

Gestión cultural de los centros locales de la Universidad Nacional Abierta de Venezuela

Cultural management of the local centers at the Universidad Nacional Abierta of Venezuela

Rocío Zairez Azuaje Contreras

Dirección de Cultura, Universidad Nacional Abierta,
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0001-8309-1945>

soyrocioazuaje@gmail.com

Cómo citar: Azuaje Contreras, R. (2024). Gestión cultural de los centros locales de la Universidad Nacional Abierta de Venezuela. *Mujer Andina*, 2(2), 99-112. <https://doi.org/10.36881/ma.v2i2.742>

Resumen

En el contexto del estudio se observa que en la Universidad Nacional Abierta se ha identificado que la implementación de actividades culturales se enfrenta a dificultades derivadas de una modalidad a distancia. Por ende, el objetivo fue describir la gestión cultural de las Comisiones de Culturas de los Centros Locales de la UNA como sistema de educación abierta y a distancia. El tipo de investigación es descriptiva porque se enfoca en caracterizar de manera sistemática y detallada los atributos de un grupo específico, situación o fenómeno, siendo el caso, la gestión cultural. Como técnica de recolección de datos fue aplicada la entrevista a 10 responsables de dichas comisiones. El análisis reveló que la gestión cultural en los Centros Locales sigue patrones normales, con la mitad de los casos superando el promedio establecido y otros por debajo de la mediana. La planificación se ve afectada por la falta de presupuesto, resolviéndose con autogestión y donaciones. En cuanto a la organización, se asignan tareas sin una estructura clara y compleja por el tipo de organización presentada, con equipos multidisciplinarios o liderazgo individual. La dirección recae en líderes de Comisiones o Coordinadores. El control, menos robusto, carece de indicadores en muchos casos, con comparaciones entre resultados reales y planificados basadas en apreciaciones cualitativas. Además, se identificaron condiciones importantes como la formación gerencial, el apoyo de autoridades y la conexión



Sin conflicto de interés

Recibido: 09/10/2023

Revisado: 15/11/2023

Aceptado: 04/04/2024

Publicado: 30/06/2024

con estudiantes. Cada Centro Local se adapta a su entorno, y la gestión cultural universitaria debe evolucionar hacia un papel más activo como productora cultural.

Palabras clave: educación, educación superior, gestión cultural, educación a distancia.

Abstract

In the context of the study, it is observed that at the Universidad Nacional Abierta, the implementation of cultural activities faces difficulties due to its distance learning modality. Therefore, the objective was to identify how cultural management is carried out by the cultural committees of the Local Centers of said university. The research type is descriptive as it focuses on systematically and thoroughly describing the characteristics of a specific group, situation, or phenomenon, in this case, cultural management. The data collection technique involved interviewing 10 responsible individuals from these committees. The analysis revealed that cultural management in the Local Centers follows standard patterns, with half of the cases exceeding the established average and others falling below the median. Planning is affected by budget constraints, often resolved through self-management and donations. Regarding organization, tasks are assigned without a clear structure due to the complex organization type involving multidisciplinary teams or individual leadership. Direction falls on committee leaders or coordinators. In many cases, control is less robust and lacks indicators, relying on qualitative assessments to compare actual versus planned results. Significant conditions such as managerial training, support from authorities, and student engagement were also identified. Each Local Center adapts to its environment, and university cultural management should evolve towards a more active role as a cultural producer.

Keywords: education, higher education, cultural management, distance education.

Introducción

La educación universitaria representa un eje vital en el desarrollo social y económico de los países, sus aportes se centran en la calidad de los egresados y el impulso a la generación del conocimiento. En torno a esta responsabilidad universitaria, es vital que las autoridades académicas actualicen la reflexión con respecto a la misión de las instituciones. Todo ello conllevará al rediseño de planes que orienten su desempeño, de manera tal que corresponda con las expectativas del contexto.

Lo anterior implica la valoración del fomento de una gestión cultural, que coadyuva hacia un individuo capacitado intelectualmente, pero con una notable sensibilidad, reforzando así, lo aprendido con valores, creencias, responsabilidad, así como el compromiso con su sociedad.

El presente artículo pretende identificar cómo se lleva a cabo la gestión cultural de las comisiones de cultura de los Centros Locales de la Universidad Nacional Abierta (UNA) de Venezuela como sistema de educación abierta y a distancia, debido a su importancia, en la manera en que se desarrolla esta labor desde los Centros Locales.

Los requerimientos de la sociedad actual incluyen ciudadanos bien formados, capaces de adaptarse a un entorno globalizado y en constante cambio. Esto implica habilidades como pensamiento crítico, capacidad de comunicación efectiva, competencias digitales y conciencia cultural (Hernández y Enríquez, 2023).

Bajo este requerimiento, la universidad desempeña un papel protagónico en este escenario, ya

que proporciona la plataforma para adquirir este conjunto de habilidades. A través de una educación superior de calidad, la universidad prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo moderno, ofreciendo programas académicos que fomentan el desarrollo personal, intelectual y profesional.

Al respecto, Cevallos (citado en Pérez, 2023), sugiere que la misión de la universidad implica establecer una conexión efectiva entre la institución y los desafíos de la sociedad, con el propósito de educar individuos completos, colaborativos y solidarios, capaces de contribuir en una comunidad basada en la cooperación.

Por tanto, las universidades representan una parte del sistema que provee individuos capacitados. Estas casas de estudio hoy en día son la vía idónea que facilita que el entorno se alimente del conocimiento, importante insumo transformador que influye directamente en la evolución como en el crecimiento de las naciones.

Ante este compromiso, los entes universitarios tienen que definir sus requerimientos acordes a lo necesitado por la sociedad. Al respecto, García (2020) alude que la misión actual de la universidad radica en fortalecer las bases para que surja una sociedad global en la que los ciudadanos sean activos, conscientes y comprometidos en la construcción de una civilización más humanitaria.

La educación universitaria para trascender debe involucrar diversas aristas en la formación del profesional, es decir los ejes de formación deben ampliarse más allá de lo cognoscitivo, procurando la capacitación integral del ciudadano. La educación superior debe contemplar una formación integral que le permita su plenitud tanto de forma individual como colectiva (Hernández y Enríquez, 2023).

En este sentido la cultura permite esa sensibilización hacia el entorno, la cual deja entrever dos factores primordiales, el hacer y el ser que contribuirán hacia la formación universitaria integral; a este respecto Martinell (2001) expresa que la cul-

tura es creadora de símbolos y que permiten la visualización del mundo de una forma diferente. Por consiguiente, la incorporación cultural en la vida universitaria resulta beneficiosa en la producción de un ciudadano crítico y con una perspectiva diferente de visualizar su entorno.

No obstante, Martinell (2003), se muestra preocupado por la situación en las universidades, debido a que encuentra que las mismas se inclinan a la parte formal o escolarizada, afirmando que ir a una charla, evento o exposición, es considerado por muchos, una actividad que no entra en los límites de lo universitario, o como lo manifiesta según el autor, hay incultura de la propia universidad.

Garcés (2023), expresa su preocupación por el divorcio conocimiento-cultura. Indica que esto conduce a académicos que se limitan a leer y conocer la bibliografía especializada de su campo, sin experimentar otras formas de cultura más allá del entretenimiento personal. Esta desculturización no es resultado de la pereza de las nuevas generaciones, sino de una cultura institucional que enfoca las carreras y los programas desde la autorreferencialidad de las disciplinas en lugar de promover el diálogo con sus contextos de sentido.

Alineado con lo anterior, Martínez-Tena et al. (2023) aseveran que los procesos de desarrollo cultural, abordados desde la promoción, animación sociocultural y participación en movimientos culturales, requieren una revisión en la formación profesional. Esta debe enfocarse en el conocimiento, la innovación y la creación de redes académicas, así como en la organización de eventos académicos pertinentes.

En el contexto del estudio, se observa que la Universidad Nacional Abierta (UNA), una institución educativa con modalidad a distancia, dispone de una Dirección de Cultura. Se ha identificado que la implementación de actividades culturales se enfrenta a dificultades derivadas de esta modalidad. La estructura organizacional complica la situación, dado que las Comisiones de Cultura, presentes en cada sede estatal de la UNA o cen-

tro local, están organizacionalmente subordinadas a otra línea de autoridad.

La supervisión directa de las actividades se dificulta debido a la estructura organizacional, donde el coordinador del Centro Local, no el director de Cultura, es la autoridad inmediata. Esto a menudo resulta en desviaciones del propósito original de la Dirección. Algunos responsables son los encargados de Extensión Universitaria, mientras que otros son académicos que muestran interés por la cultura, aunque lamentablemente algunos lo hacen por obligación o respeto a una orden de sus superiores. Es importante señalar que la mayoría carece de formación en gestión cultural. En resumen, existe un desacoplamiento entre las Comisiones y la Dirección de Cultura en la Sede Central, lo que dificulta un control efectivo sobre las funciones desempeñadas.

Por otro lado, hay carencia planes anuales y de informes de gestión. La supervisión desde la dirección de cultura hacia estas comisiones se ve dificultada por los problemas organizacionales previamente mencionados. Por último, se ha identificado una limitación presupuestaria que obstaculiza la adquisición de los insumos necesarios para llevar a cabo dichas actividades.

Se ha realizado un arqueo investigativo sobre la praxis cultural en instituciones de educación superior con modalidad abierta y a distancia y se ha encontrado poca información al respecto; sólo se han localizado referencias sobre universidades presenciales. Es así que existe la necesidad de explicar la manera en que se gestiona este importante elemento universitario a nivel de Comisiones de Cultura, de acuerdo con la situación actual presentada al igual que la manera en que la misma llega a los estudiantes, razón de ser de la universidad.

Al hablar de cultura, se puede empezar señalando a Geert (citado en Monterroza-Ríos, 2023) quien sugiere que la cultura se refiere a un conjunto de significados transmitidos a lo largo de la historia, representados en símbolos y expresados a través de formas simbólicas. Es un sistema de

ideas heredadas que los individuos utilizan para comunicarse, mantener y enriquecer su comprensión y actitudes hacia la vida.

Martinell (2003), simboliza a la cultura como intrínsecamente ligada al proceso creativo, a la expresividad y al arte, señala además que cada individuo, al tener una manera de expresarse propia, podrá desentrañar al mundo, en otras palabras, mediante la cultura emergen los símbolos y las imágenes, insumos para la comprensión del mundo circundante.

Complementando lo anterior, Cabral (2023) establece que la cultura, inherente al ser humano y a su actividad, existe dondequiera que haya o haya habido humanos. Esta construcción humana comienza a nivel individual, pero se expande hacia lo colectivo. Es esencial entender que tanto los seres humanos como la cultura son parte de un proceso dinámico y en constante evolución, al igual que el universo en su totalidad. Por lo tanto, es fundamental abordar el estudio de la cultura desde diversas disciplinas para obtener una comprensión más completa y profunda de sus fenómenos.

Por otro lado, el término gestión proviene de la palabra latina *gestio*, que se traduce como «acción de llevar a cabo». Desde su origen etimológico, la gestión implica dirigir, administrar y llevar a cabo actividades con el objetivo de lograr metas específicas. Se relaciona con el manejo eficiente y efectivo de recursos, ya sean financieros, humanos o materiales, para obtener resultados deseables (Repullo, 2022).

Este proceso implica la toma de decisiones estratégicas, la coordinación de actividades y la evaluación de resultados para asegurar el éxito de una organización, proyecto o iniciativa. En resumen, la gestión es esencial para el funcionamiento y la viabilidad de cualquier entidad o proyecto, y se fundamenta en la planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar objetivos establecidos.

En relación con la gestión cultural, Cabral (2023) apunta a que contemplarla en el ámbito univer-

sitario requiere comprender las particularidades de los distintos sectores institucionales involucrados, con el objetivo de identificar las herramientas y recursos apropiados para intervenir de manera efectiva y participativa. De este modo, el proyecto cultural se transforma en un espacio de intercambio y reflexión entre la universidad y los diversos sectores de la sociedad que participan en él.

De igual manera, Martinell (2001) afirma que mediante la gestión cultural, se da respuesta al concepto erróneo sobre esta forma de gerencia. En muchos casos, se percibe la difusión cultural como un proceso que no demanda herramientas ni técnicas específicas para su desarrollo. Sin embargo, según el autor, la distinción entre gestión cultural y gerencia tradicional radica en la comprensión de los procesos creativos. Este tiene la habilidad para establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversas manifestaciones.

Por su parte, Cabral (2023) explica que la gestión cultural en el ámbito universitario implica comprender las características de los distintos sectores institucionales para determinar las herramientas y recursos necesarios para una acción efectiva y participativa. Esto convierte al proyecto cultural en un espacio de diálogo y reflexión entre la universidad y los diferentes sectores de la sociedad involucrados.

Una mirada más técnica sobre este término, la denota Guédez y Méndez (citado en Mariscal, 2019), quienes señalan que es:

...el conjunto de acciones que potencializan, viabiliza, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad. Es un trabajo organizado, es decir, con sentido. Hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo de los procesos culturales (p.176).

En otras palabras, la gestión cultural en la universidad implica coordinar y dirigir una variedad de acciones orientadas a potenciar y enriquecer

la vida cultural dentro y fuera del ámbito universitario, contribuyendo así al desarrollo cultural de la comunidad académica y de la sociedad en general.

Metodología

El tipo de investigación es una investigación descriptiva. Hurtado (2010) explica que este estadio investigativo tiene como propósito, "...especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otra unidad sometida a investigación" (p.411). Asimismo, permite la caracterización de un evento o situación concreta, indicando sus rasgos diferenciadores.

Con base en lo anterior, el presente estudio pretende describir la gestión cultural de las Comisiones de Culturas de los Centros Locales de la UNA como sistema de educación abierta y a distancia.

El diseño de investigación es de campo debido a la interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo, que visualiza y recopila los datos de la realidad en su situación natural; se ahonda en la comprensión de los hallazgos y suministra al investigador un vistazo de la realidad más fundamentada.

Las unidades de estudio están personificadas por las personas que presentan las características relativas al evento de estudio, a saber, Gestión Cultural. Por lo que la población estuvo conformada por los responsables de todas las Comisiones de Cultura encontradas en los 22 Centros Locales de la UNA de todos los estados de Venezuela.

La muestra seleccionada fue de 10 responsables de Centros Locales, el criterio tomado en cuenta para la elección se basó en las Comisiones de Cultura más activas en todo el país y a las cuales se le realizó una entrevista en profundidad a través de videollamada.

Se llevó a cabo una entrevista en profundidad con preguntas predefinidas para explorar el desempeño de los responsables de la gestión cultural en los Centros Locales de la UNA. Se ahondó al

máximo para comprender plenamente las prácticas de gestión cultural en cada centro local.

Una vez recopilados los datos a través de técnicas cualitativas, se consideró esencial realizar un análisis exhaustivo para cumplir con los objetivos establecidos. Este análisis se llevó a cabo utilizando una matriz de categorías que facilitó el proceso mediante el software informático Atlas.ti. Este programa proporcionó apoyo para analizar los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas que fueron transcritas.

Este enfoque permitió la categorización y codificación de las unidades de análisis, lo que proporcionó una visión clara para describir las categorías preestablecidas y las condiciones que

caracterizan la gestión cultural de los Centros Locales de la UNA como sistema de educación abierta y a distancia.

El evento de estudio es “Gestión Cultural”, entendida como la gerencia tradicional bajo la comprensión de los procesos creativos, aunado al establecimiento de relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus variadas manifestaciones. La gestión cultural involucra la planificación, organización, dirección y control de los procesos culturales en función de los objetivos planteados y sistematizados de acuerdo con las necesidades culturales del entorno.

A continuación, se mostrarán las categorías empleadas para el evento de estudio:

Tabla 1.
El modelo VECTOR-I

Evento	Categorías predefinidas	Indicios
Gestión Cultural	Planificación	Define metas
		Establece objetivos
		Elabora estrategias
		Formula presupuesto
	Organización	Distribuye tareas
		Define estructura
		Determina procedimientos
		Organiza equipos de trabajo
	Dirección	Toma decisiones
		Motiva al equipo
		Promueve la comunicación
	Control	Fomenta liderazgo
Mide desempeño real		
Emplea indicadores		
Compara medición real		
		Aplica medidas correctivas

Para el análisis de los datos, se procedió a verificar la presencia o ausencia de cada indicio o ítem, asignándole un valor de «0» en caso de au-

sencia y «1» en caso de presencia. Luego, estos datos fueron tabulados para determinar el total y por categorías.

Posteriormente, se desglosaron los resultados por cada categoría junto con sus respectivos indicios, calculando el puntaje bruto (PB) y el puntaje transformado (PT) en relación a una escala de 20 puntos como máximo y 0 puntos como mínimo, con un total de 16 ítems o indicios (4 por categoría).

Cada una de las cuatro categorías o funciones de la gestión cultural obtuvo un puntaje bruto mínimo de cero puntos y un máximo de 16 puntos, lo que dio como resultado un puntaje acumulado máximo de 64 puntos. Para interpretar los resultados del estudio, se realizó una transformación lineal de los puntajes parciales y globales, utilizando una escala de 0 a 20 puntos como base. Se establecieron las siguientes categorías de análisis:

- Muy Bajo (0-3,99)
- Bajo (4-7,99)
- Medio (8-11,99)
- Alto (12-15,99)
- Muy Alto (16-20)

Con base a lo anterior, se empezó el análisis de cada categoría que permitió caracterizar la gestión cultural de manera general.

Resultados

Se evidencia a través de los puntajes, la Gestión Cultural de los responsables de las comisiones de cultura, que varían desde 18,75 (siendo el puntaje más alto) hasta 1,25 (el puntaje más bajo). Puede observarse que hay una diferenciación importante entre cada gestión, donde la mediana de la puntuación total transformada en una norma ideal de 20, fue de 10,625, representando ello que el 50 % de los casos está por encima de este puntaje y el restante 50 % por debajo de este valor.

De la totalidad de los entrevistados, la mitad de ellos, ejerce lo relacionado a la gestión cultural, lo que implica el desarrollo de cada una de sus funciones, planificación, organización, dirección y control, lo que asegura, según Hernández et al. (2011), una sistematización de lo relativo al proce-

so cultural en cada centro local enfocado hacia la mejora continua y cumplimiento de los objetivos planteados por cada comisión.

En torno a la planificación, se establecen las respuestas expresadas sobre la forma en que determinan el escenario futuro en torno al quehacer cultural y que conforman las bases de las actividades a ejecutar en determinado periodo. Se evidencia una mediana de 12,5, y se ubica en el rango del baremo de interpretación en un rango Alto, lo que conlleva a decir que la planificación cultural se desarrolla de forma positiva en los Centros Locales. A continuación, algunos de los comentarios de los entrevistados:

(...) Nuestra misión es integrar a la comunidad Unista y comunidad en general a participar en las actividades culturales, lo cual permitirá el fomento de nuestra identidad cultural mediante acciones artísticas y manifestaciones populares. Pienso que esos son los ejes fundamentales por los que trabajamos y realizamos las actividades anualmente.

(...) en verdad que no lo hemos hecho, solo nos fijamos actividades como el hallacazo o aquellas que van surgiendo en el camino.

Cabe resaltar que esta se ve afectada en algunos casos por la falta de presupuesto y establecimiento de objetivos claros por parte de las comisiones. Este hecho dificulta mucho la planeación de actividades.

La organización, se enfoca hacia el montaje de la estructura donde se ejecutan las metas y objetivos planeados. Se verifica mediante los puntajes, que arrojó una mediana de 10, ubicándose en el rango del baremo de interpretación en un rango Medio, lo que indica que la organización cultural, se desarrolla con características normales en las Comisiones de Cultura de los Centros Locales. Se presentan los comentarios más relevantes:

(...) La comisión de cultura está adscrita a la coordinación del centro local. Los responsables de los tres equipos someten a conside-

ración de la coordinación la planificación y le reportan cómo se está llevando a cabo el proceso.

(...) Hasta ahora no nos han develado si existe alguna estructura organizativa, de hecho, si nos vamos a la realidad no hay un jefe como tal, todos somos todos iguales y nuestros jefes son el Coordinador y Jefe de Unidad académica.

En torno a la dirección, representa la habilidad para la conducción del gerente hacia el alcance de objetivos, influyendo en los miembros del equipo para que su aporte sea el mejor en beneficio de la organización. Se tiene una mediana de 12,50, ubicándose en el rango del baremo de interpretación en un rango "Alto".

Hay un positivo reconocimiento del talento humano como motor de las acciones a ejecutar, por lo que deben aplicarse técnicas efectivas de comunicación, motivación, fomento de habilidades de liderazgo, valorando por supuesto, al miembro del equipo hacia la consecución de metas y objetivos. Seguidamente, se presentan los comentarios más relevantes:

(...) Yo creo que hay potencial en el talento humano y que ellos mismos descubran que tienen esos talentos de líder y que en cualquier momento ellos se van a apropiarse de la comisión de cultura.

(...) ...la fomento dando libertad de participación pero que a la vez genere un compromiso y que sientan esa responsabilidad de que determinada acción se dio por la dirección de ellos.

(...) La verdad no creo que sea promovido, porque mire, la Coordinadora es quien finalmente decide y nosotros nos apegamos a eso...pienso que sólo soy una intermediaria entre ella y los demás miembros, aunque ella respeta mucho nuestras opiniones.

Por otro lado, el control consiste en la verificación de que lo planificado se ejecute correcto. En el

caso particular, se deriva en el gráfico las categorías encontradas una mediana de 5,00, la cual se sitúa en el rango del baremo de interpretación en un rango Bajo. Este valor induce a decir que el proceso de control no es realizado efectivamente, ya que la mayoría de los responsables consideran que controlar, implica solo el cumplimiento de una actividad; dejando de lado, aspectos como aplicación de medidas correctivas, utilización de indicadores y elaboración de informes de gestión en cada semestre o año.

Conforme a lo anterior, se exponen las ideas expuestas por los entrevistados:

(...) no existe ningún indicador formal establecido para medir nada, eso se hace un poco informal y de alguna manera casi no se le reporta a nadie.

(...) No, el tiempo no nos da, realmente lo que valoramos es que se cumplió o no la meta.

(...) En verdad, no la hacemos, las actividades culturales son como algo extra, lo primero es una asesoría y la atención a los estudiantes, o por paros se suspende... la actividad cultural es una cosa extra, como que debe reglamentarse más, crear más políticas.

Basado en lo anterior, se deduce que el evento de gestión cultural debe abarcar, según Yañez (2018), el desarrollo de procesos de planeación cultural con una meta y objetivos claros, aprovechando los recursos que el sistema posee. Es precisa la implantación de mecanismos permanentes de evaluación y control que conlleve a una auditoría tanto interna como externa de ser necesario, lo que redundará en mejoras significativas en lo planeado y lo ejecutado.

En cuanto a la planificación, se encontró que se hace de forma consensuada bajo el lineamiento del Coordinador del Centro Local; otro grupo se rige por lo emanado a través de la Dirección de Cultura. Asimismo, hay establecimiento de objetivos en la mitad de las unidades de estudio y la elaboración de estrategias en su mayoría es

diseñada según las fortalezas y debilidades del entorno.

Bueno et al. (2018) explican que la planificación es vital para que funcione adecuadamente cualquier proceso que se esté gestionando, minimizando los cambios constantes que fluyen en el entorno y preparándose para afrontarlos con las medidas previstas para ello. Si se carece de un adecuado proceso de planificación, se desconoce hacia donde las comisiones de cultura encaminarán sus esfuerzos, por lo que se hace necesaria la implantación de objetivos y metas realistas.

En la organización, se reveló la existencia de responsables de las comisiones de cultura que desarrollan esta función gerencial y los que no hacen o lo presentan de manera escasa. Arguello et al. (2020) exponen que la función organización, tiene como propósito la simplificación de las labores, así como la coordinación y optimización de cada proceso que se ejecuta, siendo relevante, coordinar eficientemente y de manera sencilla las actividades, lo que traerá como consecuencia, satisfacción entre los miembros del equipo y el cliente.

Entretanto, la dirección, conjuga las capacidades que posee el responsable de dirigir un equipo con las habilidades para llevar el liderazgo y motivar a las personas que trabajan con él. En este caso específico, en las comisiones de cultura, hay una tendencia media a la toma de decisiones, a la promoción de una adecuada comunicación y al fomento del liderazgo.

Esta función administrativa es trascendental según lo expuesto por GADE (2019) quien manifiesta que, a través de ella, se ejecutan los lineamientos establecidos en la planificación y organización; asimismo se pueden alcanzar actitudes deseadas de los miembros del equipo lo cual influye en la acción de los empleados y en su productividad.

En el control, se encontró que es la función más débil de la gestión cultural desempeñada en las Comisiones de Cultura de los Centros Locales de

la UNA se visualizó solo como la verificación del cumplimiento de una actividad, careciendo de la aplicación de medidas correctivas, empleo de indicadores y elaboración de informes de gestión.

Es evidente la importancia que tiene el control en todo el proceso de gestión cultural. Contento (2022) subraya que esta función en la gestión cultural es crucial para evaluar el progreso, ajustar estrategias, optimizar recursos y garantizar el cumplimiento de normativas, contribuyendo al éxito de las iniciativas culturales.

Por otro lado, adicional a las categorías prestables, se consiguieron algunas no consideradas y denominadas como condiciones acompañantes las cuales se repetían en muchos de los entrevistados. Estas fueron:

1. La formación gerencial
2. Apoyo de las autoridades
3. Conexión con los estudiantes

En el ámbito de la formación gerencial, se destaca la importancia de que aquellos encargados de gestionar la cultura cuenten con un entendimiento básico de los principios de la gerencia tradicional. Este aspecto garantiza que, al dominar estos elementos, se asegure el logro de los objetivos establecidos. En este sentido, Yañez (2018) afirma:

El saber experiencial exige una construcción de conocimientos que apele a una reflexión continua, no solo de lo que se hace, sino de la teoría y la construcción teórica. La mayoría de los artículos que apelan a ese saber experiencial expresan la necesidad de pensar desde las prácticas y en las prácticas (p.14).

Esta aseveración conlleva a la reflexión de las habilidades que debe poseer un gerente para concretar de manera exitosa sus planes en determinada organización. No cabe duda que al poseer las competencias gerenciales apropiadas, podrá adaptar lo conocido a cualquier gestión, comprendiendo a su vez, el entorno en el que se rodea que articulará con sus conocimientos y capacidades previas.

El apoyo por parte de las autoridades fue otro elemento reflejado en la gestión cultural desempeñada por las comisiones de cultura, considerando que el soporte puede provenir desde los Coordinadores de los Centros Locales o de la Dirección de Cultura de los Centros Locales. El apoyo de la alta gerencia, afirma Baita (2021), tiene un impacto favorable en la forma en que se desarrollan procesos como la comunicación, la toma de decisiones y otras interacciones que afectan la vida institucional, fomentando un compromiso activo en el trabajo.

La conexión con los estudiantes constituyó otro factor de importancia identificado en la investigación. Numerosas sedes de la UNA llevan a cabo

estas actividades, las cuales generan un sentido de pertenencia entre los estudiantes cuando se ejecutan de manera efectiva. La realización de actividades culturales contribuye significativamente a la formación integral del estudiante. Por lo tanto, resulta imperativo comprender sus necesidades en cuanto al consumo cultural.

Los expertos sugieren que la gestión cultural universitaria debe reconsiderar sus funciones, pasando de ser solo proveedora de contenidos a desempeñar roles de productora. Esto implica estar más receptiva a las demandas y necesidades cambiantes de la comunidad universitaria, y fortalecer las conexiones entre la extensión cultural, la enseñanza y la investigación (González et al., 2023).



Figura 1. Gestión Cultural de las Comisiones de Cultura de la UNA

De lo anterior subyace que la gestión cultural se desarrolla en un contexto donde interactúa una práctica cultural específica, definida por procesos y estructuras únicas en cada Centro Local, con diversos actores influenciados por su experiencia y el entorno interno y externo. Esta gestión cultural se caracteriza por su peculiaridad, en otras palabras, se subraya la necesidad de que cada práctica esté orientada hacia ciertos objetivos a través de medios social e institucionalmente establecidos.

Al respecto, Heredia-Carroza et al. (2023), refieren que las prácticas culturales tienen como principal atributo, el valor tanto individual como colectivo que poseen. Este valor individual se relaciona con aspectos simbólicos, funcionales y emocionales, mientras que el valor colectivo incluye aspectos como su importancia para la existencia, el legado, la identidad y el prestigio.

Esta distinción es crucial para la gestión cultural, ya que implica la necesidad de comprender y abordar tanto los aspectos personales y emocionales que los productos culturales tienen para los individuos como su impacto más amplio en la sociedad y la comunidad.

Desde una perspectiva de gestión cultural, esto sugiere la importancia de desarrollar estrategias y políticas que fomenten la diversidad de la producción cultural y promuevan la accesibilidad y la participación. También subraya la necesidad de reconocer y valorar la multiplicidad de significados y usos que los productos y servicios culturales pueden tener para diferentes audiencias y comunidades.

De manera tal que las experiencias de cada uno de los diez Centros Locales, contribuyen a definir esta práctica en una institución educativa con modalidad de estudio a distancia, donde los estudiantes se encuentran fuera del campus universitario. Cada sede estatal tiene sus propias estructuras, identidad y conocimientos, característicos de la localidad.

Asimismo, se identifican oportunidades de mejora para aquellos responsables de la gestión cultural.

Es necesario que la alta dirección implemente políticas culturales que establezcan directrices claras y uniformes para todos los encargados de esta función. Además, es crucial proporcionar formación formal a aquellos que desempeñan roles de gestores culturales de manera informal.

Al respecto, Ortíz et al. (2023), señalan que la gestión cultural se ha convertido en una herramienta fundamental dentro del sistema de instituciones culturales y de las políticas públicas culturales, desempeñando un papel dual en la actividad cultural y su gestión. La capacitación en habilidades emerge como un factor crucial para comprender las expresiones culturales, las cuales constituyen los pilares fundamentales de la identidad cultural local.

Muchos de ellos han adquirido experiencia de forma empírica, lo que limita la capacidad de la gestión cultural para cumplir su misión de promover, preservar y difundir la cultura en todas sus manifestaciones. Esta formación formal ayudaría a facilitar el acceso a actividades y recursos culturales, estimular la participación activa de la comunidad universitaria y contribuir al desarrollo cultural y social de la sociedad.

En este sentido, podemos comentar que es esencial seguir investigando en este tema con el fin de seguir mejorando la gerencia cultural y ejecutar proyectos que permitan la colaboración en redes donde se promueva un cambio en la comprensión de la investigación científica y la relación con las políticas culturales. Todo esto fomentará la colaboración entre los responsables de decisiones y los generadores de conocimiento cultural. Su enfoque, basado en preguntas orientadoras, busca impulsar una cultura de investigación y conocimiento que mejore la efectividad de la administración cultural (Martínez, 2023).

La investigación en gestión cultural es fundamental para comprender cómo interactúan los centros locales en la promoción y preservación del patrimonio cultural. Este enfoque proporciona perspectivas valiosas sobre cómo la comunidad universitaria participa en la toma de decisiones

culturales y cómo se puede fomentar una gestión más inclusiva y participativa.

Finalmente, dado que no es posible definir de manera única e inalterable la gestión cultural, es esencial entenderla en su complejidad. La gestión cultural, como la institucionalización de conocimientos y prácticas, abarca una diversidad de disciplinas, lo que la hace interdisciplinaria. Esto implica que incorpora métodos, herramientas y prácticas provenientes de una variedad de campos, como las ciencias sociales, las humanidades y la administración (Chavarría, 2023).

Al estudiar estas interacciones, se pueden identificar prácticas efectivas, resolver desafíos y fortalecer el tejido cultural de una sociedad. La investigación en este ámbito no solo enriquece el conocimiento académico, sino que también contribuye directamente al desarrollo de políticas culturales más efectivas y a la creación de comunidades más vibrantes y conectadas.

Conclusiones

Considerando el análisis previo, se evidenció en los hallazgos encontrados que la gestión cultural se efectúa dentro de las características normales, revelando que el 50 % de los casos están por encima del baremo establecido y otro por debajo de la mediana que arrojó un valor de 10,625, lo que lo ubica en el rango medio de acuerdo con la tabla de interpretación fijada.

- En relación a la planificación en las Comisiones de Cultura de los Centros Locales, se definen metas, objetivos y estrategias, aunque la falta de presupuesto dificulta su ejecución. Para superar esta limitación, se recurre a la autogestión, donaciones o se suspenden las actividades planificadas.
- En cuanto a la organización, la función encontrada en los centros locales se basa en la asignación de tareas, generalmente mediante responsables designados para eventos específicos o actividades según las capacidades de cada persona. La estruc-

tura no está claramente definida. La conformación de equipos de trabajo suele ser multidisciplinaria o recae en una sola persona para evitar la suspensión de eventos o actividades planificadas.

- La función de dirección se centra en el liderazgo y la toma de decisiones, generalmente llevada a cabo por los líderes de las Comisiones de Cultura o los Coordinadores de los Centros Locales. Se observa una motivación frecuente mediante la persuasión, la valoración del trabajo y, en ocasiones, el reconocimiento por escrito.
- La función de control, encargada de supervisar la ejecución de los planes, emerge como la menos robusta en las Comisiones de Cultura. El empleo de indicadores es escaso, y algunas comisiones carecen de ellos por completo. Solo un pequeño grupo lleva a cabo la comparación entre los resultados reales y los planificados, a veces basándose en apreciaciones cualitativas en lugar de datos concretos.
- En el estudio se identificaron condiciones acompañantes significativas que complementan las categorías predefinidas, incluyendo la necesidad de formación gerencial para los gestores culturales, el apoyo crucial de las autoridades y la importancia de establecer una conexión efectiva con los estudiantes.

En definitiva, se propone que la gestión cultural universitaria evolucione hacia un rol más dinámico como agente activo en la producción cultural, con el fin de abordar de manera más efectiva las demandas cambiantes de la comunidad universitaria y fortalecer las interconexiones entre la extensión cultural, la enseñanza y la investigación.

En las sociedades actuales, la gestión cultural sigue expandiéndose continuamente, dando lugar a una creciente variedad de productos y servicios que se ajustan a las necesidades culturales. Muchos de estos productos y servicios han surgido

como iniciativas individuales o colectivas, con autogestión o respaldo internacional, prescindiendo de la dependencia de organizaciones culturales públicas para el uso de espacios o recursos. (Calle y Caicedo, 2021)

Es importante reconocer que cada Centro Local exhibe particularidades propias y se adapta al contexto en el que opera la comisión de cultura. De este modo, se destaca que este enfoque gerencial no es universal, sino que se encuentra intrínsecamente ligado a las vivencias y experiencias específicas de cada localidad, las cuales presentan sus propias fortalezas y debilidades. Por lo tanto, cada responsable de la gestión cultural debe adaptar los principios de la gerencia tradicional al contexto cultural local en el que se desenvuelve.

El estudio presenta la posibilidad de generar nuevas oportunidades para la investigación. En primer lugar, se sugiere ampliar la muestra entrevistada para incluir un mayor número de unidades de estudio, lo que contribuiría a una mayor representatividad y comprensión exhaustiva del fenómeno en estudio.

Además, sería pertinente explorar la complementariedad con sistemas de educación presencial, lo cual podría brindar un enfoque estructurado para la gestión cultural en entornos universitarios. Se recomienda llevar a cabo investigaciones más detalladas sobre temas específicos identificados en las entrevistas, lo que enriquecería la comprensión de aspectos particulares del fenómeno en análisis.

Referencias

- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., y Torres, L. (2020). *Administración de Empresas: Elementos Básicos*. Pons Publishing House.
- Baita, A. (2021). *El Factor Humano en las Empresas actuales*. Universidad Nacional de San Martín.
- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de administración*. UAS/DGP.
- Cabral, P. (2023). Universidad y Desarrollo Humano: La Gestión Artística y Cultural desde las Instituciones de Educación Superior. *Revista de investigaciones artísticas*, 14(1), 267–275. <https://doi.org/10.18537/tria.14.01.19>
- Calle, H y Jaime, A. (2021). La gestión cultural y turística en las relaciones diplomáticas del Ecuador. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 4(2), 162–188. <https://jthr.es/index.php/journal/article/download/275/475>
- Contento, J. (2022). *La gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Librería Éxito de la ciudad de RioBamba*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Chavarría, R. (2023). Gestión cultural antes de la Gestión Cultural. Algunas aproximaciones conceptuales. *Revista Divergencia* 12(21), 178–193. <https://www.revistadivergencia.cl/wp-content/uploads/2024/02/10-Chavari%CC%81a-R.-12-21-2023.pdf>
- GADE Business School. (2019). *La importancia de la Dirección Administrativa*. GADE: <https://gadebs.es/blog/actualidad/la-importancia-de-la-direccion-administrativa/>
- Garcés, M. (2023). *Universidad y Cultura. Conferencia de Clausura Foro I+D+C Universidad y Cultura* (págs. 25–29). Universidad Politécnica de Madrid.
- García, L. (2020). Responsabilidad Social Universitaria: Integración con la Comunidad. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 13(25) 30–45. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv13n25/art02.pdf>
- González, J., Cazorla, Á., & Hernández, M. (2023). *La universidad y su papel en la gestión cultural en un nuevo contexto marcado por el "cambio de paradigma"*. En J. González, Á. Cazorla, & M. Hernández, *Prácticas culturales en las universidades públicas de Andalucía: Una mirada sociológica desde la cultura universitaria (2006–2022)* (págs. 371–400). Observatorio Cultural Atalaya.
- Heredia-Carroza, J., Aguado, L. F., y Tejedor Estupiñán, J. M. (2023). La economía y gestión de la cultura popular como motor de desarrollo territorial. *Revista Finanzas Y Política Económica*, 15(2), 299–305. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v15.n2.2023.1>
- Hernández, A., & Enríquez, D. (2023). ¿Qué es la relación universidad–empresa–gobierno–sociedad y cuál su importancia en la actualidad? *Revista de I-D Tecnológico*, 19(1), 25–36. <https://doi.org/10.33412/idt.v19.1.3775>
- Hernández, A y Rodríguez, S y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia, Cuarta edición*. Caracas: Quirón/Sypal.

- Pérez, E. (2023). Pertinencia, Calidad e Innovación en Educación Superior. *InterSedes*, 24(49), 255–275. <https://doi.org/10.15517/isucr.v24i49.50180>
- Mariscal, J. (2019). Gestión cultural: Aproximaciones empírico-teóricas. En J. Mariscal, & U. Rucker, *Conceptos claves de la gestión cultural*. Gestión editorial: Ariadna Ediciones.
- Martinell, A. (2001). La gestión cultural en la universidad. En A. Sánchez, & J. Gómez, *Práctica artística y políticas culturales. Algunas propuestas desde la Universidad Murcia*. Universidad de Murcia.
- Martinell, A. (2003). La gestión cultural en la universidad. En A. Sánchez, & J. Gómez, *Práctica artística y políticas culturales: algunas propuestas desde la universidad*. Universidad de Murcia.
- Martínez, E. (2023). Rediseño de la investigación en el campo cultural. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. (116), 63–84. <https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi116.4134>
- Martínez-Tena, A., Expósito-García, E., Ferrer-Balart, A., & Aragón-Martínez, N. (2023). *Revisitar a la gestión cultural desde los programas de desarrollo cultural. Una reflexión necesaria*. Santiago Especial.
- Monterroza-Ríos, A. (2023). Una Concepción Enactiva de Cultura: Enculturación como Acople Dinámico entre Seres Humanos y sus Entornos de Cultura Material. *Principia*, 27(2) 215–234. doi: 10.5007/1808-1711.2023.e85209
- Ortiz, W., Martínez Tena, A. de la C., Expósito García, E., & Villalón García, G. L. (2023). La gestión cultural y las expresiones populares: El caso de las Voluminosas Cuba. *Interconectando Saberes*, (16), 125–136. <https://doi.org/10.25009/is.v01i6.2808>
- Repullo, J. (2022). Introducción a la Gestión y su aplicación en la Sanidad. *Revista de Gobierno, Administración y Políticas de Salud*. 1 (2), 1–16 https://www.academia.edu/105741555/Introducci%C3%B3n_a_la_Gesti%C3%B3n_y_su_aplicaci%C3%B3n_en_la_Sanidad?uc-sb-sw=94187648
- Yañez, C. (2018). *Praxis de la gestión cultural*. Universidad Nacional de Colombia.