayor motivación, actuación sistemática, mayor flexibilidad, mejor interrelación con el ambiente, fundamentación y agilización de las decisiones así como fundamentación del presupuesto.

El Planeamiento Estratégico constituye una herramienta de gestión para la adecuada dirección de nuestras organizaciones. Sin él, la dirección no tendría el soporte necesario para ir en un sentido determinado; tampoco la organización sabría qué caminos elegir para conseguir lo que se busca. Estos problemas constituyen una brecha entre la situación actual de la organización, percibida como insuficiente o inadecuada para alcanzar su misión, y la situación deseada, que describe un conjunto de condiciones satisfactorias de desempeño institucional y de respuesta a las demandas que requiere la organización ante la sociedad.

En todo proceso de planeamiento estratégico se debe tener en cuenta las siguientes tesis:

El futuro: El planeamiento estratégico moderno tiene como punto de partida el futuro y no el pasado. Esta es la gran diferencia con la planificación tradicional, que tenía como punto de partida y principal preocupación el diagnóstico de la realidad, que como sabemos se presta

a diversas interpretaciones, relieves los problemas (y no las oportunidades) y está sujeta a corrientes de pensamiento e ideologías. Este énfasis en el pasado explica en buena medida nuestra historia de desencuentros y enfrentamientos, y ha dificultado de manera sistemática la búsqueda de consensos. Por el contrario, concentrarnos en el futuro deseado, en las expectativas y aspiraciones de las peruanas y peruanos permite maximizar las coincidencias y los encuentros, trazando una cancha donde los acuerdos y los consensos no sólo son posibles sino altamente probables. La relevancia del futuro significa convertir a la prospectiva en la actividad fundamental del planeamiento estratégico. La fortaleza de este enfoque reside en que al pensar sistemáticamente el futuro deseado uno lo está verdaderamente construyendo. Esto no significa, por supuesto, que los diagnósticos y la exploración del pasado no sean necesarios; sí lo son, pero vienen en un segundo momento y principalmente para saber desde dónde empezamos a caminar hacia nuestro futuro, cómo evitamos cometer los mismos errores y cómo vamos a medir nuestros avances.

Futuro Compartido: Este añadido a la visión de futuro es crucial, pues se trata de explorar en forma sistemática cuáles son las ideas, propuestas y aspiraciones compartidas por todos. Esto es lo que nos va a permitir terminar con los bandazos de 180 grados que hemos padecido reiteradamente en nuestra historia. Los nuevos gobiernos, ministros, alcaldes o incluso funcionarios de alguna responsabilidad, arrojan reiteradamente por la borda todo lo que hizo su antecesor y vuelven a empezar de cero, desperdiciando recursos y energías incalculables. La

pregunta es ¿porqué sucede esto con tanta frecuencia que hasta lo consideramos normal? Debido sencillamente a que el nuevo dirigente o funcionario no comparte nada con el anterior, no tiene ningún compromiso con lo que se hizo antes de su gestión. Esto se evita si hacemos un esfuerzo por conocer qué ideas y propuestas tenemos en común las diversas fuerzas políticas y sociales, tanto a nivel nacional, regional y local. La búsqueda de consensos no significa que desaparecen las discrepancias o las diferencias, ellas son incluso buenas para hacer andar las cosas; pero, requieren que se canalicen adecuadamente, y sobre todo, no signifiquen parálisis, enfrentamientos o retrocesos.

Metodologías participativas: Alcanzar una visión compartida de futuro requiere necesariamente el uso extensivo de metodologías participativas en el planeamiento, pues no se trata de la visión de un grupo de personas, de un partido o del gobierno de turno; es la visión de la sociedad en su conjunto. En el Perú se ha avanzado en este campo, pues desde hace varios años se vienen realizando ejercicios participativos para elaborar (i) Planes de Desarrollo Concertados y (ii) Presupuestos Participativos, tanto a nivel regional como local. No sólo representa una práctica democrática muy valiosa, sino también tiene la virtud de comprometer a las instituciones (públicas, privadas y sociedad civil) y personas participantes con los objetivos, actividades y metas trazadas en los planes. Esto también marca una diferencia sustancial con la planificación tradicional pues los planes nacionales se realizaban en las oficinas del INP (es verdad que con buenos profesionales que elaboraban documentos y

estudios de calidad), lo cual no sólo era centralista sino que se realizaba alejado del sector privado. Los retos principales en la aplicación de estas metodologías son: (i) lograr la mayor representatividad de los participantes, de manera que las opiniones sean democráticas y calificadas, y (ii) lograr la mayor calidad y coherencia de los planes sobre la base de estudios previos y del manejo de información relevante en las discusiones y acuerdos. Es decir, se debe evitar que el justo afán democrático y participativo devenga en un ejercicio demagógico y caótico que propicie el desorden y la frustración.

Carácter Estratégico: En los últimos años se han elaborado en el Perú miles de planes, en los que han participado decenas de miles de personas; planes sectoriales, departamentales, locales, institucionales, de diverso nivel y profundidad, con diversos métodos y tecnologías. Muchos de ellos, incluso se han llamado estratégicos. Sin embargo, la mayoría de ellos son extensos diagnósticos de la realidad económica, social, institucional y física, amplios listados de buenas intenciones, pero no son precisamente estratégicos. Para nosotros estratégico significa lo sustancial, lo principal, lo determinante, los temas y decisiones que definen la situación y modifican la realidad en el sentido deseado. Esto significa que uno de los grandes esfuerzos (y ventajas) para tener un verdadero planeamiento estratégico es priorizar los objetivos, las metas, los ejes, las actividades, bajo el supuesto que siempre nos movemos en condiciones de escasez de recursos (con mayor razón en un país como el nuestro) y de tiempo, y que por lo tanto es indispensable trabajar con lo

sustantivo. Por ello documentos y planes demasiado largos, engorrosos, desordenados, lejos de contribuir a aclarar la situación y el camino a seguir son saludos a la bandera que entrampan y frustran. La actividad rutinaria y burocrática en la que han devenido algunos Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y algunos Planes regionales y locales tiene su origen en el abandono del pensamiento estratégico y son un ejemplo a evitar.

El Instituto Nacional de Cultura como agente cultural de la nación, es un Organismo Público Descentralizado dependiente del Ministerio de Educación, con personería jurídica, de derecho público interno y con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

Constituye el ente rector y central de los órganos que conforman su estructura orgánica, incluyendo los veinticuatro órganos desconcentrados, y es responsable de ejecutar la política del Estado en materia cultural.

El Instituto Nacional de Cultura tiene como finalidad afirmar la Identidad Nacional mediante la ejecución descentralizada de acciones de protección, conservación y promoción, puesta en valor y difusión del patrimonio y las manifestaciones culturales de la Nación para contribuir al desarrollo nacional con la participación activa de la comunidad y los sectores público y privado.

Entre sus funciones se encuentra el formular y ejecutar las políticas y estrategias del Estado en materia de desarrollo cultural, defensa, conservación, difusión e investigación del Patrimonio Cultural de la Nación

El Instituto Nacional de Cultura de la Libertad es uno de los principales agentes culturales de cuya actuación depende la eficiencia de la gestión cultural regional. La riqueza del patrimonio y las expresiones culturales y artísticas de la Región La Libertad demanda un ente rector eficiente y dinámico, con una visión de futuro integradora.

La creación de instancias institucionales (como el INC) y las complejas relaciones en la agrupación de agentes, líderes y creadores con complejos factores ideológicos, políticos y económicos, constituyen grandes desafíos en el funcionamiento de las organizaciones culturales como el Instituto Nacional de Cultura.

Todo proceso administrativo busca articular las finalidades y los objetivos que pretenden alcanzar las organizaciones culturales, sin convertir en obstáculo las distintas miradas filosóficas complejas y heterogéneas que caracterizan la concepción del trabajo cultural.

Entendemos por organización el "conjunto de dos o más personas" que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico, o un conjunto de objetivos, metas y finalidades propuestas (Stoner, Freeman, 1992).

Una organización es consecuencia de la coordinación del trabajo de todos; es la búsqueda y conservación del esfuerzo de todos, así como el permanente análisis de los procesos culturales, las necesidades y

aspiraciones de la comunidad y de su entorno, que logra hacer de estas aspiraciones y necesidades el objetivo de la organización.

Un proceso administrativo en las organizaciones culturales se logra configurar cuando se cuenta con la articulación de tres momentos importantes: (i) Conformación y consolidación de los Equipos de Trabajo: selección, capacitación y desarrollo; (ii) Un trabajo de relaciones en una estructura organizativa: división y agrupación del trabajo, división de la organización en departamentos y asignación de actividades y responsabilidades, (iii) Dotación de recursos técnicos y económicos: lugar de trabajo, capital, información, medios de trabajo (equipo, herramientas, recursos, etc.).

Independientemente de la naturaleza y el tamaño de la organización, ésta debe definir el proceso administrativo en niveles para asumir con mayor certeza los desafíos externos e internos: (i) Nivel institucional o estratégico: Es el nivel donde se toman las decisiones y donde se establecen los objetivos de la organización, como también las estrategias para alcanzarlos; (ii) Nivel intermedio o táctico: Es el nivel que cuida de la articulación interna entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Se encarga de escoger los recursos necesarios y llegar a la comunidad con las alternativas para la consolidación, fortalecimiento y conservación de lo cultural o con los productos, bienes y servicios culturales. Es el nivel que adecua las políticas y decisiones establecidas por el nivel estratégico en acciones y resultados operativos, (iii) Nivel Operativo: Denominado

también Nivel Técnico, es el área del trabajo básico relacionado directamente con la actividad de la organización cultural. Por las características de los bienes y servicios culturales, las personas que trabajan en estos niveles son para la mayoría de los procesos culturales las que tienen relación directa con los protagonistas de los procesos para la producción de bienes, servicios o productos culturales. Interactúan directamente con los creadores y líderes para la consolidación del trabajo institucional.

En épocas de cambios tan rápidos como los que están sucediendo es de suma importancia trabajar para que las organizaciones culturales sean flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación. Deben desarrollar bases tecnológicas para responder adecuadamente a las necesidades y aspiraciones que les presentan las comunidades y el medio ambiente.

Ser una organización cultural flexible implica un minucioso análisis del mundo cultural, los retos y desafíos y realizar un examen permanente de las variables sociales, tecnológicas, económicas y políticas en general y hacer cotidiano el análisis de todos los factores externos que de una u otra forma afecten la organización cultural ya sea brindándole oportunidades o amenazas que la pueden desestabilizar.

Internamente, la organización cultural se debe proponer la revisión de la capacidad de respuesta a los desafíos de los procesos culturales locales o mundiales; es decir, mirar su propia vida y, ante todo, compararse entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el entorno.

Las organizaciones culturales (como el INC) son extremadamente heterogéneas y diversas en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes; unas, lucrativas como empresas, con éxito; otras, sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, etc. Algunas se conciben desde los gobiernos locales, regionales o nacionales.

Es importante reconocer que las organizaciones culturales que surgen como resultado de las propuestas organizativas de la comunidad son entidades creadas en las dinámicas sociales y en la conjugación de intereses ciudadanos. Pero cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de la organización, éstas necesitan ser administradas.

En las organizaciones culturales se debe entender que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, es decir la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones. La naturaleza del trabajo, la concepción de lo cultural y la incertidumbre de la financiación para la realización de los programas institucionales tradicionalmente ha generado, en muchas organizaciones culturales, resistencia para diseñar un proceso administrativo.

Para consolidar la gestión cultural desde organizaciones culturales es necesario que los líderes, creadores y administradores comprendan que las aspiraciones culturales, los propósitos de producir servicios o bienes culturales consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y,

sobre todo, bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad deben identificar procesos administrativos con cuatro funciones básicas: (i) Planeación; (ii) Dirección; (iii) Organización y (iv) Seguimiento y Evaluación.

Estas funciones deben estar acompañadas de un estilo de gerencia amplia, flexible y participativa. El gerente, como gestor cultural, identifica e interpreta los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo.

Así, la dirección de una organización cultural propicia el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el pensamiento corporativo y la solución de conflictos en los consensos y disensos, buscando la integración del talento humano y los recursos para la creación del bien, servicio o producto cultural.

Las funciones de la coordinación y organización buscan alcanzar los objetivos previstos, generando una forma específica de relacionarlos diferentes recursos de la organización cultural. Este trabajo se soporta en los organigramas, objetivos y funciones para cada cargo, procedimientos, responsabilidades, funciones y línea de autoridad.

La evaluación y el seguimiento permiten en la organización construir los indicadores, fijar las metas, establecer los procedimientos de monitores, presentar informes y formular los ajustes a los planes, programas y

proyectos, tanto de la organización cultural como del desarrollo cultural de la comunidad.

La evaluación se convierte en procesos investigativos y genera conocimiento sobre la práctica relativo a lo que se debe hacer y no hacer. Haciendo un recorrido por lo que han sido los modelos de administración, encontramos las más diversas tendencias que, durante años, han servido para la administración de las organizaciones culturales:

Una administración centrada en la copia de estrategias de otras organizaciones. Los principios de administración y dirección son válidos y garantía de crecimiento y desarrollo para todas las organizaciones; tienen validez en todas las organizaciones culturales. (i) Una administración centrada en las personas a la manera de una organización informal cerrada, como si se tratasen de grupos de amigos que se organizan en torno al logro de propósitos comunes, sin definir compromisos, sin identificar los procesos; (ii) Una administración donde la motivación al personal está dada por recompensas y sanciones sociales y simbólicas, motivaciones por el compromiso personal con lo cultural. Son organizaciones que olvidan el análisis cultural y la planeación; (iii) Las administraciones que dependen del sentido de responsabilidad de los grupos sociales con lo cultural son organizaciones que esperan que el compromiso ciudadano sea responsable de lo cultural. Están esperando que llegue la persona que salve la cultura en la comunidad; por lo tanto, no existe para ellos la demanda de bienes, servicios y productos

culturales, ésta es más un producto espontáneo; (iv) Una administración centrada en su estructura organizacional formal, preocupada de aspectos internos y formales, en un diseño sistema cerrado, hermético y monolítico. El énfasis en la división racional del trabajo en la jerarquía de autoridad, en la imposición de reglas y disciplina rígida y la búsqueda de un carácter racional, legal y formal para el alcance de la eficiencia, condujeron a una estructura organizacional calcada en la estandarización del desempeño humano, y en la rutina, de las tareas para evitar la variedad de las decisiones individuales; (v) Una administración centrada en el desarrollo organizacional que busca establecer sistemas abiertos. Organizaciones motivadas por el cambio no solamente de su estructura formal, sino del comportamiento de los participantes y sus relaciones interpersonales; (vi) Organizaciones culturales con modelos administrativos abiertos o más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y con las comunidades, cuyos subsistemas denotan una compleja interacción interna y externa. Organizaciones que se consolidan en la visión del funcionamiento organizacional, pero sin resolver problemas específicos de la organización y de su administración; y (vii) La administración de organizaciones culturales que se piensan como un sistema compuesto de subsistemas, delineado por límites identificables con relación al suprasistema ambiental. Igualmente, buscan comprender las relaciones

dentro y entre los subsistemas de la organización y su ambiente. Es una administración que comprende que las organizaciones operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

Este proyecto analizó métodos y técnicas para el diseño de un plan estratégico para la Gestión Cultural del INC- Región La Libertad, que permitió el recojo de información a través de la elaboración, validación y aplicación de una encuesta al personal de todos los niveles organizativos del INC. Todas estas actividades estuvieron dirigidas a profesores, trabajadores y directores de las diferentes áreas del INC.

3.1. Material de Estudio:

- **Población:** se trabajó con el conjunto de actores que conforman el INC- Región La Libertad, divididas en sus respectivas áreas de labor.
- **Muestra:** que permite inferir propiedades de la totalidad de los trabajadores de cada una de las áreas de la Institución, siendo representativos de la misma, suman un total de 22 participantes distribuidos entre profesores, administrativos, profesionales de cada una de las áreas.
- **Material Bibliográfico:** lo empleado está relacionado a definiciones, conceptos y experiencias en América Latina y a nivel Nacional; también se revisó libros, revistas especializadas en el tema, que incrementó el acervo de la investigación para efecto de contrastación y sustento.

3.2. Métodos:

- **Método etnográfico, descriptivo y analítico:** Permitted recolectar datos e información densa y detallada de los miembros e informantes de cada área, revelando los significados que sustentan las acciones e interacciones de los trabajadores del INC-La Libertad.

La descripción de análisis, consistió en descomponer sus partes manifestándose la atomización de sus áreas, lo que originó las causas, su naturaleza y efectos; como la tentativa planificación, solución a la problemática.

- **Método Inductivo y deductivo:** Método que nos lleva de lo particular a lo general en cada una de las áreas en la que los trabajadores aprecian su aislamiento; lo inductivo de lo general a lo particular, donde las estructuras normativas no obedecen a un articulado funcionamiento.

3.3. Técnicas:

- **Observación directa:** in situ, técnica que permitió observar las practicas de los grupos de hombres en sus respectivas áreas y poder participar en ellas contrastando lo que la gente dice y lo que hace.
- **Encuestas y entrevistas:** se recogió información sistemática, describiendo y detectando patrones, entre las áreas de trabajo y sus relaciones.
- **Revisión documentaria:** valioso aporte que a través de un proceso de comunicación responde a funciones de sondeo en ele comportamiento de las personas, sus intenciones, emociones y actitudes de los trabajadores del INC-La Libertad.

3.4. Instrumentos:

- **Cuestionarios:** conjunto de preguntas redactadas coherentemente, que nos proporcionó respuestas de importante información que precisa el INC-La Libertad.
- **Guía de entrevistas y observación:** instrumento que dio a conocer, los objetivos, propósitos y justificación de la entrevista, recalando la confidencialidad de los trabajadores del INC-La Libertad.
- **Fichas:** material auxiliar de apunte y registro descriptivo.

3.5. Diseño de Investigación:

- El diseño utilizado es el de una casilla, porque busca describir las características del objeto de estudio, el cual es el Instituto Nacional de Cultura- Región la Libertad.

IV. RESULTADOS

En la presente investigación sobre la importancia de un Plan Estratégico en el desarrollo de la Gestión Cultural en el Instituto Nacional de Cultura-Región La Libertad y después de aplicar la encuesta a través del cuestionario se llegó a los siguientes resultados:

PRESENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CUADRO Nº 01

- Opinión de los trabajadores del INC-La Libertad con relación al nivel de participación en la elaboración de un Plan Estratégico Institucional.

Respuestas	%	Totales
SI	59.09	13
NO	40.91	09
Total	100.00%	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 59.09% (13) manifiestan mayoritariamente que en la elaboración de un Plan Estratégico Institucional Sí deben participar todos los niveles de la organización (INC). Mientras que el 40.91% (09) sostienen que NO deben participar todos los niveles de la organización (INC).

➤ **Interpretación:**

- Se aprecia que la mayoría de actores involucrados asumen la importancia y trascendencia de un Plan Estratégico Institucional para mejorar la Gestión Cultural del INC. Esto también implica asumir que la mayoría de actores del INC apuestan por una visión de largo plazo para la institución.

CUADRO Nº 02

2. Opinión de los trabajadores del INC-La Libertad, si la construcción participativa de Plan Estratégico Institucional mejora la Gestión Cultural.

Respuestas	%	Totales
SI	81.82	18
NO	18.18	04
Total	100.00%	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 81.82% (18) consideran mayoritariamente que la construcción participativa de un Plan Estratégico Institucional Sí mejorará la Gestión Cultural en el INC – La Libertad. Mientras que el 18.18% (04) sostienen que NO mejorará la Gestión Cultural del INC – La Libertad.

➤ **Interpretación:**

- Se aprecia que la mayoría de los actores involucrados Sí otorgan un rol fundamental a la participación activa de las personas en el diseño, planificación y elaboración de un Plan Estratégico Institucional, lo cual significa asumir al Plan Estratégico como una herramienta vital para la mejora de la Gestión Cultural del INC – La Libertad.

CUADRO Nº 03

3. Opinión de los trabajadores del INC-La Libertad, con respecto a la identificación de los Actores, con la visión de la Institución.

Respuestas	%	Totales
SI	50.00	11
NO	27.27	06
No lo conozco	22.73	05
Total	100.00%	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 50% (11) manifiesta que la Visión Institucional Sí es importante para la formulación del Plan Estratégico Institucional, mientras que el otro 50% (11) señala que NO es importante, o NO la conoce.

➤ **Interpretación:**

- Se aprecia que los actores involucrados NO logran comprender ni asumir que la Visión Institucional del INC es el elemento vital en los procesos de planeamiento estratégico institucional; razón por la cual en el INC se ha postergado la apuesta institucional por una visión de largo plazo que involucre e integre a todos los niveles de trabajo.

CUADRO Nº 04

4. Opinión de los trabajadores del INC-La Libertad en relación a la identificación con la misión de la Institución

Respuestas	%	Totales
SI	59.09	13
NO	22.73	05
No lo conozco	18.18	04
Total	100.00%	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 59.09% (13) manifiestan que la Misión Institucional Sí es importante para la formulación del Plan Estratégico Institucional, mientras que el otro 22% (05) señala que NO es importante, y un 18.18% (04) señala que no la conocen.

➤ **Interpretación:**

- De los resultados se aprecia que los actores involucrados NO han asumido aún la importancia de una Visión Compartida para su institución, de ahí que hasta ahora hayan planificado en función a problemas y objetivos, dejando de lado las potencialidades de las personas y de aprovechar las oportunidades del entorno local, regional y nacional.

CUADRO Nº 05

5. Opinión de los trabajadores del INC-La Libertad en relación a la eficacia y eficiencia de la Gestión Cultural en la Institución

Respuestas	%	Totales
Eficaz	36.36	08
Eficiente	27.27	06
Eficaz y eficiente	13.64	03
N.A	22.73	05
Total	100.00%	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 36.36% (08) considera que la Gestión Cultural del INC – La Libertad es EFICAZ; el 27.27% (06) considera que es EFICIENTE; EL 13.64% (03) considera que es EFICAZ Y EFICIENTE; y el 22.73% (05) no señaló ninguna de las anteriores alternativas, respectivamente.

➤ **Interpretación:**

- No existe una opinión ni valoración mayoritaria en este aspecto. Pues mientras algunos consideran que la Gestión Cultural del INC – La Libertad sólo cumple sus objetivos previstos (EFICACIA), otros consideran que sólo optimiza sus recursos disponibles (EFICIENCIA), otros consideran que cumplen sus objetivos previstos optimizando recursos (EFICAZ Y EFICIENTE), y otro no opinan en ninguno de los anteriores sentidos.

CUADRO Nº 06

6. Opinión de los trabajadores del INC-La Libertad en relación a los limitantes para el trabajo de Gestión Cultural en la Institución

Respuestas	%	Totales
Falta de un Plan Estratégico	54.55	12
Excesiva burocracia	13.64	03
Poca identificación del personal con objetivos institucionales	13.64	03
No se cuenta con políticas culturales adecuadas	18.18	04
Total	100.00%	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 54%.55 (12) considera que la FALTA de un Plan Estratégico es el principal limitante para el trabajo del INC – La Libertad en la Gestión Cultural.
- El 18.18% (04) considera que el NO contar con políticas culturales adecuadas es el segundo limitante: Mientras que un 27.83% (06) consideran que la excesiva burocracia y la poca identificación del personal con los objetivos institucionales, constituyen los otros limitantes, respectivamente.

➤ **Interpretación:**

- Se puede apreciar que la mayoría de actores asume que el no contar con un instrumento de gestión institucional (Plan Estratégico) que oriente y dirija a largo plazo los programas, proyectos y acciones del INC La Libertad es el limitante principal para mejorar la Gestión Cultural en la Región. De igual manera, se aprecia que la ausencia de políticas culturales en el INC – La Libertad es el otro limitante fundamental para lograr mejorar la Gestión Cultural en la Región. La excesiva burocracia y la escasa identificación del personal con los objetivos institucionales – como en toda la administración pública - son los otros limitantes para mejorar la Gestión Cultural.

CUADRO Nº 07

7. Opinión de los trabajadores del INC- La Libertad en relación acerca de la influencia del Plan Estratégico en la Gestión del Patrimonio.

Respuestas	%	Totales
Bueno	31.82	07
Regular	40.91	09
Malo	18.18	04
Ns/No	09.09	02
Total	100.00	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 40.91% (09) considera que el trabajo de protección del patrimonio y las manifestaciones culturales que realiza el INC – La Libertad es REGULAR; mientras que un 31.82% (07) considera que es BUENO; y el 18.18% (04) considera que es MALO, respectivamente.

➤ **Interpretación:**

- El hecho de que casi un tercio de actores (07) considere que el trabajo del INC – La Libertad es MALO, y 09 de ellos considere que es REGULAR, pone de manifiesto la enorme importancia de contar con un Plan Estratégico Institucional para mejorar la Gestión Cultural, y específicamente, la del patrimonio y manifestaciones culturales.

CUADRO Nº 08

8. Opinión de los trabajadores del INC-La Libertad en relación a la influencia del Plan Estratégico en los Bienes Culturales

Respuestas	%	Totales
Bueno	22.73	05
Regular	31.82	07
Malo	40.91	09
Ns/No	04.55	01
Total	100.00	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 40.91% (09) considera que el trabajo de protección de los bienes culturales que realiza el INC – La Libertad es MALO; mientras que un 31.82% (07) considera que es REGULAR; y sólo el 22.73% (05) considera que es BUENO, respectivamente.

➤ **Interpretación:**

- Al igual que en el anterior cuadro, se aprecia que la percepción y valoración de los actores respecto al trabajo del INC – La Libertad sobre los bienes culturales oscila entre MALO Y REGULAR. Lo que significa que la debilidad institucional estriba en la ausencia de un Plan Estratégico que contribuiría a priorizar, planificar y ejecutar programas, proyectos y acciones con perspectiva de largo plazo. En este caso, relacionados con la conservación y protección de los bienes culturales.

CUADRO Nº 09

9. Opinión de los trabajadores del INC- La Libertad en relación a la influencia del Plan Estratégico en la puesta en valor del Patrimonio.

Respuestas	%	Totales
Bueno	18.18	04
Regular	27.27	06
Malo	09.09	02
Ns/No	45.45	10
Total	100.00	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 27.27% (06) considera que el trabajo de puesta en valor del patrimonio que realiza el INC – La Libertad es REGULAR; mientras que un 18.18% (04) considera que es BUENO; y el 09.09% (02) considera que es MALO. Un mayoritario 45.45% (10) NO SABE, NO OPINA.

➤ **Interpretación:**

- Se evidencia que para este caso, relacionado con la puesta en valor del patrimonio, la percepción negativa del trabajo del INC – La Libertad es mínima. Lo cual puede significar que en este aspecto se ha venido desarrollando algunas acciones positivas en Gestión Cultural; lo que se reforzaría y mejoraría con la elaboración participativa de un Plan Estratégico que contribuiría a priorizar, planificar y ejecutar programas, proyectos y acciones con perspectiva de largo plazo. En este caso, relacionados con puesta en valor del patrimonio.

CUADRO Nº 10

10. Opinión de los trabajadores del INC- La Libertad sobre la importancia de los recursos para elaborar un Plan Estratégico en el INC – La Libertad.

Respuestas	%	Totales
Infraestructura y mobiliario	27.27	06
Ambientes implementados	09.09	02
Organización institucional	09.09	02
Equipo técnico	36.36	08
Reconocimiento y prestigio ante la sociedad	18.18	04
Total	100.00	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 36.36% (08) considera que el EQUIPO TÉCNICO es el recurso más importante para elaborar un Plan Estratégico Institucional en el INC – La Libertad.
- El 27.27% (06) considera que LA INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO es el segundo recurso más importante para elaborar un Plan Estratégico Institucional. Mientras que el 18.18% (04) considera que RECONOCIMIENTO SOCIAL es un recurso importante.
- El 18.18% (04) considera que la ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL y los AMBIENTES IMPLEMENTADOS son también recursos importantes, respectivamente, aunque en menor medida.

➤ **Interpretación:**

- Los resultados permiten apreciar el valor significativo que posee el EQUIPO TÉCNICO – recurso humano – en una institución, y el INC – La Libertad no es la excepción. Sobre todo cuando se trata de iniciar un proceso de planeamiento estratégico institucional donde las creatividad, la proactividad y la solidaridad de las personas son fundamentales para realizar y concretar satisfactoriamente este esfuerzo institucional. La importancia del EQUIPO TÉCNICO es fundamental también para mejorar los procesos de Gestión Cultural.

CUADRO N° 11

11. Opinión de los trabajadores del INC- La Libertad acerca de la importancia de los saberes para elaborar un Plan Estratégico en el INC – La Libertad

Respuestas	%	Totales
Gestión del patrimonio cultural	36.36	08
Formular políticas culturales	09.09	02
Coordinación institucional para la promoción cultural	18.18	04
Gestionar recursos para preservación y promoción cultural	27.27	06
Promueve decisiones políticas entre las entidades públicas para que apoyen en el trabajo cultural	09.09	02
Total	100.00	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- El 36.36% (08) considera que LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL es el saber más importante para elaborar un Plan Estratégico Institucional en el INC – La Libertad.
- El 27.27% (06) considera que saber GESTIONAR RECURSOS PARA PRESERVACIÓN Y PROMOCIÓN CULTURAL es el segundo saber más importante para elaborar un Plan Estratégico Institucional. Mientras que el 18.18% (04) considera que la COORDINACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA PROMOCIÓN CULTURAL es también un saber importante.

➤ **Interpretación:**

- Junto al equipo técnico, el saber relacionado con LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL es muy importante cuando se trata de iniciar un proceso de planeamiento estratégico institucional. Ambos factores se vinculan directamente, pues son las personas las encargadas de dinamizar acciones y procesos conducentes a mejorar la Gestión Cultural, y es el Plan Estratégico Institucional la herramienta de gestión adecuada y pertinente para lograrlo.

CUADRO Nº 12

12. Opinión de los trabajadores del INC- La Libertad en relación a la importancia de las mejores prácticas en la elaboración de un Plan Estratégico en el INC – La Libertad

Respuestas	%	Totales
Cuidar el patrimonio histórico y cultural	36.36	08
Promover el patrimonio histórico y cultural	09.09	02
Promover la cultura en los cursos que presta	09.09	02
Promover conciencia ciudadana para revalorar la cultura	36.36	08
Representar al Estado en la promoción cultural	09.09	02
Total	100.00	22

Fuente: Registro de Encuesta Aplicada – 2008

➤ **Análisis:**

- Por un lado, hay un 36.36% (08) que considera que CUIDAR EL PATRIMONIO HISTÓRICO CULTURAL es una de las importantes prácticas a tener en cuenta para elaborar un Plan Estratégico Institucional en el INC – La Libertad.
- Por otro lado, hay un 36.36 (08) que considera que PROMOVER CONCIENCIA CIUDADANA PARA REVALORAR LA CULTURA es otra práctica importante a tener en cuenta para elaborar un Plan Estratégico Institucional.

➤ **Interpretación:**

- La elaboración de un Plan Estratégico Institucional tiene como insumo fundamental a aquello que MEJOR sabe hacer una institución. En este caso, el INC La Libertad tiene como prácticas más importantes a aquellas relacionadas con el cuidado del patrimonio histórico y cultural, así como con la promoción de conciencia ciudadana para revalorar la cultura. Es indudable que la elaboración de un Plan Estratégico debe recuperar y afianzar estas fortalezas institucionales.

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados nos muestran dos hechos centrales, que guardan relación directa con el problema objeto de la investigación:

1. La comprensión y aceptación de los actores involucrados acerca de la necesidad e importancia de que el INC – La Libertad mejore la Gestión Cultural de la región, y para lo cual, es fundamental contar con un Plan Estratégico Institucional.
2. La urgencia de que el INC – La Libertad cuente con una visión compartida a largo plazo, así como con una misión institucional que exprese de manera pertinente las potencialidades y oportunidades del interno y entorno.

Estos dos hechos, como se puede observar en los resultados presentados, se sustentan en la información proporcionada por los actores encuestados. Es decir, que el asumir la importancia y trascendencia de un Plan Estratégico Institucional para mejorar la Gestión Cultural del INC, también implica asumir que la mayoría de actores del INC apuestan por una visión de largo plazo para la institución. Sin embargo, esta situación tiene una condición insoslayable: Que participen activa y democráticamente todos los niveles de la institución. Así lo corrobora el 59.09% (13) de encuestados, que manifiestan mayoritariamente que en la elaboración de un Plan Estratégico Institucional Sí deben participar todos los niveles de la organización (INC). A pesar de que el 40.91% (09) sostienen que NO deben participar todos los niveles de la organización (INC).

En este sentido, es importante destacar también el hecho de un 54%.55 (12) considera que la FALTA de un Plan Estratégico es el **principal limitante** para el trabajo del INC – La Libertad en la Gestión Cultural. Seguido de un 18.18% (04) que considera que el NO contar con políticas culturales adecuadas es el segundo limitante: Mientras que un 27.83% (06) consideran que la excesiva burocracia y la poca identificación del personal con los objetivos institucionales, constituyen los otros limitantes, respectivamente. Estos resultados le otorgan al trabajo desarrollado pertinencia, coherencia y viabilidad social y técnica.

Otro aspecto a tomar en cuenta en relación al problema investigado, y que refuerza la hipótesis de la investigación, es el siguiente dato: El 36.36% (08) considera que el EQUIPO TÉCNICO es el recurso más importante para elaborar un Plan Estratégico Institucional en el INC – La Libertad. Seguido del 27.27% (06) que considera que LA INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO es el segundo recurso más importante para elaborar un Plan Estratégico Institucional. Mientras que el 18.18% (04) considera que RECONOCIMIENTO SOCIAL es un recurso importante. El 18.18% (04) considera que la ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL y los AMBIENTES IMPLEMENTADOS son también recursos importantes, respectivamente, aunque en menor medida.

Como se puede apreciar, los actores involucrados son conscientes no sólo de la real importancia del EQUIPO TÉCNICO – recurso humano – para el INC – La Libertad, en cuanto se trata de iniciar un proceso de planeamiento estratégico institucional; sino que principalmente asumen que es el factor prioritario para mejorar los procesos de Gestión Cultural.

VI. PROPUESTA

INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA – LA LIBERTAD PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN CULTURAL 2008– 2015

A. PRINCIPIOS

El Instituto Nacional de Cultura – La Libertad, guiará su actuación por los siguientes principios:

1. **Gestión Integrada**, de los agentes y las políticas culturales vinculados a la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio a través de políticas de ámbito local y regional.
2. **Incorporación** de la investigación científica y tecnológica como parte sustancial del desenvolvimiento cultural, con énfasis en el estudio y la innovación de los aspectos singulares de nuestro entorno material y cultural regional
3. **Complementariedad**. El INC – La libertad, direccionará sus proyectos y actividades a desarrollar las capacidades institucionales de los gobiernos regionales y locales y la sociedad civil para la gestión cultural.
4. **Articulación** de las estrategias de desarrollo cultural con el turismo, facilitando el acceso a nuestros bienes patrimoniales y el trato con nuestras culturas, tanto a los visitantes extranjeros como a los nacionales.
5. **Transparencia**. El INC – La libertad usará con transparencia los recursos del Estado.
6. **Democratización y flexibilidad**, en la organización interna y en la toma de decisiones

7. **Sostenibilidad.** *El INC – La libertad a través de su intervención garantizará la permanencia de los impactos de la gestión cultural, su efecto multiplicador y capacidad para desencadenar dinámicas sociales y culturales en la Región la Libertad.*
8. **Búsqueda de resultados eficaces.** *El INC – La libertad debe alcanzar metas concretas y medibles mediante sistemas de monitoreo y evaluación.*
9. **Eficiencia.** *Las intervenciones del INC – La libertad estarán enfocadas a alcanzar resultados exitosos en el tiempo previsto optimizando recursos.*

B. POLÍTICAS

El Instituto Nacional de Cultura – La Libertad asumirá las siguientes Políticas de trabajo:

Derechos Humanos.

Respeto de los derechos humanos, el derecho a la ciudadanía, a la libertad de creencias y prácticas religiosas, políticas y sociales de todos los habitantes del país y a la libertad de creación intelectual, artística, técnica y científica. Asumir el derecho a combatir la discriminación social, ideológica, racial, de género, de edad o de discapacidades físicas.

Investigación.

Promoción de la investigación, conservación y difusión del patrimonio arqueológico, histórico y artístico regional.

Creación Cultural

Promoción y difusión de toda creación activa de la cultura de nuestro tiempo, sin discriminar su procedencia o credo, estimulando la producción y circulación.

Desarrollo Cultural y Turismo

Ligar las estrategias de desarrollo cultural con el turismo, facilitando el acceso a nuestros bienes patrimoniales y el trato con nuestras culturas, tanto a los visitantes extranjeros como a los nacionales.

Museos.

Propiciar la creación, mantenimiento y desarrollo de museos locales, y regionales de historia natural, de arte, arqueología, historia y etnografía, ciencia y tecnología, de las actividades productivas y el trabajo, los deportes y otros, en todo el país, estimulando a los gobiernos locales y el sector privado a apoyar y desarrollar las iniciativas que se den en esa dirección.

Medios de Comunicación.

Comprometer a los medios masivos de comunicación, en la difusión de los valores patrimoniales regionales+. Incorporar, en sus tareas de promoción de la cultura al sector público y privado, invitándolos a participar en el diseño de estrategias y acciones en la conducción de una política regional democrática de la cultura.

Industrias Culturales.

Favorecer el desarrollo de las industrias culturales en el país, en una línea de bienes y servicios que partan de contenidos propios de nuestra cultura, como productos regionales altamente competitivos en el mercado

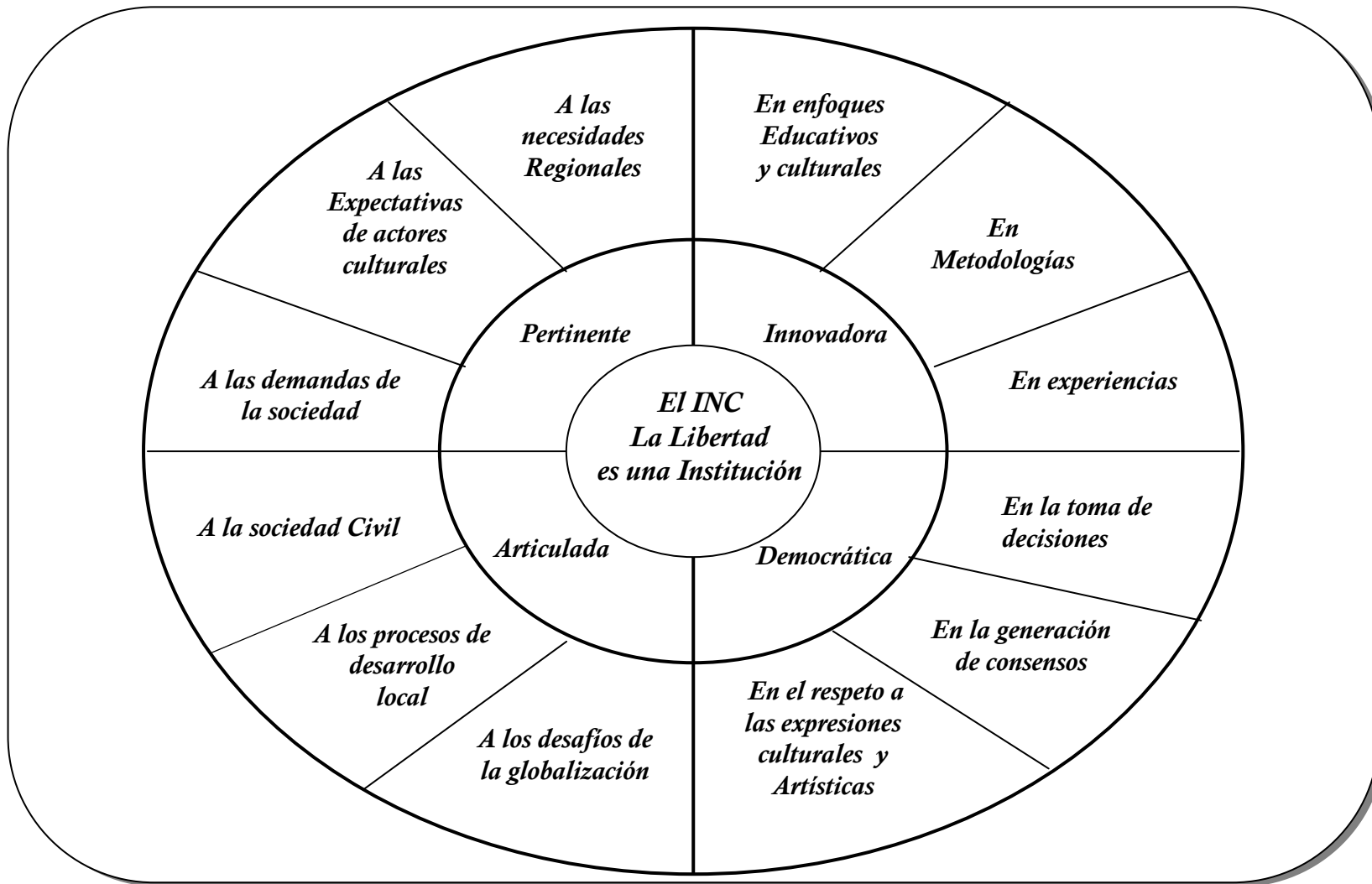
Descentralización Cultural.

Práctica de una opción descentralista, y macro regional de integración cultural dentro del marco del reconocimiento de la Región La Libertad como país región.

C. MISIÓN

El Instituto Nacional de Cultura – La Libertad tiene la responsabilidad de gestionar con eficiencia la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio a través de políticas de ámbito regional. Cumple sus funciones con eficiencia, transparencia y de manera concertada con los actores públicos y la sociedad civil, nacional o extranjera vinculada a la gestión cultural.

La misión del INC La Libertad deberá tener las siguientes características:

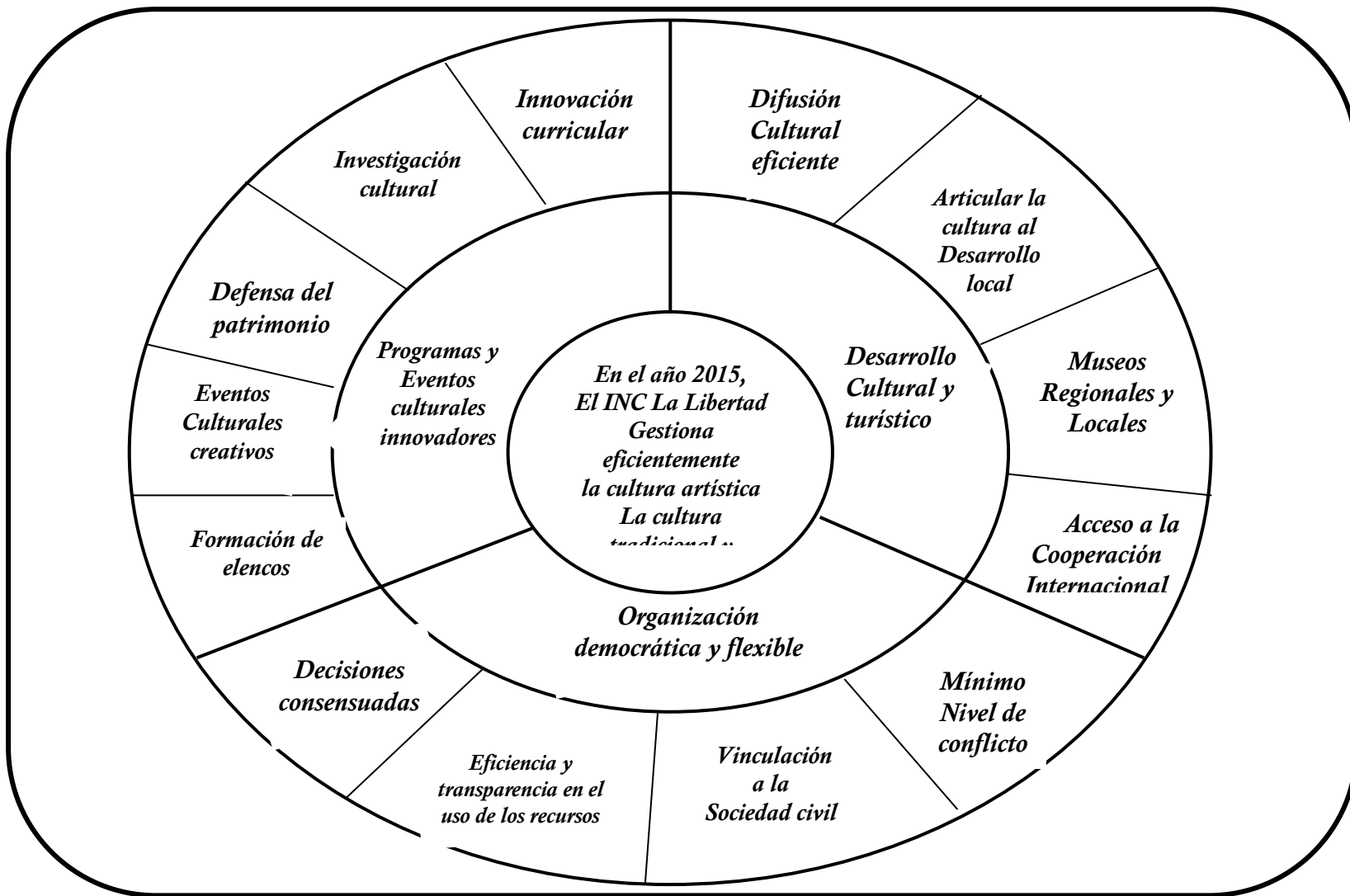


D. FUNCIONES

El Instituto Nacional de Cultura – La Libertad realizará las siguientes funciones:

- 1. Propone la Política de Gestión Cultural Regional.*
- 2. Elaborar su Plan Estratégico para Gestión Cultural.*
- 3. Diseñar y mantener sistemas de información en Gestión Cultural que garanticen la gestión eficiente de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio*
- 4. Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales que promuevan la gestión cultural.*
- 5. Gestionar Cooperación Técnica Internacional para rescatar, valorar y difundir la gestión cultural.*
- 6. Realizar eventos de capacitación e información pública en materia de gestión cultural.*
- 7. Registrar y mantener actualizado el Registro de Organizaciones públicas y de la sociedad civil vinculada a la Gestión Cultural.*
- 8. Promover la Creación y mantenimiento de Museos regionales.*

E. VISIÓN ESTRATÉGICA



F. Ejes Temáticos Priorizados por la UCI-MDP

El Instituto Nacional de Cultura – La Libertad desarrollará sus actividades considera en el marco de los siguientes ejes temáticos:

- a. ***Patrimonio.***
- b. ***Eventos Culturales.***
- c. ***Desarrollo Cultural y Artístico.***
- d. ***Programas y Eventos Culturales.***

G. Estrategias priorizadas

1. *Propiciar espacios y mecanismos que fomenten la interculturalidad y la diversidad como componente básico de la integración regional.*
2. *Poner atención en el papel de la cultura en los procesos de transformación social.*

3. *Revisar las estrategias vigentes, que dificultan que la política cultural regional se integre a la de los campos económico y social.*
4. *Conceder especial importancia a las iniciativas locales que destaquen la creación cultural regional.*
5. *Promover el Incremento de la inversión regional para el desarrollo cultural.*
6. *Captar fondos de la Cooperación Internacional.*
7. *Destacar el conocimiento adquirido por nuestro pueblo en su milenario desarrollo histórico originario.*
8. *Reforzar las instancias de investigación, conservación, protección y presentación del patrimonio urbanístico, arquitectónico monumental, histórico y actual, en todas sus formas.*
9. *Redefinir la noción de patrimonio, incorporando los recursos naturales y culturales, heredados o recién creados, incluyendo el paisaje, el patrimonio industrial, la tradición oral y las lenguas de la región.*

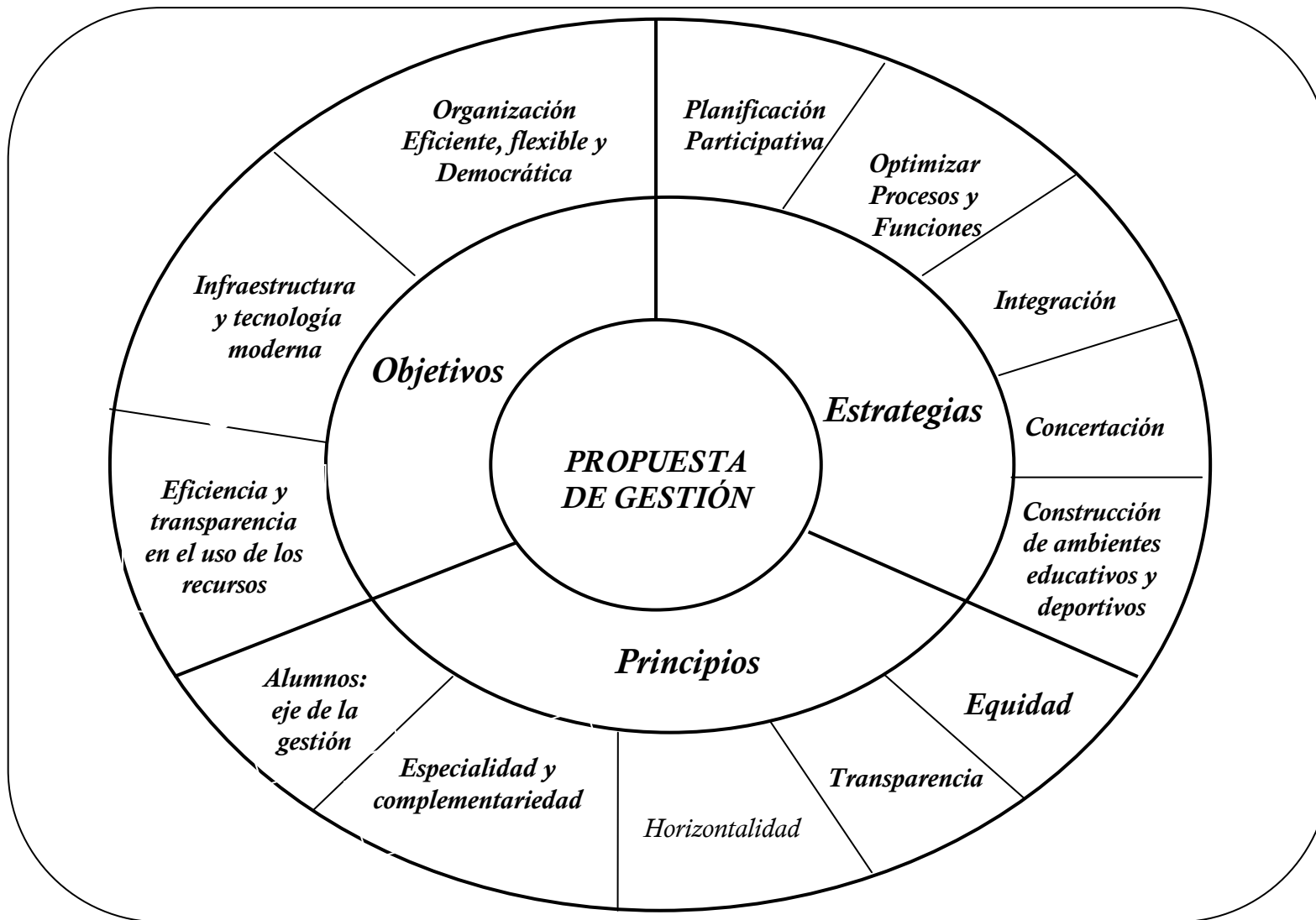
10. *Fortalecer y promover el estudio, inventario y catalogación de los bienes culturales.*
11. *Lograr la participación de los ciudadanos y comunidades locales en los planes de protección del patrimonio.*
12. *Apoyar la difusión de la cultura tradicional y popular y la protección de los derechos de sus autores y actores.*
13. *Promover la formación de elencos de teatro, música, danza y otros, en conexión con municipios, escuelas, universidades, ONG y otros.*
14. *Establecer sistemas de información, organización y capacitación que incorporen a la población en la gestión del turismo cultural, en coordinación con los órganos especializados del sector.*
15. *Propiciar y apoyar una política de ferias, que constituyen un factor favorable para el desarrollo del intercambio cultural entre las diversas localidades, pero al mismo tiempo sirven como factor desencadenante de un mercado interno de bienes culturales y del turismo, permitiendo el fortalecimiento de las industrias culturales –tanto de origen urbano como rural- y la promoción de esta actividad productiva en la región.*

16. *Propiciando la formación de Casas de la CULTURA en cada provincia de la Región como espacios de exposición, conservación, creación y disfrute de los bienes culturales, vivos e históricos.*

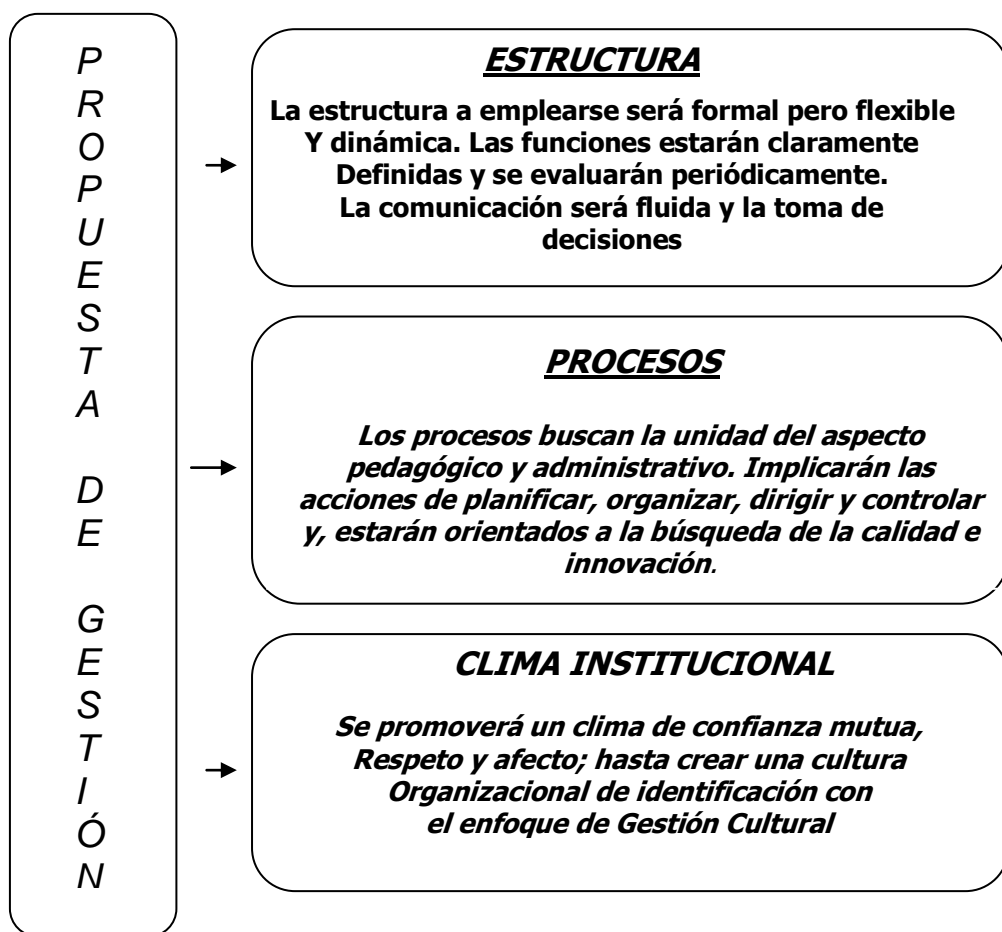
17. *Desarrollar un plan regional de museos, que incorpore a las pequeñas y grandes colecciones, de diverso tipo, dentro de una red de conservación, estudio y exhibición de tales patrimonios.*

18. *Crear redes de comunicación, mediante la radio, la televisión, la informática, los medios escritos y las estrategias de publicidad que sean accesibles a toda la región.*

H. Propuesta de Gestión Institucional.



I. Caracterización de la Propuesta de Gestión.



VII. CONCLUSIONES

1. La Gestión Cultural del INC La Libertad mejorará a nivel de eficiencia y pertinencia a partir del diseño e implementación de un Plan Estratégico Institucional, pues la entidad contará con una Visión de Futuro y determinará los objetivos y estrategias a largo plazo, para optimizar la gestión cultural.
2. El diseño e implementación de un Plan Estratégico Institucional en el INC – La Libertad permitirá la participación concertada de todos los actores que integran el Instituto Nacional de Cultura de la Libertad: Administrativos, docentes y alumnos, que tendrá un impacto en la mejora de la Gestión Cultural.
3. El diseño e implementación de un Plan Estratégico Institucional en el INC – La Libertad deberá recoger una visión integral de la cultura artística, cultura tradicional y el patrimonio a través de políticas de ámbito local y regional que contribuyan a mejorar la Gestión Cultural.

VII. RECOMENDACIONES

1. En toda Gestión Cultural, que aborda este tipo de características temáticas, debe estar presente las herramientas de un Plan Estratégico Institucional, por lo que es necesaria su importancia en investigar las tareas referidas a estas herramientas.
2. Para el diagnóstico, que permita evidenciar la ausencia de un plan estratégico en una Institución, es ineludible la observación directa, que se aplica mediante el uso del Método Etnográfico.
3. Dentro de lo posible la actual gestión institucional del INC debe asumir el Plan Estratégico Institucional, diseñarlo, y aplicarlo para mejorar la eficiencia de la gestión cultural del INC, donde deberán participar todos los actores que conforman esta entidad.
4. En la implementación y ejecución de este Plan Estratégico Institucional se debe tomar en cuenta primordialmente EL PACTO INSTITUCIONAL como un mecanismo de alineamiento institucional con la misión, y visión institucionales, así como una forma de socializar el instrumento de gestión institucional.
5. El Plan Estratégico Institucional debe ser monitoreado, evaluado y reformulado para mejorar la eficiencia de la gestión cultural, recogiendo una visión integral de la cultura artística, cultura tradicional y el patrimonio a través de políticas de ámbito local y regional.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ A. 1989. *Estudios sobre el Patrimonio Histórico Español.*

Editorial CIVITAS, S.A. Madrid.

BRUNNER, J. 1992 *América Latina: cultura y modernidad.* Edit.

Grijalbo, México.

CORNEJO, J. 1989. *Las Políticas Culturales en América Latina: una reflexión plural.* Edit. APPAC, Perú.

ELIZALDE HEVIA, 2001. *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local.* Edit., SEPES, Perú.

GARCÍA CANCLINI, N.; OTTONE, E. Y BATISTA, M. 1997. *La Economía de la Cultura Iberoamericana.* Edit. CEDEAL y OEI, España.

GARCÍA CANCLINI, NÉSTOR, 1987. *Políticas Culturales en América Latina.* Edit. Grijalbo, México.

HARVEY, EDWIN. 1990. *Políticas Culturales en Iberoamérica y el Mundo.* Edit. Tecnos, Madrid.

MENÉNDEZ, C. Y GUÉDEZ, V. 1994. *La formación en Gestión Cultural*. Edit. SECAB y COLCULTURA, Colombia.

MENÉNDEZ, C. Y FARFÁN M. 1995. *El Gestor Cultural: Agente de cambio social*. Edit. Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador. Subsecretaría de Cultura, SECAB y OEI., Colombia.

SILVA TÉLLEZ A. 1994. *Culturas Urbanas en América Latina y España*. Edit. Aurora. 1989. España.

SÁNCHEZ ALBAVERA F. 1996. *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Edit. Tierra Nueva. Colombia.

TAYLOR, H. 1994. *Multiculturalismo y Políticas del Reconocimiento*. Edit. Fondo de Cultura Económica, México.

UNESCO. 1982. *Conferencia mundial sobre políticas culturales*. México.

ANEXOS

ANEXO N° 1**Proyecto Doctoral:
Planificación Estratégica y Gestión Cultural en el INC- La Libertad****GENERALIDADES****1. Título**

Gestión Cultural en el Instituto Nacional de Cultura- La Libertad.

2. Autor

Ms. Antonio Paúl Barboza Tello

3. Problema

¿De qué manera se viene desarrollando la Gestión Cultural en el Instituto Nacional de Cultura- Región La Libertad?

4. Hipótesis**Hipótesis General:**

La Gestión Cultural del Instituto Nacional de Cultura- Región La Libertad, se viene desarrollando de manera espontánea e inorgánica; sin diseño de un Plan Estratégico.

GESTIÓN CULTURAL

En la presente investigación la Gestión Cultural será entendida como la gestión integrada de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio a través de políticas de ámbito local y regional.

Proyecto Doctoral:
Gestión Cultural en el INC- La Libertad
CUESTIONARIO

Instructivo:

Lee la pregunta y contesta desde tu perspectiva individual

Diagnóstico.

Encuesta.

Observaciones Generales: Encierre en un círculo las o las respuestas correspondientes a cada pregunta.

1. *Has participado alguna vez en la elaboración de un plan estratégico institucional del INC-La Libertad.*
 - a. *Si.*
 - b. *No.*

2. *Consideras que la construcción participativa de un Plan Estratégico del INC-La Libertad mejoraría la Gestión Cultural en la Región.*
 - a. *Si mejorara.*
 - b. *No mejorara.*

3. *Conoces la visión del INC-La Libertad.*
 - a. *Si.*
 - b. *No.*
 - c. *No lo conozco.*

4. *Conoces la misión del INC-La Libertad.*
 - a. *Si.*
 - b. *No.*
 - c. *No lo conozco.*

5. *Consideras que la Gestión Cultural que el INC-La Libertad realiza es:*
 - a. *Eficaz.*
 - b. *Eficiente.*
 - c. *Eficaz y Eficiente.*
 - d. *Ninguna de las anteriores.*

6. *Consideras que son limitantes en el trabajo del INC-La Libertad en la Gestión Cultural:*
 - a. *Falta de un Plan Estratégico.*
 - b. *Excesiva burocracia.*
 - c. *Poca identificación del personal con los objetivos de la institución.*
 - d. *No se cuenta con políticas culturales adecuadas.*

7. *Consideras que el trabajo de protección del patrimonio y las manifestaciones culturales que realiza el INC-La Libertad es:*

- a. *Bueno.*
- b. *Regular.*
- c. *Malo.*
- d. *Ns/No.*

8. *Consideras que el trabajo de conservación y promoción del patrimonio y las manifestaciones culturales que realiza el INC-La Libertad es:*

- a. *Bueno.*
- b. *Regular.*
- c. *Malo.*
- d. *Ns/No.*

9. *Consideras que el trabajo de puesta en valor del patrimonio y las manifestaciones culturales que realiza el INC-La Libertad es:*

- a. *Bueno.*
- b. *Regular.*
- c. *Malo.*
- d. *Ns/No.*

10. *Identifique las tres (3) principales potencialidades con las que cuenta el INC-La Libertad, según sea el caso:*

Lo mejor que TIENE el INC – La Libertad

- i. *Infraestructura y mobiliario.*
- ii. *Ambientes implementados.*

- iii. *Organización institucional.*
- iv. *Equipo Técnico.*
- v. *Reconocimiento y prestigio ante la sociedad.*

Lo Mejor que SABE el INC – La Libertad

- a. *Gestión del patrimonio cultural.*
- b. *Formular políticas culturales.*
- c. *Coordinación institucional para la promoción cultural.*
- d. *Gestionar recursos para la preservación y promoción cultural.*
- e. *Promueve decisiones políticas entre las entidades públicas para que apoyen en el trabajo cultural.*

Lo mejor que HACE el INC – La Libertad

- a. *Cuidar el patrimonio histórico y cultural.*
 - b. *Promover el patrimonio histórico y cultural.*
 - c. *Promover la cultura en los cursos que presta.*
 - d. *Promover conciencia ciudadana para la revaloración de nuestra cultura.*
 - e. *Representar al Estado en la promoción cultural.*
11. *Reconoce e identifica qué cualidades deben implementarse en la práctica Para la elaboración de un Plan estratégico en el INC- La Libertad?*
- a. *Promover y sensibilizar la conciencia ciudadana para revalorar la Cultura.*
 - b. *Cuidar el Patrimonio histórico cultural.*

- c. *Contar con representación en el Estado en Promoción Cultural.*
 - d. *Promover nuestro Patrimonio histórico Cultural.*
 - e. *Promover Cultura, a través de los cursos que ofrece.*
12. *Con qué recursos cuenta el INC La Libertad para optimizar e implementar un Plan Estratégico para la Institución?*
- a. *Infraestructura y mobiliario.*
 - b. *Prestigio y reconocimiento en la Sociedad.*
 - c. *Equipo técnicamente calificado.*
 - d. *Organización Institucional.*
 - e. *Ambientes implementados.*

ANEXO Nº 3**TALLER METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN CULTURAL DEL INC – LA LIBERTAD**✓ **Descripción del Taller**

El taller de Planificación Estratégica para la gestión cultural del INC La libertad tiene el propósito de ofrecer una visión panorámica de este proceso como herramienta de trabajo útil para asegurar el éxito de cualquier gestión, construyendo una visión común desde la perspectiva de la Gestión Cultural, la construcción del Camino al Futuro y el pacto social, de acuerdo a la metodología presentada.

✓ **Propósito**

Lograr que los participantes vean el proceso de planificación estratégica como una herramienta útil para la estructuración de su trabajo *del INC La libertad*.

✓ **Resultado**

Luego de ofrecido el taller de planificación estratégica, los integrantes del INC La Libertad conocerán *el proceso metodológico para el diseño de un plan estratégico para la Gestión Cultural*

✓ ***Momentos metodológicos del Taller***

1. Construcción de la Visión del futuro.

2. Construcción del Camino al Futuro.

3. El Pacto Social.

✓ ***Metodología***

Se empleará la Técnica Nominal de Grupo (TGN) que permite un trabajo objetivo de reflexión y conciencia de cada uno de los participantes, teniendo en cuenta la experiencia, la capacidad de creación, el compromiso y los talentos que posean cada uno de los individuos del grupo. Cada fase del proceso será de trabajo grupal con exposiciones y debate.

✓ ***Participantes.***

22 personas entre profesores, alumnos y trabajadores administrativos del INC La Libertad.