

## **Gestión Cultural y Asociatividad.**

### **Apuntes para la Reflexión**

*Palabras clave: Asociatividad, desarrollo humano, sociedad civil, ciudadanía*

#### **Introducción**

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

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

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

El ejercicio de caracterización que se propone en este trabajo, comprende 20 organizaciones de la sociedad civil ubicadas en dos municipios-ciudad, cuya labor se centra en la cultura, mismas que pueden estar constituidas legalmente o no. El fin de la caracterización es obtener un panorama de la labor que se está ejerciendo a partir de dos categorías de análisis: una organizacional-administrativa y otra cultural.

El estudio de la actividad asociada contempla una amplia gama de aspectos. En esta caracterización se ha optado por traer a la luz el nivel de profesionalización en la administración de estas instancias y sus concepciones sobre su participación en procesos culturales.

## **La Cultura, las Políticas Públicas y la Sociedad Civil como Agente**

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

Comenzamos por la conceptualización que Nivón propone de la cultura desde “la postura ampliamente compartida por muchos estudiosos que consideran la cultura como el entramado de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se las reproduce y transforma constantemente” (2006:20). Este entramado de procesos y estructuras requiere de entidades participantes que desempeñe funciones específicas.

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

De acuerdo al mismo autor (*Ibid*), tales prácticas incorporan los procesos de producción, distribución y consumo de todo tipo de actividad creativa de la sociedad de tal forma que el estado y la sociedad asuman la necesidad de intervenir en asuntos públicos de orden cultural a través de instrumentos normativos, o institucionales diversos para la transformación de la sociedad.

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

Los agentes sociales o agentes ‘mediadores’ “construyen la referencia de una política, es decir, crean las imágenes conceptuales que determinan la percepción del problema, la necesidad o el interés que aportan y las propuestas y soluciones

apropiadas a cada situación“(Muller 1990, citado en Martinell, 1999:202). Su intervención con alto potencial democrático “en el diseño de una política cultural es un elemento definitorio en la implementación y aplicación de sus contenidos” (Martinell, 1999:202). La sociedad civil organizada brinda percepciones, propuestas y soluciones desde la agencia democrática que crea.

### **Ciudadanía**

Son muchos los aspectos que al parecer quedan medianamente atendidos por las instancias gubernamentales o tal vez, son mediana o altamente ignorados por los grupos hegemónicos. Los grupos vulnerados o conscientes de las problemáticas se organizan para garantizar su supervivencia. Ya que “los derechos humanos, como los entendemos hoy en día, no son evidentes; hay que exigirles a los gobiernos y a otros miembros de la sociedad. La protección de los derechos humanos implica lograr que la mayor parte de la sociedad los reconozca a nivel legal e institucional, creando organizaciones políticas y sociales que los pongan en práctica (Unesco, 1997:8).

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

Las formas de vida colectiva asumen responsabilidades individuales y grupales para hacerse llegar beneficios propios del ser humano; así, se equilibran derechos y deberes; es decir, lo que en términos contemporáneos se denomina como ciudadanía. “Aquí el ejercicio de los derechos -la ciudadanía, en su sentido amplio- se entrelaza directamente con el cumplimiento de los deberes individuales en el lugar donde la vida se desenvuelve, para garantizar de esta forma la convivencia por medio del trabajo colectivo” (*Ibid*:7).

El contexto capitalista y por tanto individualista con referenciales simbólicos que remiten al tener antes que al ser, permea en las sociedades contemporáneas y crea enormes brechas, vacíos sociales y colectivos. Los retos que impone el

siglo, en lo económico, lo político, lo social y lo ambiental motivan formas de organización efectivas y eficientes para asegurar una vida de calidad en su totalidad. Esto implica acciones y posturas. López propone que “tal vez el arte, la estética, la expresividad y la construcción de territorios físicos y simbólicos para la emergencia de las identidades y la generación de la memoria colectiva, puedan ser mecanismos idóneos para construir ciudadanía desde la cultura, planteando la gestión como un laboratorio para la convivencia, donde es posible constituir un nosotros que nos permita indagar diversos proyectos de futuro” (*Ibid:7*).

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

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

### **Sociedad Civil y Asociatividad**

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

Las organizaciones de la sociedad civil:

1. Construyen y fortalecen el Estado de derecho.
2. Forman espacios públicos para la comunicación.

3. Desarrollan redes que a su vez enriquecen el tejido social.
4. Crean tolerancia y respeto mutuo ante la diversidad.  
(Olvera 2004, citado en Bermejo Jiménez. s/f).

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

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

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

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

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

Para efectos de tener un amplio panorama de las organizaciones de la sociedad civil en México haremos referencia a dos trabajos investigativos sobre el estado

de estas formas de participación en general. Esto a su vez, nos permitirá ubicar en este gran universo a las organizaciones que cuentan con figura jurídica que abordan temas de cultura.

En cuanto a asociatividad cultural, haremos referencia a algunas de las reflexiones que emanaron de un ejercicio realizado por Pacheco y Velasco en México en el 2016.

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

#### Mapeo acotado de Organizaciones del Tercer Sector 2010

<b>Organizaciones identificadas</b>	35,35700
<b>Organizaciones encuestadas</b>	349
<b>Tipos de organizaciones</b>	
De ayuda a terceros (sector filantrópico)	54.9%
Religiosas (culto)	20.9%
Políticas y partidos políticos (poder político)	0.4%
Beneficio mutuo (beneficios exclusivos) clubes sociales y deportivos, cámaras empresariales, colegios de profesionales, sindicatos, otras	23.7%
<b>Por interés y temática</b>	
Servicios sociales de atención y/o asistencia	45%
Desarrollo comunitario	18%
Organizaciones donantes en México (Intermediario filantrópico)	1%
Salud	8%
Diversos temas como educación e investigación, medio ambiente y derechos humanos.	28%
<b>Organizaciones sociales (voluntariado)</b>	
Recreación	12.2%
Religiosas (sin contar iglesias)	10.1%
Arte, música	8.3%
Educación, humanitarias o de caridad	(comparte el 8.3%)

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

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

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

#### Debilidades

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

#### Fortalezas

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

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

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

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

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

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

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

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



## **Caracterización: Municipios-Ciudad de los estados de Aguascalientes y Sonora de la República Mexicana**

Sujetos de estudio. Dos municipios-ciudad pertenecientes a los estados de Aguascalientes y Sonora de la República mexicana. De cada municipio, se eligieron diez organizaciones culturales con o sin figura jurídica. Se conformó un grupo de veinte organizaciones cuya principal finalidad sea la acción cultural (procesos de acción cultural-formación, creación, producción, difusión, divulgación, promoción, preservación, conservación) con objetivos, actividades y estructura organizacional específicos.

Instrumento para entrevista. Se diseñaron 20 ítems que contemplaron tres secciones que se inspiraron en De la Mora y de la Mora (2010), y Mariscal (2007) (Ver Anexo 1). Se elaboraron tres secciones como sigue:

- A. Información General. (*Ítems 1 al 8*).
- B. Organizacional-administrativa. Procesos de gestión (*Ítems 8 al 14*).
- C. Intervención cultural. Conceptualizaciones para la gestión de la cultura (*Ítems 15-20*), (Ver Anexo 2).

### **Tendencias observadas**

#### A. Información general

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

2. La delimitación geográfica. Existe una mayor concentración en la ciudad, seguida por intervenciones en poblaciones pequeñas o zonas marginadas de la periferia, en menor proporción el impacto de las acciones se dirige al ámbito regional, nacional o internacional.

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

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

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

6. Número de miembros. Es reducido el número de miembros que participan en las entidades, siendo los integrantes de la mesa directiva (presidente, secretario, tesorero, y vocales) en las asociaciones legalmente constituidas, en el caso de los grupos no constituidos legalmente, su estructura organizativa está formada por un director y distintas coordinaciones de área, según sea la necesidad de cada institución. Cabe destacar que todas las organizaciones cuentan con un numeroso aporte de integrantes voluntarios. Por otra parte, cabe mencionar que las entidades también están integradas por otros agentes vinculados como lo son prestadores de servicios profesionales (diseñadores, instructores, asesores, capacitadores, entre otros). Otro dato sobresaliente es que algunas organizaciones participan en redes gremiales tanto nacionales como internacionales, ya sea que estén legalmente constituidas o no.

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

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

#### B. Organizacional-administrativa

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

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

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

12. **Evaluación.** Las instituciones no cuentan con procesos formales para evaluar sus programas, por lo general evalúan de forma cuantitativa, a través del número de asistentes y/o participantes en sus actividades, poco se consideran los análisis cualitativos y de gestión.

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

14. Logro de objetivos. Las asociaciones han logrado un alto nivel de cumplimiento de objetivos a corto plazo, dos lograron objetivos al 75% y otra sobrepasó el 100% de manera singular, extendiendo su proyecto a más de 30 ciudades tanto de la República Mexicana como en algunos países latinoamericanos.

### C. Intervención cultural

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

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

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

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

19. Participación en la creación de la política cultural. No se puede hablar de una vinculación real y sistemática de trabajo colaborativo, con ninguno de los niveles de gobierno, y tampoco intersectorial. Las agrupaciones tienen baja incidencia

en la creación de leyes o reglamentos, y en la atención a problemáticas específicas.

20. Incidencia en ámbitos del proceso sociocultural. La circulación, producción y la reproducción cultural son los ámbitos en el que más inciden las organizaciones, seguido de la circulación de bienes.

## **Reflexiones**

La exploración realizada abre múltiples puntos para la reflexión, a continuación presentamos algunos que consideramos relevantes.

Se exploraron organizaciones del centro y norte del país. Es interesante y encomiable el éxito reportado. Es evidente que se están atendiendo necesidades culturales por un grupo organizaciones más bien joven. En cuanto a la presencia de gestores culturales profesionales, si bien si los hay operando exitosamente, no alcanzan a ser la mitad de las organizaciones. En el caso de Aguascalientes, algunas organizaciones comenzaron al egreso de una primer licenciatura en el área o son estudiantes aún. De manera que la consolidación del ejercicio profesional está en proceso. El caso Obregón, Sonora muestra una presencia con mayor desarrollo profesional.

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

Todas las asociaciones tienen necesidades de profesionalización en la administración de este tipo de instituciones. Algunas lo reconocen más que otras y algunas menos, aún no lo plantean abiertamente. En este aspecto, las organizaciones de orientación cultural no marcan puntos de diferencia con el resto de organizaciones como se mostró en los estudios de CIVICUS y de Castañeda. Se desprende un área de oportunidad para la gestión cultural.

Democratización y difusión, son fuertes preocupaciones de todas las organizaciones. Por otra parte, idealismo y elitismo siguen presentes en el siglo

XXI. La democracia cultural es llevada por estas formas de acción de manera más intuitiva que explícita y como planes de política cultural propia para intervenir en procesos culturales de ciudadanía, colaboración y cogestión desde la comunidad por varias de las organizaciones. Queda la consideración si se agotan o se soslayan más posibilidades de gestión de la cultura en estas iniciativas..

Por otra parte, los resultados muestran consistencia con la experiencia recogida en el Primer Foro de Investigación sobre Asociatividad en Gestión Cultural (México): “se observa la desarticulación entre organizaciones del mismo orden y en lo relativo a otros sectores. También, existen dificultades operativas, fiscales y normativas. No es posible establecer el grado de participación de las organizaciones en las políticas culturales y normatividad en materia de cultura a nivel municipal y estatal (Pacheco y Velasco, 2016:247).

Ciertamente, lograr ser comunidades respetadas por su visión, opinión y calidad de participación por instancias gubernamentales para la elaboración de políticas culturales, se convierte en posicionar la gestión cultural como disciplina vital para contribuir a la ‘salud’ cultural de la sociedad. Al mismo nivel que se toman en cuenta las opiniones de áreas del conocimiento como la economía, el derecho, la medicina entre otras. Sólo los gestores culturales pueden posicionar el servicio que la profesión brinda a la sociedad, son quienes conocen el fin de su profesión.

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

**Anexo 1:**

<b>Instrumento. Caracterización de Organizaciones de la Sociedad Civil Del Sector Cultural</b>		
<p><b>1. Origen inspirado en una</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Idea propia</li> <li>b. Problemática</li> <li>c. Necesidad</li> <li>d. Diagnóstico</li> </ul> <p><b>2. Delimitación geográfica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Localidad pequeña</li> <li>b. Ciudad</li> <li>c. Municipio</li> <li>d. Estado</li> <li>e. Región</li> <li>f. Nacional</li> <li>g. Internacional</li> </ul> <p><b>3. Años de operación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Alrededor de 1 un año</li> <li>b. 2 a 5</li> <li>c. 6 a 8</li> <li>d. 9 a 12</li> <li>e. 13 o más</li> </ul> <p><b>4. Claridad en la misión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Baja</li> <li>b. Regular</li> <li>c. Alta</li> <li>d. Muy alta</li> </ul> <p><b>5. Estado jurídico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Colectivo</li> <li>b. En vías de constituirse como AC</li> <li>c. AC</li> <li>d. Donataria Autorizada</li> </ul> <p><b>6. Número de miembros oficiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menos de 6</li> <li>b. 7-10</li> <li>c. 11-15</li> <li>d. 16- 20</li> <li>e. 21-50</li> <li>f. 51 o más</li> </ul> <p><b>7. Estructura organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Líder y equipo</li> <li>b. Sin jerarquía</li> <li>c. Jerarquía alternada</li> <li>d. Líder único</li> </ul>	<p><b>8. Financiamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cuotas</li> <li>b. Por la propia organización</li> <li>c. Ayudas y subvenciones de gobierno</li> <li>d. Ayudas y subvenciones de otras instituciones</li> <li>e. Venta de productos</li> <li>f. Donaciones</li> </ul> <p><b>9. Planeación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Emergente</li> <li>b. Corto</li> <li>c. Mediano</li> <li>d. Largo plazo</li> </ul> <p><b>10. Ejecución de procedimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Improvisación</li> <li>b. Por asesoramiento</li> <li>c. Acompañamiento</li> <li>d. Manuales</li> <li>e. Manual flexible</li> </ul> <p><b>11. Fortalecimiento de la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Antes de iniciar operaciones</li> <li>b. Ninguna</li> <li>c. Esporádica - casual</li> <li>d. De forma regular</li> </ul> <p><b>12. Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ensayo y error</li> <li>b. Informal</li> <li>c. Formal</li> <li>d. Aplicado a la totalidad de la administración</li> </ul> <p><b>13. Medios de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Redes sociales</li> <li>b. Radio y televisión</li> <li>c. Medios impresos</li> <li>d. Otro</li> </ul> <p><b>14. Logro de objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 25%</li> <li>b. 50%</li> <li>c. 75%</li> <li>d. 100%</li> <li>e. Más</li> </ul> <p><b>15. Visión de la cultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sin claridad</li> <li>b. Idealista/Elitista</li> <li>c. Evolucionista/Modernista</li> <li>d. Materialista/Antropológica</li> </ul> <p><b>16. Sentido de la intervención cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Refinamiento</li> <li>b. Desarrollo</li> <li>c. Democratización</li> <li>d. Democracia cultural</li> </ul>	<p><b>17. Estrategias de intervención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Creación</li> <li>b. Preservación</li> <li>c. Rescate</li> <li>d. Formación</li> <li>e. Promoción</li> <li>f. Difusión/Divulgación</li> <li>g. Recreación</li> <li>h. Investigación</li> <li>i. Procesos sociales</li> <li>j. Fortalecer comunidades</li> <li>k. Resignificación simbólica</li> </ul> <p><b>18. Vinculación en programas y proyectos en el ámbito del sector cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sin vinculación</li> <li>b. Baja</li> <li>c. Mediana</li> <li>d. Alta</li> </ul> <p><b>19. Participación en la creación de la política cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. No participa</li> <li>b. Desarrollo planes, programas y proyectos</li> <li>c. Leyes/reglamentos</li> <li>d. Problemáticas específicas</li> </ul> <p><b>20. Incidencia en ámbitos del proceso sociocultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Producción cultural</li> <li>b. Circulación</li> <li>c. Consumo</li> <li>d. Reproducción</li> </ul>

**Anexo 2.** Guía para la interpretación de los ítems 15, 16, 17 y 20 del Instrumento.  
Caracterización de Organizaciones de la Sociedad Civil del Sector Cultural

Estos ítems fueron adaptados en base al análisis elaborado en el texto Política Cultural y Modelos de Gestión Cultural por José Luis Mariscal Orozco en Políticas Culturales publicado por UDGVDIRTUAL en 2007.

15. Visión de Cultura

- a. Sin claridad
- b. Idealista / Elitista (Expresiones culturales sobre todo las artísticas)
- c. Evolucionista / Modernista (Las sociedades tienen diferente grado de desarrollo y la cultura es un elemento estratégico para el desarrollo)
- d. Materialista / Antropológico (La cultura no solo como objeto, sino como proceso de producción de prácticas y sentidos que son construidos social e históricamente)

16. Sentido de la intervención cultural

- a. Refinamiento (Aculturación por la ideología que sustenta el modelo)
- b. Desarrollo cultural (La cultura es un elemento estratégico para el desarrollo)
- c. Democratización cultural (Que diversos públicos logren acceder a los bienes y servicios culturales)
- d. Democracia cultural (La gestión cultural como espacio para el ejercicio de la ciudadanía, diversidad y trabajo colaborativo desde la comunidad)

17. ¿Cuál(es) son las estrategias de intervención social de la organización? 17

- a. Creación (generar y reproducir de productos, servicios y actividades)
- b. Preservación/Conservación (patrimonio tangible e intangible)
- c. Rescate (documentar y restaurar patrimonio)
- d. Formación (capacitación, inducción, sensibilización, especialización)
- e. Promoción (dar a conocer para ser identificar, apropiar y posicionar)
- f. Difusión/Divulgación
- g. Recreación (diversos públicos con fines: lúdicos y esparcimientos)
- h. Investigación-acción (investigar para intervenir)
- i. Procesos sociales
- j. Fortalecer comunidades
- k. Resignificación simbólica

20. Ambitos del proceso sociocultural

- a. La producción cultural (prácticas, bienes o servicios culturales)
- b. El ámbito de la circulación (distribución social de los bienes y servicios)
- c. Del consumo cultural (consumo bienes y servicios y sus sentidos)
- d. De la reproducción cultural (prácticas y sentidos para la regeneración de la cultura)



## Bibliografía

- Bermejo Jiménez, J.E. (s/f). *Las organizaciones de la sociedad civil en México*. Artículos. Recuperado de: <http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/Las%20organizaciones%20civiles%20en%20Mexico.pdf>
- Castañeda Morales L.F. (2013) *Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración*. Área de investigación: Teoría de la Organización. XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. CD. Universitaria México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.14.pdf>
- Cortés Vázquez, L. *Et al.* (2011). *Una Fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010*, CEMEFI, CIVICUS, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo. 1a ed. Recuperado de: <http://www.gesoc.org.mx/site/src/publicaciones/017-civicus.pdf>
- González Seguí, O. (2005). Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México, de Gustavo Verduzco en *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*. Vol. No. 33 Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/espiral/v11n33/v11n33a9.pdf>
- Guerra, R. (2016). *Gestión y autogestión en la cultura y otros relatos*. Santiago de Chile: Escuela de Gestores y Animadores Culturales de Chile (EGAC)
- Guerra, R. (2015). *Elaborando un Proyecto Cultural. Guía para la formulación de <proyectos Culturales y Comunitarios, Chile, Egac 2ed.*
- La sociedad civil*, Capítulo 15 en *Source Book*. Recuperado de <http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/la-sociedad-civil-capitulo15.pdf>
- Lopez Borbón, L. (2015). *La gestión cultural como construcción de ciudadanía*. Recuperado de: [https://www.firatarrega.cat/media/upload/pdf/lopezborbon\\_gestion-cultural-como-construccion-de--ciudadania\\_editora\\_14\\_97\\_1.pdf](https://www.firatarrega.cat/media/upload/pdf/lopezborbon_gestion-cultural-como-construccion-de--ciudadania_editora_14_97_1.pdf)
- Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. PNUD. Recuperado de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_SP\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf)
- Mariscal, J. (2007), *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural/comp*. Jalisco, México: Universidad de Guadalajara (UDG).
- Martinell, A. (Mayo-Agosto, 1999). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural. No. 20. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de: <http://rieoei.org/rie20.htm>
- Nivón Bolán, E. (2006). *La política cultural. Temas, problemas y oportunidades*. México: Intersecciones.
- Nivón Bolán, E. (2014). *Ciudadanía y Cultura en Florezcano, E., Cossío, D. Coords (2014) Hacia una nación de ciudadanos*, México: Fondo de Cultura Económica (FDE).
- Pacheco García, A., Velasco Olvera, A.I. (2016). Aproximaciones sobre Asociatividad Cultural en México en *Periferica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. No. 17. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/451733>