



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

LA ORGANIZACIÓN Y LA DIRECCIÓN COMO HERRAMIENTAS DE
GESTIÓN EN LAS ASOCIACIONES DE ARTISTAS PLÁSTICOS EN
LA CIUDAD DE LIMA – CASO: LA ASOCIACIÓN DE EGRESADOS
Y GRADUADOS DE LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR
AUTÓNOMA DE BELLAS ARTES DEL PERÚ

PRESENTADA POR
ALBERTO CONRADO GUTIERREZ REYNOSO

ASESORA
ANA MARÍA ALEMÁN CARMONA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
CULTURAL, PATRIMONIO Y TURISMO

LIMA – PERÚ

2019



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y

PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

SECCIÓN DE POSGRADO

**“LA ORGANIZACIÓN Y LA DIRECCIÓN COMO HERRAMIENTAS
DE GESTIÓN EN LAS ASOCIACIONES DE ARTISTAS
PLÁSTICOS EN LA CIUDAD DE LIMA – CASO: LA ASOCIACIÓN
DE EGRESADOS Y GRADUADOS DE LA ESCUELA NACIONAL
SUPERIOR AUTÓNOMA DE BELLAS ARTES DEL PERÚ”**

PARA OPTAR

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN CULTURAL
PATRIMONIO Y TURISMO**

PRESENTADO POR:

ALBERTO CONRADO GUTIERREZ REYNOSO

ASESORA:

Dra. ANA MARÍA ALEMÁN CARMONA

LIMA 2019

Dedicatoria

A mis padres, Dina y David

A mis hermanos, Gustavo, Mónica y Dina

Índice

Dedicatoria.....	2
Índice.....	3
Índice de tablas.....	6
Índice de figuras.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Capítulo I Marco Teórico.....	24
1.1 Antecedentes de la investigación.....	24
1.2 Bases teóricas.....	30
1.2.1 La Gestión.....	30
1.2.2 Gestión Cultural.....	32
1.2.2.1 Teorías o enfoques modernos de la administración.....	38
1.2.2.2 El Gestor cultural.....	41
1.2.2.3 Elementos de la administración enfocados a la gestión de asociaciones culturales.....	45
1.2.3 Las asociaciones.....	47
1.2.3.1 Las asociaciones culturales.....	49
1.3 Definición de términos básicos.....	50
1.3.1 La administración y las organizaciones culturales.....	50
1.3.2 La gestión como herramienta para el logro de los objetivos.....	52
Capítulo II Metodología.....	55
2.1 Diseño metodológico.....	55
2.2 Diseño muestral.....	57

2.3 Técnicas de recolección de datos.....	58
2.3.1 La entrevista.....	59
2.3.2 El análisis documental.....	60
2.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	62
2.4.1 Análisis de datos cualitativos.....	63
2.5 Aspectos éticos.....	67
2.5.1 Matriz de consistencia.....	67
Capítulo III Resultados.....	71
3.1 Análisis de entrevistas.....	71
Capítulo IV Proyecto de Modelo de Gestión de Actividades.....	99
4.1 Introducción.....	99
4.2 Objetivos.....	101
4.3 Beneficiarios.....	101
4.4 Antecedentes.....	102
4.5 Justificación.....	105
4.6 Descripción del proyecto.....	108
4.6.1 Fases del proyecto.....	109
4.7 Modelo de gestión de actividades.....	128
4.7.1 Planificación.....	133
4.7.2 Organización.....	135
4.7.3 Integración.....	142
4.7.4 Dirección.....	143
4.7.5 Control.....	144
4.8 Metodología.....	145

Capítulo V Discusión, conclusiones y recomendaciones.....	148
5.1 Discusión.....	148
5.2 Conclusiones.....	149
5.3 Recomendaciones.....	151
Fuentes de información.....	152
Anexos.....	158
Anexo N°1 Contenido de taller	158
Anexo N°2 Formato de evaluación de actividades del equipo Encargado.....	160
Anexo N°3 Formato de evaluación de actividades de participantes.....	161
Anexo N°4 Libro de actas de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú.....	162
Anexo N°5 Acta de Fundación y constitución de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional superior Autónoma de Bellas Artes del Perú.....	163
Anexo N°6 Estatuto de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional superior Autónoma de Bellas Artes Perú.....	164

Índice de tablas

Tabla N° 1 Año de egreso de la ENSABAP del socio AENBA.....	15
Tabla N° 2 Tabla comparativa entre administración y gestión.....	31
Tabla N° 3 Las instituciones culturales como organizaciones de la complejidad.....	34
Tabla N° 4 Periodos del modelo capitalista.....	52
Tabla N° 5 Definición de administración.....	114
Tabla N° 6 Principios generales de administración.....	122
Tabla N° 7 Descripción de gastos.....	127
Tabla N° 8 Diagrama de Gannt.....	132
Tabla N° 9 Aspectos a tomar en cuenta en el diseño de una organización.....	136

Índice de figuras

Figura N° 1 Espiral de análisis de datos cualitativos.....	64
Figura N° 2 Ejemplo de diagrama o mapa conceptual.....	66
Figura N° 3 Diagrama o mapa conceptual Factores relacionados con el arraigo personal a una comunidad.....	66
Figura N° 4 Modelo de gestión de actividades.....	109
Figura N° 5 Pasos para el establecimiento de objetivos.....	119
Figura N° 6 Las funciones de la administración.....	125
Figura N° 7 Pasos básicos para elaborar un cronograma de actividades....	131
Figura N° 8 Elementos de la planificación.....	134
Figura N ° 9 Organigrama del modelo de gestión.....	140

RESUMEN

La presente tesis está referida a la aplicación de las funciones de la administración moderna como herramienta de gestión de organizaciones culturales, específicamente de la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional Autónoma de Bellas Artes del Perú (AENBA). Este estudio se enfocó desde la realidad de la problemática en la gestión de la AENBA y desde la perspectiva de las teorías clásicas y modernas de la administración y su aporte al proceso de gestión, para poder hacer viable y eficiente la gestión de la AENBA.

Se abordó la problemática de esta organización a partir del análisis de documentación, actas, informes, planes estratégicos, entrevistas y de trabajo de observación. Se revisaron, además, artículos y libros referentes a definiciones, experiencias y propuestas en el ámbito de la gestión cultural en Latinoamérica para, al final de la tesis, proponer un modelo de gestión adecuado para lograr los objetivos planteados en planes y actividades, de fácil entendimiento y aplicación para que se pueda apreciar como las herramientas de la administración moderna pueden coadyuvar a la buena gestión de una organización cultural. En este sentido el modelo propuesto incluye las etapas de motivación y acercamiento al asociado (instructiva) y otra de aplicación.

Palabras clave: Bellas Artes, AENBA, asociación de artistas, gestión cultural

ABSTRACT

The present thesis refers to the application of functions of modern administration as a management tool of cultural organizations, specifically of the Graduate Association of the School of Fine Arts of Peru (AENBA). This study was focused from the complex situation in the management of AENBA and from the perspective of classical and modern theories of management and its contribution to this process in order to make viable and efficient AENBA administration.

The complex situation of this organization was addressed from the analysis of documents, agreements, reports, strategic plans, interviews and thorough observation. Other documents that have been revised were articles and books that refer to cultural organizations, experiences and proposals in cultural management fields in Latin America with the aim to recommend a management model to achieve the goals proposed in plans and activities; this model has to be simple to apply and easy to understand, in order to appreciate how modern management tools can contribute to the proper administration of a cultural organization. In this sense, the proposed model includes phases of personal motivation, approach (instructive phase) and implementation.

Key words: Fine Arts, AENBA, association of artists, cultural management.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se planteará el problema de la tesis haciendo una descripción de la realidad a estudiar.

Descripción de la realidad problemática

La presente investigación busca proponer nuevos métodos como modelo a tomar para organizar y dirigir este tipo de asociaciones, teniendo en cuenta la situación problemática actual. Estos métodos sumados a una experiencia personal que no desconozca los beneficios que trae consigo la cultura organizacional.

Las diversas asociaciones de artistas que existen en la ciudad de Lima se manejan, según se ha podido observar, en la fase de trabajo de campo de la presente investigación, de un modo empírico, si se toma en cuenta que toda organización debe administrarse empleando los elementos de la administración como herramienta de gestión según lo revisado en la bibliografía especializada (Orozco, 2015; Koontz & O'donnell, 2013 y Cardona & Ramírez, 2016). Si bien tienen una organización que contempla a la directiva compuesta por los cargos de presidencia, vice presidencia, secretaría, tesorería y la vocalía, estas no cumplen sus funciones adecuadamente ocasionando el malestar de los socios. Por otro lado la asociación presenta la debilidad de que son las mismas personas que van rotando en la ocupación de los cargos directivos.

En este sentido se aprecia un desconocimiento, en estas asociaciones, o por lo menos una falta de aplicación de los elementos de la organización y dirección como herramientas de gestión que podrían ayudar a que estas puedan funcionar ordenadamente para cumplir sus objetivos. Sucede también que las personas integrantes de la directiva y los demás socios no son proclives a tomar en cuenta estas herramientas de gestión, siempre hay una predilección a optar por el empirismo, que creen que es suficiente para poder gestionar, añadiendo a esto actitudes personales que no aceptan estos criterios de la administración moderna.

Es por estas razones que en la presente investigación se incluyen a los elementos de la organización y dirección. Ya que, sin una buena organización no se podrán lograr los objetivos planteados (o por lo menos no de manera sencilla y eficaz), y la dirección porque es la puesta en marcha de lo ya organizado y que toma en cuenta al trato de las personas como componente importante para el buen funcionamiento de una organización.

Por otro lado hay que tener en cuenta que al hablar de organización y dirección como elementos importantes de la administración se indican porque es aquí donde las falencias resaltan. Pero en realidad son más elementos que los autores plantean, como Koontz & O'donnell (2013): La Planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Estos elementos se dividen para fines pedagógicos porque todos se desarrollan en cada uno de ellos.

Es importante mencionar esto porque estas asociaciones tienen objetivos, tienen socios, que ocupan cargos directivos y son los encargados de realizar lo planeado, tienen que organizar y desarrollar acciones y por último hacer un balance de sus actividades; entonces si bien el análisis se enfocará principalmente en la organización y dirección no se dejarán de lado los otros elementos de la administración mencionados, máxime si para hablar de organización se entiende que por lo menos hay objetivos mínimos planteados.

La Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (AENBA) se fundó el año 2009 en el contexto en que la Escuela de Bellas Artes (ENSABAP) pasaba por problemas institucionales.

Ante esta problemática un grupo de egresados se reúnen con la finalidad de discutir acerca de la crisis por la que atraviesa la institución y tratar de buscar una solución y de lograr que el interés despertado por esta convocatoria no desaparezca. Es en este contexto que los egresados acuerdan fundar una asociación que reúna a los egresados de la ENSABAP con el objetivo de apoyar constantemente a la Escuela y a sus estudiantes.

Es así como se funda la AENBA con un total de 70 socios, con muchas expectativas y con un objetivo principal que se plasma en su estatuto:

La AENBA tiene como objetivo principal promover la integración y el desarrollo profesional de los egresados y graduados; así como velar por el bienestar de los asociados (p.1).

Se distribuyen los cargos y estos recaen en los miembros de la asociación, un presidente, vicepresidente, secretaria (o), tesorero, y vocales y la Junta Calificadora de Asociados, quienes en reuniones de consejo directivo planean las actividades a futuro. Hay que destacar que los cargos son Ad – honorem.

Uno de los primeros problemas que afronta la AENBA es la formalización de la inscripción de los socios ya que había necesidad de que los socios completen la entrega de documentación. Esto porque al momento de la fundación solo se inscribieron dando sus datos personales de palabra; lo que ocasiona el problema es que se inscribieron a muchas amistades, quienes de repente no tenían un verdadero interés, con la intención de lograr un mayor número de asociados. Entonces se procede a convocar a los socios inscritos para que regularicen la documentación lo que no se logra satisfactoriamente.

Finalmente el número de socios que si completan la documentación es reducido. Ante esta situación en reunión de consejo la Junta Calificadora de Asociados (JC) plantea que solo se deberían inscribir nuevos socios que entregaran la documentación completa. Esto ocasionó también el resentimiento de algunos socios porque sus amistades quedarían fuera, según se aprecia, en ese momento se les hizo un pedido reiterativo para que se inscribieran en la AENBA con la

intención de que creciera en la cantidad de socios, la intención fue buena pero no fue lo acertado por lo que se aprecia luego.

La AENBA se fundó con 70 socios, pero luego llegó a tener 120, pero, siendo la mayoría de manera nominal, número que al momento de sincerar la situación de los socios entre hábiles y no hábiles se redujo considerablemente. En la actualidad la AENBA cuenta con 30 socios hábiles es decir que cuentan con la documentación completa y están al día en sus pagos. Esto siguiendo la política de la nueva directiva elegida el 2015.

El no tener muchos socios ocasiona el problema que los integrantes de las directivas van rotando en las elecciones o también sucede que una directiva tiene que quedarse un año más (según el estatuto) porque no se presenta lista en las elecciones, como sucedió el 2014. Se aprecia, en este sentido, la falta de una política adecuada de captación de socios, sobre todo de las últimas generaciones de egresados.

El cuadro de la información de los socios al año 2016 era el siguiente:

Tabla N° 1 Año de egreso de la ENSABAP del socio AENBA

AÑOS	1979	1980 - 84	1985 - 89	1990 - 94	1995 - 99	2000 - 04	2005 - 09	2010 - 14	2015
Cant.	1	3	2	13	27	12	11	1	0

Fuente: AENBA

El detalle que se aprecia de que la AENBA era una reunión de personas con lazos amicales no es tan falso puesto que la mayoría de los socios son de las promociones 1990 – 1999 y que de alguna manera compartieron espacios en la Escuela o tienen relaciones como alumnos y profesores de esas épocas. Las anteriores directivas sobre todo la presidencia y vice presidencia estaban formadas por personas de estas promociones, por lo que sus amistades estaban siempre cerca de la AENBA.

En el año 2015 se cambió de directiva y esta nueva directiva si tenía la idea de fortalecer la relación con los socios de la AENBA, decidiendo que sólo los socios hábiles sean los que participen en las actividades organizadas. Ante esta decisión los anteriores directivos hicieron notar su malestar y desacuerdo.

Es sintomático que esos amigos ya no se acerquen a la AENBA o en todo caso se alejen, como ejemplo se menciona que los encargados de la JC renunciaron a su cargo, de repente por una amistad mal entendida o porque sus amigos ya no

están en la directiva y no sienten la responsabilidad (u obligación) de seguir. El mismo día de la elección (2015) de la nueva directiva se pudo notar esa actitud.

En contrapartida se debe mencionar que al inicio los lazos de amistad si jugaron un papel importante en la unión de los egresados lo que posteriormente devino en la fundación de la asociación y su funcionamiento.

Otro problema que se presenta es que los presidentes, de la anterior directiva y de otras directivas, creen que son los únicos que tiene la capacidad de dirigir la asociación y les cuesta hacerse a la idea de que ya no son directivos. Esto se aprecia en la actitud de pedir informes a la semana de tomar el cargo la nueva directiva, lo que nunca se hizo anteriormente, otro ejemplo es la renuncia al cargo de vocal que asume el presidente de la anterior directiva aduciendo que no está de acuerdo con los planes de esta directiva sin haber asistido a ninguna reunión.

Se puede apreciar que los anteriores directivos y hoy socios tienen una mala idea o simplemente no la tienen de lo que es dirigir un grupo de personas, podrán ser hábiles comunicadores y activistas pero dirigir un grupo de personas es delicado. Su egocentrismo se hace notar cuando no saben supeditar los intereses personales a los objetivos del grupo no quedando conformes cuando por mayoría no se apoyaba sus propuestas.

En lo referente al trato personal se observa que en las reuniones de coordinación no se separa el desenvolvimiento diario casero con el de un directivo creando un clima nada favorable para la organización.

En el trabajo en equipo se encuentra un líder fuertemente enfocado en micro gerenciar en todas las áreas de trabajo o comisiones haciendo que la delegación de actividades sea entorpecida, pudiéndose entenderse esta actitud como un esfuerzo individual característica de un trabajo en grupo donde no se reconoce las capacidades de los demás integrantes. En este sentido se aprecian las individualidades que de alguna manera pueden facilitar el logro de los objetivos pero esto va en desmedro del reconocimiento de los demás, una organización que trabaja en equipo se podrá demorar más en lograr sus objetivos pero integra al trabajo al equipo, es decir, sincera su trabajo.

En cuanto a la planificación el mes de junio del año 2011 surgió la idea de realizar un plan estratégico, pero la desconfianza o el egocentrismo de los directivos hacen que no confíen en personas que pueden estar más entendidos del caso dentro de la asociación. Como resultado presentaron un plan estratégico cuyo contenido fue tomado al pie de la letra de algunos textos especializados y de algunos planes similares, siendo este, entonces, muy denso y poco entendible, provocando críticas negativas de los asociados lo que ocasiona el malestar y resentimiento de los directivos al no ser aprobado dicho plan.

Posteriormente se formaron otras comisiones pero la directiva nunca estuvo conforme y se expresaba mal del trabajo ajeno sin medir como esto podría afectar a algunas personas. Hubo otra segunda comisión que presento otro plan el año 2012 pero fiel a su estilo la directiva realizo otro desperdiciando el tiempo ya que en el fondo era lo mismo.

El año 2016 con la nueva directiva se presentó el último plan estratégico muy bien estructurado, incluyen actividades hasta el año 2021 y cuadros estadísticos de actividades de la AENBA y de la situación de los socios y planteando indicadores de gestión inclusive, el detalle es como plasmar los objetivos en resultados, ya que a primera vista el plan se precia demasiado amplio y denso sin desmedro de su calidad. Pero el reto ahora es la aplicación.

Muchas veces las actividades se realizaban sobre la marcha pero sin tomar en cuenta la organización de la asociación, no contando con la participación de la mayoría de los socios, pero el lado positivo era que la AENBA como institución se hizo conocida y ganó una buena imagen en el ámbito artístico - cultural, pero en su estructura interna mostraba falencias. Se tenía que dar valor al socio que si pertenecía a la AENBA que si pagaba su membresía y se tenía que apoyar su desarrollo como artista o persona lo que era uno de los objetivos que tiene la AENBA.

Otro problema que se puede observar, en la actualidad, es la falta de tiempo de los directivos, los anteriores directivos (exactamente presidente y vicepresidente)

le podían dedicar más tiempo a las actividades de la AENBA porque se aprecia que tenían más libertad de disponer de su tiempo seguramente porque desarrollaban sus actividades de manera particular.

En la nueva directiva (2015 – 2017) no sucede lo mismo ya que el presidente y vicepresidente y los demás integrantes trabajan de manera dependiente e independiente y cabe resaltar que tienen estudios en gestión cultural y de administración y se dedican a la docencia en educación superior, pero por estos motivos laborales y de actividades particulares dedicadas al arte se observa que no tienen el tiempo libre suficiente como para poder implementar y desarrollar el plan estratégico del año 2016.

En uno de los planes estratégicos se mencionó la necesidad de incluir la figura de un administrador que pudiera coordinar el trabajo de la directiva y las áreas para poder cumplir los plazos establecidos, pero este pedido no prosperó.

En lo referente a las actividades realizadas tampoco se pudo uniformizar un modelo de informe tanto de actividades y económico lo que hace difícil a futuro poder tener un registro de los resultados y poderlos comparar con el resultado de actividades futuras.

En resumen han pasado 7 años y la asociación se mantiene como institución, pero, como tal no está exenta de la problemática que estas afrontan en su

desarrollo, siendo una de ellas la organización que es un principio importante si se quieren conseguir objetivos que la integren y que no solo se cumplan como una parte superficial y que al final de las actividades la asociación siga teniendo las mismas falencias. Es fácil prever que si esta situación se mantiene esta institución nunca superará estos problemas y seguirá funcionando de manera ineficiente pudiendo, muy por el contrario, crecer en calidad y en el número de asociados.

La importancia de esta investigación radica en que analizará la situación de la gestión de la AENBA a la luz o confrontándola con los elementos o principios de la administración moderna, la planificación, la organización, la integración, la dirección y el control. En la actualidad se debe entender que el funcionamiento de una organización tiene que basarse en estos principios, los cuales no tienen que entenderse como normas rígidas ya que se adaptan a cierta realidad pero que son indispensables al momento de dirigir una organización.

La presente tesis se organiza de la siguiente manera: En el capítulo I está destinado al Marco Teórico donde se presentan los conceptos teóricos referidos al tema de investigación. El capítulo II está abocado al diseño metodológico. En el Capítulo III se presentan los resultados a través de las herramientas de recolección de datos empleadas como la entrevista y la revisión de documentos. El capítulo IV está dedicado al proyecto de gestión de actividades propuesto. Finalmente el capítulo V donde se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Formulación del problema

Problema general

¿Cómo la aplicación de los elementos de la administración moderna puede ayudar a lograr una gestión eficiente de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional de Bellas Artes del Perú?

Problemas específicos

1. ¿Cómo es la gestión de la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes?
2. ¿Cómo intervienen los procesos de dirección en la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes?
3. ¿De qué manera la propuesta de gestión se adecuará a la AENBA para lograr que sea eficiente?

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Analizar como la aplicación de los elementos de la administración moderna puede ayudar a lograr la gestión eficiente de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional de Bellas Artes del Perú.

Objetivos específicos:

1. Analizar la gestión de la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes.
2. Identificar cómo intervienen los procesos de dirección en la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes.
3. Proponer un modelo de gestión eficiente adecuado a la AENBA.

Justificación de la investigación

Importancia de la investigación

La relevancia de esta investigación consiste en que busca el aporte de la administración moderna en la gestión de una institución cultural en base al análisis de su problemática. Se tratará de adecuar el manejo de los elementos o principios de la administración a la gestión de la AENBA, ya que la mayoría de la literatura en el campo de la administración está dedicada a las empresas en las áreas de organización, de personal, planificación, proyectos, etc.

De este modo se busca plantear al final de la investigación, un modelo de gestión adecuado para las necesidades de la AENBA y esta se beneficie con este aporte para que pueda desarrollarse alcanzando sus objetivos con eficiencia.

Viabilidad de la investigación

El desarrollo de la presente tesis es viable ya que se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la investigación, tanto en lo referido a la parte teórica y de campo.

También se tiene acceso a la información en la parte bibliográfica como en la revisión de documentación requerida para el estudio, y la facilidad de poder realizar entrevistas y encuestas a las personas involucradas, ya sean socios, directivos y personas vinculadas a otras asociaciones.

Limitaciones del estudio

El desarrollo del presente trabajo de investigación no presenta limitaciones que puedan afectar su viabilidad en el logro de los objetivos.

Delimitación

- **Delimitación geográfica:** Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (AENBA).
- **Delimitación temporal:** 2009-2017.
- **Delimitación temática:** Organización y gestión de AENBA

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Orozco, J. L. M. (2015), Venezuela, en la investigación denominada “La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica”, el autor hace referencia al proceso de profesionalización de la gestión cultural que se ha ido dando en América latina en la última década. Indica que este proceso no solo se concentra en la formación de gestores culturales sino también en su desarrollo como un campo de estudios interdisciplinarios.

El objetivo de esta investigación es brindar una panorámica general de las tendencias en que se ha venido dando el proceso de formalización de la gestión cultural en tres aspectos: como encargo social y ocupación laboral ya que se reconoce que juega un papel importante en las dinámicas actuales tanto del voluntariado como en el trabajo remunerado; como profesión que busca diferenciarse de otros profesionales del ámbito de la cultura y un reconocimiento social ya que se especializa en el diseño, operación y evaluación de la acción cultural; y finalmente como campo académico interesado en la organización y generación de conocimiento a través de la sistematización de las experiencias de las prácticas y discursos de los gestores culturales y de la estructuración de experiencias y procedimientos de diferentes disciplinas tomando como objeto la

cultura tanto para analizarla como para la generación de posibles estrategias de intervención.

Los resultados que presenta son producto de una investigación exploratoria sobre el proceso de construcción de la gestión cultural en tres áreas diferentes (pero mutuamente correlacionadas) al cual se le conoce como la triple vocación de la gestión cultural: como encargo social, como profesión y como campo académico.

Como base teórica recoge la idea de Martinell (2001) de la gestión como un encargo social ya sea de voluntariado o bien como ocupación laboral:

De pronto aparecen en el espectro de una realidad social concreta, casi por generación espontánea, un conjunto de ofertas y demandas de empleo y formación que evidencian la emergencia de un nuevo sector profesional. En estas formaciones se encubre la búsqueda de una identidad de los agentes que han recibido el encargo de desarrollar e institucionalizar estos nuevos servicios de la sociedad, como un anhelo a un reconocimiento social de su función (2001p.2).

Como conclusión el autor refiere que el proceso de formalización de la gestión cultural en Latinoamérica se ha dado en tres sentidos: El autoreconocimiento de los gestores culturales como practicantes de un encargo social. El surgimiento de

programas de formación universitaria que brinda una forma de legitimización de saberes pero con el aporte conceptual y metodológico de otras ciencias y disciplinas; y finalmente a partir de la emergencia de la gestión cultural como un campo académico de estudios interdisciplinarios el cual está en proceso de definición epistemológica, conceptual y metodológica.

En la misma línea de la investigación se encontró el artículo escrito por Alfons Martinell (2013) titulado “Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural” en el cual se propone realizar una reflexión crítica sobre el concepto de agente cultural que se ha utilizado durante los últimos años. Esto a partir de las reflexiones sobre las políticas culturales en el espacio iberoamericano que han de ir integrando los cambios de una sociedad en creciente globalización y ante la dificultad de dar respuesta a este nuevo escenario.

El autor plantea que en el entorno de políticas culturales, los profesionales entregados a ella se encuentran ante estos nuevos desafíos teniendo en cuenta la fragilidad de un sector cultural con poca gravitación en el conjunto de las políticas culturales y el hecho de ser un ámbito de profesionalización reciente y con escasa investigación aplicada.

Indica que en gestión cultural se entiende por agentes, en sentido, amplio, aquellos actores que intervienen o pueden intervenir en la articulación de las políticas culturales, entendiendo a las políticas culturales como un conjunto de prácticas sociales de diferentes sectores de una sociedad en concreto. Desde

esta perspectiva considera, además, que una política cultural no puede ponerse en marcha, que no existe realmente, sino es a través de agentes o actores culturales que entran en contacto con su realidad para el logro de sus objetivos.

Del mismo modo en algunos países los agentes culturales se estructuran de acuerdo con la reglamentación y la legislación de cada estado o de las organizaciones supraestatales, y de acuerdo con sus propias finalidades.

En cuanto al tema entre la diferenciación de lo público y lo privado el autor menciona que se han suscitado cambios importantes los últimos años y que existe un tercer elemento que va cobrando relevancia evidenciando su presencia y potencialidad lo que ha obligado a una profunda reflexión sobre su papel en el contexto político. Es así como los conceptos de sociedad civil, organizaciones sin ánimo de lucro, economía social, asociacionismo, etc., van tomando cuerpo en la reflexión sobre políticas culturales por su importancia social y por su peso en el conjunto de las actividades culturales y económicas.

En la misma línea de reflexión el autor indica el estudio del proyecto Empiric de la Comisión Europea ha puesto en evidencia la indispensable reflexión sobre este agente social y la cultura cuyas conclusiones reflejan los valores del tercer sector por su combinación entre valores creativos y capital social y por su significación como laboratorio de productos culturales, además de la función clásica de las instituciones sin ánimo de lucro destinada a la obtención de los objetivos propios de su grupo asociativo.

Concluyendo que estos tres grandes agentes crean el tejido social en el que se insertan una gran cantidad de organizaciones, de relaciones, conexiones, redes, etc., que configuran un potencial significativo en una sociedad determinada y en su territorio.

Finaliza el artículo indicando que a pesar de las potencialidades objetivas que tiene para un territorio la presencia de esos agentes, su existencia, complementariedad y simultaneidad no está exenta de dificultades. Entre los principales problemas que surgen en las relaciones entre los diferentes agentes identificados se aprecian:

- Carencia de una definición clara de la intencionalidad que domina a las partes, sobre todo entre la administración y el asociacionismo.
- Poca tradición de relación estable, de práctica de contacto y negociación, así como existencia de unos niveles relacionales muy poco desarrollados (confusión, dependencia, dirigismo, oposición, pasividad, desconfianza, etc.).
- Modelos organizadores muy heterogéneos y baja profesionalidad en la gerencia.
- Dificultades de comunicación por la utilización de lenguajes diferentes.
- Proyectos e intencionalidades poco elaborados

Y que en todo lo dicho hasta ahora se observan unas características que podrían definir a los diferentes agentes, que, por otra parte, no constituyen ninguna lista

cerrada, sino abierta a más aportaciones y modificaciones. Lo que también nos puede ayudar a ver que las estructuras y modelos de organización están muy influidos por las especificidades de cada uno de esos agentes.

Lozano, L. (2013), Colombia, en la investigación titulada “El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales”, la autora menciona que en la actualidad es un tema recurrente en el mundo de los negocios el concepto del talento y su complicada gestión y que se ha expuesto mucho acerca de diferentes métodos para gestionarlo coincidiendo en que las organizaciones independientemente de su funcionalidad o naturaleza, requieren de personas talentosas para su subsistencia.

Esta realidad no es la excepción en las empresas culturales, no obstante, es poco gestionado y estructurado en su proceso, pese a que es su eje y razón principal del éxito o del fracaso de dichas empresas.

El objetivo del artículo es mencionar algunas consideraciones importantes respecto al tema y hacer un análisis desde el criterio del talento y como se ve este en las empresas culturales.

En cuanto al desarrollo del talento respecta la autora menciona que siempre ha tenido en cuenta que cada una de las personas son el resultado de lo que quieren ser en la vida; sus éxitos y frustraciones. Es así, entonces, que para

desempeñarse con efectividad se debe saber innovar, comunicarse, pensar, sentir y actuar, evitando ser disonantes, en nuestras acciones, especialmente al dirigir equipos de trabajo y organizaciones; se debe poseer pericia técnica, saber aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas de la administración, además de un conocimiento personal y de las personas con quien se trabaja.

Considerando que la administración de empresas de gestión cultural, independientemente de su naturaleza y tamaño, debe estar dirigida a su existencia, supervivencia y evolución.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 La Gestión

En este punto es preciso clarificar el significado del término “Gestión” debido a que es un término que se plantea como contraposición a la administración referida en términos de la producción, en todo caso, añade un nuevo significado a la administración clásica.

Cardona, C. & Salazar, M. (2016), Colombia, en el libro “Fundamentos de la Administración” mencionan que la palabra gestión, según la Real Academia Española significa, administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de los objetivos.

A quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se le llama gestor. Gestor, es pues, quien ejecuta acciones para llegar a un resultado. Según se aprecia el

término gestión se asemeja mucho al término gerencia y el de gestor al de gerente. Estas similitudes llevan a los administradores a usar los términos de gerencia y gestión como equivalentes.

Para Martinell (2001), el concepto de gestión surge a raíz de unas demandas más especializadas y de la necesidad de garantizar el buen uso de los recursos disponibles. Indica, además, que se puede realizar una aproximación a partir de la siguiente comparación:

Tabla Nº 2 Tabla comparativa entre administración y gestión

ADMINISTRACION	GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar significa mandar sobre una estructura jerarquizada. • Administrar esta sujeto a los procedimientos, normas, controles que garantizan la correcta utilización de los recursos. • Administrar es un acto más mecánico. • Administrar se centra en el funcionamiento tradicional y piramidal. • Administrar se evalúa sobre el procedimiento más que sobre el resultado. • En la administración la responsabilidad es pública, sujeta a los procedimientos, normas y legislaciones que han de prever todas las posibles situaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar significa conducir los asuntos de alguien y ejercer autoridad sobre una organización . • Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismo de mejora continua. • Gestionar no se centra en la jerarquía sino en la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado. • En la gestión la responsabilidad es más privada e individual. • Gestionar reclama más autonomía a cambio de auto – responsabilización de los resultados. • El derecho a dirigir y el deber a rendir cuentas.

Fuente:
Martinell, 2001

Se aprecia que la gestión “reclama” una capacidad de definir objetivos y diseñar el proyecto como eje y metodología de la acción. Exige un cierto gusto por la

autonomía para decidir el curso de la acción y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución. La gestión se aproxima a una cierta creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación con una gran sensibilidad de atención al exterior y a los procesos de su contexto.

1.2.2 Gestión Cultural

La Federación estatal de asociaciones de gestores culturales define a la gestión cultural en su código deontológico de la gestión cultural (2009), como un proceso organizativo de promoción e intermediación, que utiliza una eficiente administración de recursos en un determinado contexto para ofertar bienes y servicios culturales, entendiendo a la cultura como un factor de desarrollo humano, como estímulo a la convivencia y la interculturalidad, como una creación de valores artísticos y estéticos dentro de un ecosistema cultural amplio, con diversidad de orígenes, agentes y contenidos.

Martinell, A. (2001) en su artículo menciona que gestionar significa una comprensión análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. Añade, además, que la diferencia entre la gestión común de cualquier sector productivo se encuentra en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y entablar relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresividades. Entonces, la gestión de la cultura implica darle valor a los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos.

Indica, además, que el concepto de gestión surge como contraposición, en el mundo empresarial, a un nuevo modelo y finalidad del sistema productivo.

Drucker (1993) (en Martinell 2001) establece tres periodos en la evolución de las organizaciones:

- Revolución industrial 1750-1850
- Revolución de la productividad 1850 - 1950
- Revolución de la gestión 1950 -1980

En la última etapa se abandona el interés desde los modelos teóricos de la administración a una mayor preocupación por los procesos y los objetivos más amplios que la producción. Estas nuevas tendencias están influidas por reflexiones más cercanas a las corrientes de las relaciones humanas y los procesos de toma de decisiones, así como de las críticas de los neoestructuralistas y las nuevas reflexiones a las teorías de las organizaciones. Existe una adecuación a un nuevo modelo de sociedad que reclama algo más que la transposición de la ingeniería a las organizaciones. Poco a poco la sociedad compleja reclama atención a nuevos enfoques a las políticas de estado del bienestar y las políticas públicas exigen la incorporación de nuevas formas y conceptos de dirección y administración a los recursos que tiene a su disposición en su campo de actuación. Entonces la administración clásica del estado empieza a introducir algunas de las corrientes y reflexiones procedentes del sector productivo.

Desde la perspectiva de estos cambios podemos situarnos más cerca de los planteamientos que consideran las organizaciones culturales como estructuras intensivas de complejidad según el siguiente esquema:

Tabla Nº 3 Las instituciones culturales como organizaciones de la complejidad

<p>ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS Principios de sumisión jerárquica. Respeto a la regla jurídica. Lenguaje administrativo / legal</p>
<p>ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS Principio de especialización. Respeto a los principios técnicos. Lenguaje técnico - administrativo</p>
<p>ORGANIZACIONES DE LA COMPLEJIDAD Principio de dificultad de límites entre lo público y privado. Ambigüedad legitimidad. Lenguaje de la gestión</p>

Fuente: Martinell, 2001

En este esquema se puede observar tres tipos de organizaciones que pueden representar tres etapas o niveles superpuestos, se analizan desde el lenguaje a utilizar y los modelos de actuar ante sus finalidades. A pesar de la coexistencia de estos tres niveles el sector cultural tiende a políticas más cercanas a las organizaciones de la complejidad que a las burocráticas. Entonces, los nuevos proyectos (innovadores) se sitúan en un marco de gestión ubicados en nuevas legitimidades y en sistemas de organización mixtos donde lo público y privado colaboran y establecen sinergias.

Es, entonces, que en estos contextos, las nuevas ideas de gestión llegan al sector social, educativo y cultural como exigencia a una mayor eficacia y eficiencia de sus fines y por la importancia económica de sus políticas. Los modelos clásicos de administración se ven desbordados por las nuevas necesidades y políticas y entran en una crisis profunda de rendimiento (situación que en la actualidad se sigue viviendo en lo cotidiano de la vida cultural).

En este sentido se tiene que el concepto de gestión se incorpora a nuevos sectores de la vida social como expresión de dar respuesta calificada a nuevos retos de la sociedad. Se observa, entonces, como se desarrollan nuevos campos: gestión del turismo, gestión del medio ambiente, gestión de la calidad de vida, etc.

En el campo social y cultural, donde su actividad ha estado muy unida a las posiciones ideológicas o filantrópicas, existe la necesidad de diferenciar estas posiciones de las surgidas por estos nuevos encargos sociales. A los profesionales de este campo se les reclama un rigor profesional sin el peso ideológico de su intervención como actores sociales.

García, D. L. C. R. (2015), en el libro “Conceptos básicos de administración y gestión cultural” mencionan que la gestión cultural no solo conlleva a una dirección estratégica basada en el uso de técnicas empresariales sino también a saber potenciar que el producto cultural sea valorado económicamente ya que con estos es que se trabajara habitualmente en tareas de gestión socio cultural. En este sentido mencionan, también, que la iniciativa empresarial es muy

importante en el campo cultural para encontrar nuevos conocimientos acerca del mercado destacado en las actuales tendencias culturales.

Olmos, H. (2008) en el libro: "Gestión cultural y desarrollo: Claves del desarrollo", presenta un enfoque particular acerca de política y cultura, al hablar sobre política y cultura y la imposibilidad de desligar la gestión de la política mencionando lo siguiente: "...se trata de campos muy imbricados a pesar de la creciente despolitización a que se nos quiere conducir desde instancias de poder fuertemente politizadas" (P. 51). Agrega que no hay gestión per se. No existe gestión que no responda a una política explícita o implícitamente.

Indica, además, la necesidad de interrogarse acerca de las nociones en torno de las cuales, dentro de las cuales y hacia las cuales nos movemos: cultura, gestión, identidad, política, desarrollo. El autor plantea, también, que en principio sólo un concepto humanista del desarrollo posibilita la vinculación con la gestión cultural, siempre que se maneje un criterio antropológico para definir estos términos.

Hace hincapié, además, en la importancia de que en América Latina se debe pensar las políticas culturales y su gestión en función de la inclusión social porque no se tienen otras opciones, aunque (según el autor) no parezca creíble: una gestión que opere con un sentido restringido solo dirigido a las artes, literatura, patrimonio, espectáculos, contribuye a ampliar las brechas, profundiza las diferencias en lugar de finiquitarlas. Por más que un progreso eficiente de estas actividades mejore la circulación económica e involucre a más gente a este

circuito producción – difusión – consumo. Esto en el sentido de que ser ciudadano no es lo mismo que ser consumidor, teniendo en cuenta que la cultura resulta fundamental a la hora de formar ciudadanía, siempre que se amplíe el modelo desde el cual se procede, sin que esto signifique el reclamo del sector cultura de la conducción de todos los asuntos de la sociedad.

El autor indica, también, que en sociedades como las nuestras, de profundas desigualdades, no se puede dar el lujo de planificar políticas que solo tengan como objetivo ampliar las posibilidades de consumo de bienes culturales a la mayor cantidad posible de habitantes, aunque este sea un objetivo necesario también. Finaliza indicando que con la democratización de lo que hay no alcanza y que con producir más de lo mismo tampoco.

En este sentido define a las políticas culturales como: “el conjunto de intervenciones, acciones y estrategias que distintas instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas, comunitarias, etc. ponen en marcha con el propósito de satisfacer las necesidades y aspiraciones culturales, simbólicas y expresivas, de la sociedad, en sus distintos niveles y modalidades” (P. 57).

No cabe duda de que el espacio cultural contemporáneo se caracteriza por ser heterogéneo, complejo, conflictivo y cambiante, es por esta razón que el autor remarca la frase “en sus distintos niveles y modalidades”. Lo que significa que, antes que nada, al momento de comenzar la tarea de diseñar políticas culturales

es necesario conocer la diversidad cultural de los receptores, la complejidad del territorio y su gente y la variedad de instituciones (oficiales, privadas, comunitarias, asociaciones intermedias) que interactúan.

1.2.2.1 Teorías o enfoques modernos de la administración

A finales del siglo XIX y a inicios del siglo XX es la época en que comenzó a sistematizarse el conocimiento administrativo. Desde ese entonces hasta la actualidad son muchos los autores que investigan cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo a través de una variedad de enfoques, doctrinas o escuelas que tienen por finalidad lograr el funcionamiento eficiente de las organizaciones y el logro de sus objetivos.

Para establecer un modelo de gestión, es imprescindible analizar los enfoques modernos de la administración ya que son de vital importancia para todo tipo de organización o empresa, independientemente de su actividad. Si no se cuenta con un sistema muy bien organizado para poder desarrollarse con eficiencia no se podrán lograr los objetivos propuestos.

En este sentido se puede aplicar algunos de los enfoques siguientes:

El enfoque de Estrategia organizacional está referido a que cada empresa u organización debe contar con una estrategia de tal manera que esta le ayude a conseguir los objetivos propuestos.

Esta estrategia es aplicada por las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que estas elaboran un plan estratégico donde se incluyen los valores, visión, misión, objetivos y metas para aplicarlos en las actividades a la que se dirige la empresa.

La Teoría de desarrollo organizacional, es un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización con el objetivo de que adquiera la capacidad de autor renovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual; buscando conseguir de manera conjunta cambios en la estructura de la organización (en el organigrama, en los métodos, procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos organizacionales y en la cultura y clima organizacional.

Esta teoría está orientada al cambio organizacional y estrechamente ligado a la capacidad de aprendizaje organizacional, de adaptación de la organización objeto de cambio. Cambio que debe ser planificado y controlado de manera sistemática y ordenada.

En tanto que El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, estos se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Existen varios tipos de Benchmarking, pero dentro del enfoque en mejorar la gestión se pueden emplear dos principalmente: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace).

Otro modelo de gestión es La Reingeniería, que según Hammer y Stanton (1997), hoy es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados

Para Hammer y Champy (1994) es indispensable en todo proyecto de reingeniería que se oriente a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica -lo que equivale a decir que es bueno si funciona para usted, y malo en caso contrario.

El enfoque de Calidad total, es un sistema de gestión empresarial muy relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las técnicas de inspección aplicadas a la producción, el aseguramiento de la calidad que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y que involucra a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

La teoría Z, como enfoque de modelo de gestión propone que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y por consiguiente la autoestima de los empleados.

Esta teoría es participativa y se basa en las relaciones humanas, se enfoca en entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por eso invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, cuya aplicación está orientada a obtener un mayor rendimiento y así conseguir mayor productividad empresarial.

1.2.2.2 El Gestor cultural

Aballay, S. & Avendaño, C. (2010), Argentina, en el libro titulado “Gestión cultural entre conceptos lejanos y realidades cercanas”, mencionan que la gestión cultural implica establecer objetivos, definir estrategias y políticas y supervisar su realización con miras a lograr resultados en un proceso y que el gestor cultural debe comprometer, incluir, generar intercambio, compromiso y consenso.

Por lo que se expresa se puede apreciar lo importante que es el trabajo del gestor cultural y la necesidad de tomar conciencia de lo imprescindible que es la capacitación para que los que estén a cargo de un área de cultura. Teniendo en cuenta que la gestión cultural es una profesión como cualquier otra y quienes trabajen en ella deben capacitarse para poder ejercerla:

Los gestores culturales deben poseer determinadas competencias para poder desarrollar su profesión, como poseer un sólido marco conceptual para tener claro desde donde van a trabajar porque sus principios van a regir su accionar, deben conocer sobre elaboración de políticas culturales, porque son quienes a partir de los diagnósticos, de los consensos y el marco conceptual deben elaborarlas (p.46).

Deben tener conocimientos de planificación para poder programar y evaluar, analizar el entorno, las organizaciones, la definición de objetivos, deben ser capaces, también de elaborar líneas estratégicas y los mecanismos para ejecutarlas, en este sentido debe tener conocimientos de elaboración de proyectos culturales, gestión de proyectos culturales y gestión de recursos humanos.

Otra de las competencias que debe tener el gestor cultural es el conocimiento de los diferentes sectores culturales y artísticos, de los agentes que intervienen en

cada sector para que pueda establecer las oportunidades y amenazas que se presenten.

Según Martinell (2001) las nuevas tendencias de la administración la llevan hacia una revolución de la gestión por la necesidad de orientar su accionar hacia el campo de las relaciones humanas, debido a que las políticas públicas exigen nuevos conceptos de dirección y administración para el manejo de los recursos que tiene en su campo de actuación. Estas nuevas ideas de gestión llegan a los sectores social, educativo y cultural exigiendo una mayor eficacia y eficiencia de sus fines. Se aprecia, además, que a los profesionales encargados de dirigir estas políticas se les requiere un rigor profesional.

En este sentido la persona llamada a dirigir y organizar estas políticas es el Gestor Cultural. Es importante señalar que estas actividades no solo se dan en la esfera de lo privado y de lo público y que al referirse a la esfera de lo público o privado no solo se señala a las actividades estatales sino también en las actividades de la sociedad en general.

El concepto de gestor es un concepto de profesionalidad que se puede caracterizar por las siguientes capacidades genéricas:

- Capacidad de establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización

- Capacidad de definir unos objetivos y finalidades a desarrollar
- Capacidad de visión y de proyecto
- Capacidad de combinar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc.
- Capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno
- Capacidad de desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización
- Capacidad de adaptarse a las características del contenido y sector profesional de su encargo

Hay que tener en cuenta que estas capacidades se diferencian considerablemente de los antecedentes del trabajo voluntario en el sector cultural y se aproximan a un compromiso y responsabilidad profesional.

Entonces, se puede concluir que el gestor cultural es un profesional que hace posible y viable un proyecto u organización cultural en todos sus aspectos, que desarrolla y dinamiza los bienes culturales, artísticos y creativos dentro de una estrategia social, territorial o de mercado realizando una labor de mediador entre la creación y los bienes culturales, participación, el consumo y el disfrute cultural.

Que el trabajo del gestor cultural constituye la eficiente administración de recursos ordenada a la consecución de objetivos que afecten a la promoción y al desarrollo de la cultura con funciones de planificación, coordinación, producción,

comunicación y evaluación. Es la persona que se dedica profesionalmente a estas tareas usando las técnicas y métodos específicos de este campo.

La tesis busca aclarar el rol del gestor cultural, la importancia de su profesionalización y las herramientas de que dispone en el campo de la administración para lograr la gestión eficiente de una organización.

1.2.2.3 Elementos de la administración enfocados a la gestión de asociaciones culturales

En el Código deontológico de la FAGC (2009), en la definición de gestión cultural y de gestor cultural se deja entrever una necesidad de profesionalización y la aplicación de la gestión, entendiéndose por esta, administrar acciones conducentes al logro de los objetivos.

Por otro lado, las asociaciones tienen por ley órganos de gobierno con facultades específicas y que por definición son la unión de varias personas para la búsqueda de un objetivo común y en tal sentido se organizan para poder alcanzarlos. Está presente, entonces, la necesidad de administrarlas, y es de esta manera como la administración mediante sus funciones, principios o elementos puede ser una herramienta muy importante para que esta se realice de manera eficiente. Por el lado de la teoría de la administración, esta también reconoce a la organización con ciertas particularidades que son coincidentes con lo mencionado acerca de las asociaciones, de la gestión cultural y del gestor cultural. Las asociaciones son

organismos que son susceptibles de ser administradas desde la perspectiva de la administración moderna.

Para Koontz H. & Weihrich H. (2013), una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que se juntaron individuos en grupos para lograr objetivos que no podían alcanzar solos, la administración ha sido un elemento esencial para la coordinación de los desempeños individuales. La labor de los administradores ha ganado importancia conforme la sociedad depende cada vez más de los esfuerzos grupales y la diversidad de grupos organizados que van surgiendo. De ahí la importancia de fomentar la excelencia entre los integrantes de estas organizaciones, sobre todo los administradores, los aspirantes a ser administradores y otros profesionales.

De este modo, el método más general y provechoso para estudiar el trabajo de los administradores es recurrir a las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, como marco teórico para organizar el conocimiento administrativo. Por esto, se les asigna la responsabilidad de emprender acciones que hagan posible que los integrantes de una organización den su mejor aportación a los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, lucrativas o sin fines de lucro, de manufactura o de servicios.

De esta forma, la organización es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura intencional de papeles o roles para la integración de

una corporación. Es deliberada pues se asegura de que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes pueden ejecutarlos mejor.

Durante las actividades de una organización se planifica, se organiza, se dirige, y se evalúa o controla. Por ejemplo se controla para medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes, controlar facilita la realización de los planes.

Entonces al reconocer a una asociación como una organización y entendiendo, la necesidad de la profesionalización de sus integrantes, y que esta como tal, es objeto de estudio de la administración, se tiene que las herramientas de la administración pueden influir positivamente en su desarrollo. De este modo las llamadas funciones, elementos y las teorías de la administración son aplicables a la vida de toda organización dentro de sus particularidades.

1.2.3 Las asociaciones

Antes de abordar el tema de las asociaciones culturales como tal, se debe tener en cuenta su definición en el código civil ya que son organismos de derecho en concordancia con el código civil peruano. En ese sentido para el código civil “La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (Art. 80).

Los requisitos que debe cumplir según la ley son tener estatuto con el contenido normado por ley, los libros correspondientes, sus órganos de gobierno como la asamblea general y el consejo directivo y sus facultades y las facultades de los asociados y sus derechos hasta la disolución de la asociación.

Según el comentario del “Círculo de Investigación Jurídica Derecho y Libertad” la definición del código civil hace referencia a una organización estable de personas. Incide en que la idea de organización es de suma importancia en la medida de que se trata de un grupo de personas, es decir, de seres humanos, que es el substrato material de cualquier ente personificado y que realizan una actividad en conjunto en base a la distribución de roles y responsabilidades. Pero se trata en sí, de una organización artificial, creada para perseguir los fines para los que fue constituida. No es por lo tanto, una organización natural de personas como, por ejemplo, la familia.

A esta organización se le atribuye el carácter de estable, es decir, de ser permanente en el tiempo. La calificación responde a la necesidad de la persona jurídica de perpetuarse como un órgano vivo durante el tiempo que sea requerido para que pueda satisfacer sus propósitos.

Se entiende, además, que las personas se organizan en una asociación para un beneficio mutuo, para lograr objetivos que solos les sería más difícil, en grupo se logran sinergias; el aspecto que en la definición del Código caracteriza mejor a la asociación viene constituido por la necesidad de realizar una actividad en común.

La asociación se caracteriza en que los fines que persigue deben beneficiar a sus asociados, en relación a este aspecto hay que recordar que la creación de una asociación responde a que las personas que la constituyen no pueden por si solas realizar determinadas tareas y obtener ciertos resultados, entonces, es el medio con que cuentan para aunar esfuerzos.

Por otro lado se debe de tener en cuenta que no se trata de que todos los asociados cumplan tareas de gestión, pero sí de que participen en la toma de decisiones y en el beneficio de los resultados.

1.2.3.1 Las asociaciones culturales

Al hablar de asociaciones culturales se debe entender que es una asociación formalmente constituida pero cuya actividad se circunscribe en el ámbito de la cultura, puede ser artes plásticas, teatro, música o varias en general. Es decir se crean y se registran legalmente.

Para ser constituidas se puede buscar la ayuda de un asesor quien se encargaría de toda la parte relacionada a esto. Por otro lado son los mismos asociados quienes en consulta con un abogado o notario llevan adelante el proceso de constitución y de inscripción de la asociación. Los asociados pueden asumir esta tarea formando grupos de trabajo como para la elaboración del estatuto por ejemplo.

Entonces en la etapa de fundación y funcionamiento juega un papel muy importante la participación y colaboración de los asociados, quienes al final serán los beneficiarios. Indicando, también, que la experiencia de formar una asociación es de autoaprendizaje en muchos casos por parte de sus integrantes y como tal tienen que informarse de la parte legal y del funcionamiento porque son aspectos que estarán presentes durante la vida de la asociación.

La organización puede perdurar si se sienta sobre bases sólidas; una de las primeras decisiones que se deben tomar es si se formara un colectivo como un grupo de personas que decide colaborar en la creación, promoción y gestión de proyectos artísticos y culturales, o una asociación. Es decir, definir qué son, que harán y como lo harán; definir la misión y la visión, si harán proyectos, obras u otras actividades y como las gestionaran para conseguir los objetivos esperados.

1.3 Definición de términos básicos

1.3.1 La administración y las organizaciones culturales

La administración es parte importante de cada organización, se podría pensar que formar una organización es sencillo, de que solo es asunto de completar trámites burocráticos. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que las organizaciones surgen por la necesidad de agruparse para lograr objetivos en común, pero que estas son algo más que trabajar en conjunto. Trabajar con personas significa compartir espacios con individuos con culturas diferentes, expectativas diferentes, etc. De la misma manera dentro de la convivencia en la planificación o en el

desarrollo de las actividades podemos encontrar personas con ganas de hacer cosas, personas que están dispuestas a aportar, pero, que buscan o necesitan una dirección es decir a alguien que lidere o coordine el grupo y que les indique cuales son las actividades que tiene que realizar.

En este sentido la administración ayuda a que el trabajo, en el desarrollo de las actividades, sea más agradable y hace que la consecución de los objetivos sea efectiva. Pero tiene que haber una persona que ordene esta labor, sobre todo, de coordinación de este grupo de personas: “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005, p. 7).

Es por esto la importancia de la profesionalización de los dirigentes de una organización, en este caso cultural. Este dirigente es el Gestor cultural, que es una persona preparada para administrar organizaciones en el ámbito de la cultura.

Es factible que los avances y las nuevas prácticas de la administración puedan ser adaptados y aplicados en un organismo cultural, siendo imperioso que las organizaciones reconozcan la importancia de profesionalizar su manejo, y que dejen de confiar solo en el empirismo.

1.3.2 La gestión como herramienta para el logro de los objetivos

La gestión permite hacer uso de herramientas muy importantes para administrar las actividades de una organización hacia el logro de sus objetivos. Desde mediados del siglo XVII hasta el siglo XX la visión de la administración fue cambiando de tal manera que ya no solo se veía el lado de la producción sino el lado humano. Peter Drucker (1993) (en Martinell 2001) establece tres periodos de la evolución de las organizaciones:

Tabla Nº 4 Periodos del modelo capitalista

Drucker (1993) establece tres:

Revolución industrial 1750 – 1850
Revolución de la productividad 1850 – 1950
Revolución de la gestión 1950 - 1980

Fuente: Martinell, 2001

En la última etapa se va dejando de lado los modelos clásicos orientados hacia los procesos y objetivos de la producción por la influencia de nuevas reflexiones orientadas a las relaciones humanas. Y por las nuevas visiones acerca de las teorías de las organizaciones por la adecuación a un nuevo modelo de sociedad que necesita que no solo se transfiera los procesos de la ingeniería a las organizaciones, es decir, la adecuación de los mecanismos de administración

tiene que hacerse conociendo la realidad y las particularidades de los nuevos tipos de organizaciones como las culturales.

Gestionar es administrar, es el cumplimiento de actividades planificadas para el logro de los objetivos. Entonces hablar de gestión es entender que existen una serie de pasos metodológicos para lograr los objetivos. Según el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, (2011), Chile, la gestión incluye, entre otros, un proceso administrativo que se desarrolla en el funcionamiento de alguna organización o que se emprende al querer concretar alguna idea y transformarla en proyecto.

La administración dentro de la gestión se encarga de resolver las tareas de cada una de las áreas de una organización. La teoría de la administración define algunas funciones básicas para llevar adelante un proceso administrativo:

Planificación: proyecta los objetivos, las acciones y métodos para alcanzarlos. En su aplicación se visualiza y anticipa los problemas que se presentarán en la ejecución de los proyectos y la forma de resolverlos.

Organización: ordena los elementos que participan en la estructura de una organización para cumplir los objetivos de manera eficaz y eficiente, y llevar adelante la planificación acordada. Es necesario aquí asignar responsabilidades, dependencias y líneas de comunicación. Es la parte objetiva.

Integración: Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que “la teoría” formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada. Es el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos. También se entiende que consiste en integrar y mantener ocupados los puestos de una estructura organizacional con el personal idóneo.

Dirección: Al emprenderse grandes tareas, sobre las cuales se organiza un sistema determinado, es necesaria la supervisión de las actividades diseñadas. Incluye, entre otras cosas, desarrollar las habilidades necesarias para el buen desempeño de las personas que llevan adelante las actividades. Es la parte subjetiva.

Control: Está referido a las acciones destinadas a verificar el cumplimiento de las actividades planificadas. Se encarga de medir el rendimiento obtenido en relación con las metas fijadas. En caso de haber desviaciones, se determinan las causas y se corrige lo que sea necesario.

Estas funciones están incluidas en un proceso administrativo y forman un sistema complejo de entradas y salidas que necesitan ser administrados con una visión de proyección y desarrollo. Este proceso metodológico que se desarrolla tiene que estar enfocado a cumplir los objetivos con una visión de transformación permanente ya que la gestión avanza con una proyección y movimiento continuo de los objetivos, planes, actividades y las tareas emprendidas para cumplir lo planificado.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Diseño metodológico

En lo referente al diseño metodológico, para la realización de esta investigación se empleará el enfoque cualitativo emergente. Se utilizarán las entrevistas a los integrantes de la Asociación de Egresados y Graduados de la ENSABAP, a los integrantes de otras asociaciones de artistas y la revisión de documentación concerniente a esta asociación y de otras asociaciones de artistas como técnicas de recolección de datos.

Según Gutiérrez L. (2017), la investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, e incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno las describe.

Álvarez – Gayou J. en el libro “Cómo hacer investigación cualitativa” (2003), menciona que los métodos cualitativos están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que realmente dice y hace la gente. Se observa a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene

un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales ni escalas clasificatorias.

Corona J. (2016) indica que actualmente existen tres métodos y/o enfoques de investigación: el cualitativo (interpretativo), cuantitativo (positivista) y socio crítico, llamado también método mixto de investigación.

El método cualitativo explica de una forma descriptiva la conducta de los sujetos involucrados en la investigación, se parte de lo específico a lo general (inductivo), por lo tanto la investigación es subjetiva e interpretativa, ya que toma en cuenta la naturaleza social e individual de los investigados, siendo, por esto, el método de investigación social más importante.

Además, en este método, no hay una medición de variables o un sistema de hipótesis definido. En este tipo de investigación el investigador tiene un contacto directo con el investigado u objeto de estudio, es por esto que la investigación cualitativa toma en cuenta las cualidades, sentimientos y pensamientos del sujeto por consiguiente es un método muy subjetivo, analítico e interpretativo de la realidad presente, ya sea dese la perspectiva fenomenológica, etnográfica, de investigación-acción o biográfica.

Añade, así mismo, que en este método no se utilizan análisis estadísticos detallados (estadística inferencial y descriptiva) como es el caso de los métodos cuantitativo y mixto.

2.2 Diseño muestral

Pérez R., Lagos L., Mardones R. & Sáez F. en el artículo “Diseños de Investigación y Muestreo Cualitativo. Lo Complejo de Someter la Flexibilidad del Método Emergente a una Taxonomía Apriorística” (2017), mencionan que toda investigación debe responder a dos preguntas fundamentales: ¿qué se va a observar? y ¿quiénes serán los participantes o informantes?, siendo necesario, entonces, responder a estas preguntas teniendo en cuenta que el universo posible de escenarios de observación o eventuales casos de estudio es inconmensurable, por ello se requiere delimitar la población (universo de posibilidades) y la muestra (participantes del estudio). Indican que esta es la definición de muestreo y es el procedimiento mediante el cual el investigador accede a los participantes o a los escenarios de observación para recoger y registrar los datos en que basará su análisis.

Según Crespo C. & Salamanca A. (2007) el muestreo en la investigación cualitativa evoluciona a medida que avanza la investigación al igual que el diseño del estudio a medida que avance el proyecto, es por esto que se le denomina emergente. En lo que al muestreo se refiere sucede algo similar, la elección del mejor modo de obtener los datos y de quien o de quienes obtenerlos

se deciden en el campo, ya que el objetivo es reflejar la realidad y los diversos puntos de vista de los participantes los cuales se desconocen al iniciar el estudio.

El diseño muestral del plan de tesis se enmarcará dentro de la investigación cualitativa emergente.

Con respecto a la heterogeneidad se entrevistarán a socios, directivos y ex directivos de la AENBA, se tomará en cuenta el año de egreso de la Escuela Nacional de Bellas Artes. También se entrevistará a integrantes de otras asociaciones de artistas. En lo referente la documentación se revisarán el libro de actas y el plan estratégico 2015 – 2017.

En la accesibilidad y el uso de los recursos disponibles se seleccionaron a los socios de la AENBA y a integrantes de otras asociaciones a quienes se les entrevistará, tomando en cuenta el acceso fácil a ellos. Con la documentación a revisar también se tomó en cuenta la facilidad de acceso a su revisión.

2.3 Técnicas de recolección de datos

La investigación de tipo cualitativa utiliza sobre todo los siguientes instrumentos o técnicas de recolección de datos, de acuerdo con el problema objeto de la investigación a realizar: entrevista estructurada y no estructurada, observación sistemática y no sistemática, historia de vida, autobiografías, el relato, notas de campo entre otros.

Las herramientas que se utilizarán en esta investigación serán la entrevista y el análisis documental.

2.3.1 La entrevista

Se considera a la entrevista como una forma específica de interacción social que tiene por objetivo la recolección de datos en donde el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de su interés, entablándose un dialogo asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es fuente de esa información.

Las entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En las entrevistas estructuradas el investigador planifica previamente las preguntas que quiere formular, prepara para esto, un guion de preguntas de manera secuencial y dirigida. El entrevistado no podrá hacer ningún comentario ni apreciación fuera de las preguntas, las preguntas solo se podrán contestar afirmativa o negativamente, es decir, una respuesta concreta y exacta. Este tipo de entrevistas no es la más usada en la investigación cualitativa.

En las entrevistas semiestructuradas el investigador preparara un guion temático sobre lo que se hablará con el entrevistado, en este sentido las preguntas son abiertas y el entrevistado puede expresar sus opiniones e incluso desviarse del guion cuando se observen temas que puedan ayudar a la investigación.

En las entrevistas no estructuradas o abiertas, o entrevistas a profundidad son entendidas como reiterados encuentros entre el entrevistador y el entrevistado orientado a comprender las perspectivas que pueda tener el entrevistado respecto a temas relacionados con el tema de investigación expresada con sus propias palabras. Existe un margen amplio de libertad para la formulación de preguntas, no se guían, por lo tanto, por un cuestionario o modelo rígido, sino por un cierto grado de espontaneidad.

Para esta investigación se eligió la técnica de la entrevista no estructurada porque permite obtener información proporcionada por los mismos actores sociales, como los datos relativos a sus conductas, opiniones, actitudes y expectativas que por su misma naturaleza son imposibles observar desde afuera.

Las personas que se entrevistarán serán socios con diferentes años de antigüedad, directivos y ex directivos de la AENBA, se entrevistarán, también artistas plásticos integrantes de otras asociaciones.

2.3.2 El análisis documental

Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2006), México, en el libro “Metodología de la investigación” indican que una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Estos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o, también, delinear sus historias y estatus actuales.

Esta documentación guarda información relevante que le sirve al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.

Los documentos pueden ser clasificados en individuales y grupales. Dentro de la documentación individual se consideran como tal a los escritos personales que son de tres tipos: documentos o registros preparados por razones oficiales como por ejemplo certificados de matrimonio, escrituras de propiedades, estados de cuenta bancarios, etc., varios de estos son de dominio público. Está, también, los documentos preparados por razones personales como cartas, diarios, manuscritos y notas, por último se encuentran los documentos preparados por razones profesionales como reportes, libros, artículos periodísticos, correos electrónicos, etc. cuya difusión es generalmente pública.

En lo concerniente a la documentación grupal están considerados los documentos generados con una finalidad oficial por un grupo de personas, como el acta constitutiva de una empresa, por una finalidad profesional como puede ser una ponencia, están considerados también los materiales audiovisuales grupales entre los cuales se tiene a las imágenes, cintas de video, páginas web, etc. producidas por un grupo con objetivos oficiales, profesionales u otras razones.

Dentro de la clasificación de documentación grupal están incluidos, también, documentos y materiales organizacionales como memos, reportes, planes, evaluaciones, cartas, mensajes en los medios de comunicación colectiva

(comunicados de prensa, anuncios, y otros, fotografías, publicaciones internas (boletines, revistas, etc.), avisos y otros. Cabe destacar que algunos de estos documentos pueden ser producidos por una persona pero incumben o afectan a toda la institución. Del mismo modo se incluyen los registros en archivos públicos, en donde se pueden encontrar muchos de los materiales mencionados en las otras categorías y otros generados para fines públicos (catastros, registros de la propiedad intelectual, etc.), los archivos pueden ser gubernamentales o privados.

Para esta investigación se analizará documentación concerniente a la AENBA que está enmarcada dentro de la documentación grupal. Este análisis permitirá complementar el conocimiento acerca el funcionamiento de esta asociación a través de la revisión de documentación como el libro de actas, informes de reuniones, planes estratégicos, etc.

2.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Estas técnicas consisten en procesar los datos que se encuentran dispersos, desordenados e individuales que han sido obtenidos en el trabajo de campo, tienen como objetivo generar un resultado con datos agrupados y ordenados a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos de hipótesis de la investigación.

Según Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2006), los análisis de los datos dependen de tres factores:

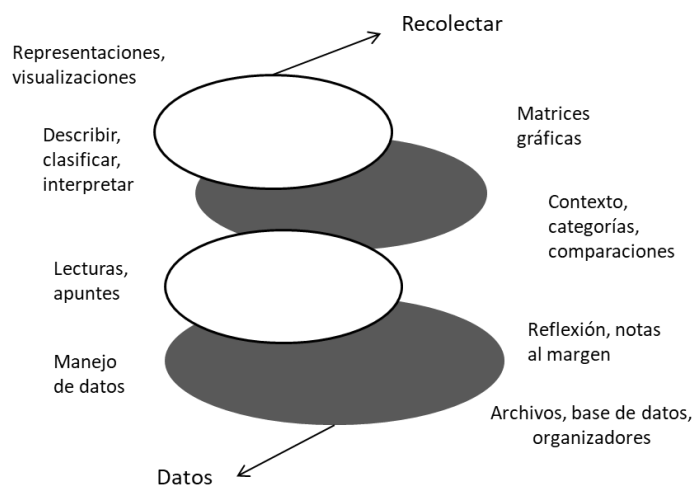
- a) El nivel de medición de las variables.
- b) La manera como se hayan formulado las hipótesis.
- c) El interés del investigador.

2.4.1 Análisis de datos cualitativos

Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2006), México, en el Libro “Metodología de la Investigación” mencionan: “Los datos son recolectados en primer lugar en el proceso cuantitativo para luego ser analizados, siendo este análisis muy estandarizado (en el siguiente orden: primero, análisis de confiabilidad y validez; segundo, estadística descriptiva; tercero, estadística inferencial). Los pasos en el proceso cualitativo son diferentes, tal como se ha reiterado, ocurriendo prácticamente en paralelo la recolección y el análisis; en este sentido el análisis no es estándar, ya que cada estudio necesita un orden o esquema diferente de análisis.” (p. 623).

En lo referente a la recolección de datos se da el proceso en que se reciben datos no estructurados y es el investigador quien le da estructura. Los datos pueden estar constituidos por narraciones visuales (fotografías, videos, etc.), auditivas (grabaciones), por textos escritos (documentos, cartas, etc.) y por expresiones verbales y no verbales y por narraciones del investigador (anotaciones en la bitácora de campo).

Figura N° 1 Espiral de análisis de datos cualitativos



Fuente: Hernández, Fernández & Baptista, 2006

En la mayoría de estudios cualitativos los datos son codificados para tener una descripción más completa de los mismos, se resumen, se elimina la información irrelevante, también se realizan análisis cuantitativos; con el objetivo de generar una mayor entendimiento del material analizado.

La codificación consta de dos planos o niveles, en el primero se codifican las unidades en categorías, en el segundo se realiza una comparación entre las categorías para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones.

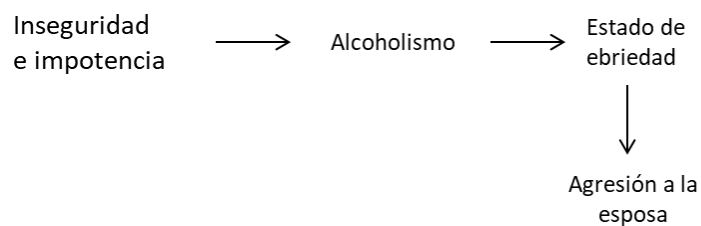
En el primer nivel de análisis las categorías deben relacionarse lógicamente con los datos que representan. Estas categorías pueden emerger de preguntas y reflexiones del investigador o reflejar eventos relevantes de las narraciones de los participantes.

Teniendo como base la selección de temas y el establecimiento de relaciones entre categorías se comienza la interpretación de resultados y el entendimiento del fenómeno de estudio así como a generar una teoría. Entonces, para completar de manera ideal el ciclo de análisis cualitativo se debe de: a) Producir un sistema de clasificación (tipologías) y b) Presentar temas y teorías.

La labor de encontrar sentido a los temas categorizados y significado a las relaciones entre temas puede ser apoyado por diversas herramientas para visualizar estas relaciones.

Diagramas de conjuntos o mapas conceptuales, existen diversos tipos de mapas o diagramas como los históricos que narran hechos o cambios ocurridos en una comunidad u organización, están los diagramas sociales que precisan los grupos que integran un ambiente, una organización o una comunidad, y los relacionales que expresan y explican cómo es que se vinculan conceptos, individuos, grupos y organizaciones.

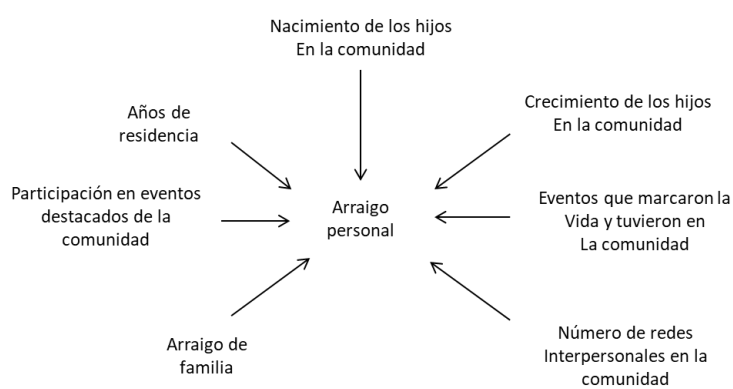
Figura Nº 2 Ejemplo de diagrama o mapa conceptual



Fuente: Hernández, Fernández & Baptista, 2006

Matrices, sirven para establecer vinculaciones entre categorías o temas, las categorías o temas se colocan como columnas (verticales) o como renglones o filas (horizontales). Lo que el investigador hace es documentar en cada celda si las categorías o temas se vinculan o no e inclusive puede realizar otra matriz donde explique cómo se vinculan o no.

Figura Nº 3 Diagrama o mapa conceptual Factores relacionados con el arraigo personal a una comunidad



Fuente: Hernández, Fernández & Baptista, 2006

Metáforas, se utilizan para extraer significados o captar la esencia de las relaciones entre categorías. En muchos casos estas metáforas surgen de los mismos sujetos estudiados o del investigador. Por ejemplo es el caso de la siguiente expresión: “quieres un paracaídas cuando la tormenta arrecia” (en una relación romántica nos sirve para establecer el tipo de vínculo entre la pareja).

2.5 Aspectos éticos

Para realizar esta investigación se respetarán los aspectos éticos concernientes a los participantes en ella, a las fuentes que se revisen y otros enmarcados dentro de la investigación científica, así como las normas establecidas por la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y psicología.

2.5.1 Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACION	DISEÑO DE INVESTIGACION
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo la aplicación de los elementos de la administración moderna puede ayudar a lograr una gestión eficiente de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional de Bellas Artes del Perú?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cómo es la gestión de la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes?</p> <p>¿Cómo intervienen los procesos de dirección en la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar como la aplicación de los elementos de la administración moderna puede ayudar a lograr la gestión eficiente de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional de Bellas Artes del Perú.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Analizar la gestión de la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes.</p> <p>Identificar cómo intervienen en los procesos de dirección en la Asociación de Graduados y Egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes.</p>	<p>La importancia de esta investigación radica en que busca el aporte de la administración moderna en la gestión de una institución cultural en base al análisis de su problemática. Se tratará de adecuar el manejo de los elementos o principios de la administración a la gestión de la AENBA, ya que la mayoría de la literatura en el campo de la administración está dedicada a las empresas en las áreas de organización, de personal, planificación, proyectos, etc.</p> <p>De este modo se busca plantear al final de la investigación, un modelo de gestión adecuado</p>	<p>En lo referente al diseño metodológico, para la realización de esta investigación se empleará el enfoque cualitativo emergente. Se utilizarán las entrevistas a los integrantes de la Asociación de Egresados y Graduados de la ENSABAP, a los integrantes de otras asociaciones de artistas y la revisión de documentación concerniente a esta asociación y de otras asociaciones de artistas como técnicas de recolección de datos.</p> <p>A- La Entrevista</p> <p>Para esta investigación se eligió la técnica de la entrevista no estructurada porque permite obtener información proporcionada por los mismos actores sociales, como los datos</p>

<p>¿De qué manera la propuesta de gestión se adecuará a la AENBA para lograr que sea eficiente?</p>	<p>Proponer un modelo de gestión eficiente adecuado a la AENBA.</p>	<p>para las necesidades de la AENBA y esta se beneficie con este aporte para que pueda desarrollarse alcanzando sus objetivos con eficiencia.</p>	<p>relativos a sus conductas, opiniones, actitudes y expectativas que por su misma naturaleza son imposibles observar desde afuera.</p> <p>Las personas que se entrevistarán serán socios con diferentes años de antigüedad, directivos y ex directivos de la AENBA, se entrevistarán, también artistas plásticos integrantes de otras asociaciones.</p> <p>B- El Análisis Documental</p> <p>Puede ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o, también, delinean sus historias y estatus actuales.</p> <p>Esta documentación guarda información relevante que le</p>
---	---	---	--

			<p>sirve al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.</p> <p>Para esta investigación se analizará documentación concerniente a la AENBA que está enmarcada dentro de la documentación grupal. Este análisis permitirá complementar el conocimiento acerca el funcionamiento de esta asociación a través de la revisión de documentación como el libro de actas, informes de reuniones, planes estratégicos, etc.</p>
--	--	--	--

CAPITULO III RESULTADOS

3.1 Análisis de las entrevistas

Se realizaron nueve entrevistas de acuerdo con la técnica de la entrevista no estructurada, se entrevistaron a socios, directivos y ex directivos de la AENBA, a artistas de otras asociaciones y artistas que no pertenecen a ninguna asociación clasificados en los siguientes ítems:

- Artistas socios de la AENBA
- Egresados no pertenecientes a ninguna asociación
- Egresados pertenecientes a otras asociaciones

Se entrevistó a un público integrado por artistas plásticos egresados de la Escuela Nacional de Bellas Artes porque es quien puede enriquecer el resultado de las entrevistas considerando que están abocados al quehacer artístico y comparten un interés común que es la producción artística y el buscar hacer visible su obra de arte. Las entrevistas se realizaron por separado en un número de sesiones igual al número de entrevistados pactando citas en diferentes lugares.

Las respuestas obtenidas sirvieron para armar un cuadro lógico y tener una base sobre las opiniones que se tienen acerca de la AENBA, las asociaciones en general y las asociaciones de artistas plásticos, para diseñar una propuesta de gestión eficiente para la AENBA. En ese sentido los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

Egresados no pertenecientes a ninguna asociación

1.- ¿Cuál su opinión sobre las asociaciones? (si está asociado en alguna que de las razones de su elección. Sino está asociado que diga porque)

Según se puede apreciar los egresados tienen una idea de lo que es una asociación, aunque guardan cierta reserva en cuanto a pertenecer a una, por temor a perder su individualidad, y a perder la libertad de ser “ellos mismos” (como artistas) y pasar a depender de la asociación, en este caso es importante que se respete la diversidad temática de los asociados. Tienen claro, también, que una asociación congrega a personas con características e intereses similares que persiguen un fin común, como es el caso de una asociación de artistas, que trata de formarse alrededor del arte. Por otro lado sientan la posición que una asociación de artistas no debe entrar en política.

En lo referente a la pertenencia a una asociación opinaron de que el ego del artista dificulta una adecuada cultura de colaboración en grupo, también tienen la

percepción de que estas son cerradas (solo para un grupo de personas) y que no participan en ellas artistas jóvenes.

Por otro lado aprecian el beneficio de pertenecer a una asociación de artistas ya que esta puede contribuir a darle un espacio de representación en el medio artístico, también puede ser un espacio de actualización de conocimientos y a través de ellas se pueden generar proyectos artísticos y mantener la comunicación entre los socios y la comunidad artística y mantenerlos informados acerca de las actividades artísticas, lugares de exposición y convocatorias para proyectos artísticos.

Finalmente mencionan que una asociación debe ser atractiva, debe llenar las expectativas del artista para pertenecer a ella.

EE1 opina:

“Para empezar creo que todo artista es individualista y creo que las asociaciones buscan crear un grupo en base al arte pero creo que el artista depende de sí mismo y piensa que entrar a una asociación te quita un poco la libertad de ser tú mismo sino depender de la asociación, es por eso que hasta ahora no me he metido a ninguna asociación pero si me han invitado en varias oportunidades y por el momento lo veo bien pero como invitado, no como participe o integrante de una asociación.

Entonces una razón por la cual no estas asociado sería por no perder tu individualidad

Más que todo eso, el artista depende de su individualidad, creo que no trato de separarme de eso”.

2- ¿Cuál es su opinión acerca de la AENBA?

En lo referente a esta pregunta los entrevistados mostraron lados positivos y negativos aunque según se puede apreciar fueron más los comentarios negativos, en ese sentido manifestaron que tuvieron muchas quejas acerca de la AENBA, y que esto se dejaba notar en la opinión de compañeros de la Escuela de Bellas Artes. También tienen la percepción de que la AENBA no es una verdadera representación de los artistas plásticos y que esta manejado solo por un grupo de artistas, y que desde “afuera” se aprecia que los directivos son siempre los mismos, en este sentido no se aprecia el compromiso de sus integrantes para asumir cargos directivos.

Por otro lado, sin embargo, también manifestaron que tuvieron profesores que pertenecían a la AENBA y que “en este sentido no la vieron tan mal”, aunque no saben cuál es su verdadero fin. En lo referente a sus actividades indicaron que estas son muy espaciadas, no se ven muchas exposiciones y que no hay publicaciones en las redes sociales. Finalmente indicaron que no trataron de ser parte de la asociación, que le falta promocionarse y que es selectiva.

Como un ejemplo se presenta la respuesta del entrevistado **EE2** quien opina:

“Creo en un inicio el entusiasmo por lograr una representatividad ante la Escuela de Bellas Artes fue muy grande y alentador, los proyectos para realizar constantemente actividades que beneficiaran a los asociados eran buenos. Pero creo que con el transcurso del tiempo el entusiasmo que inicio toda esta gestión ha disminuido considerablemente, ya sea por la falta de tiempo (pues en su mayoría los directivos tienen que compatibilizar sus tiempos con la carga laboral y familiar), o por la misma desidia de sus integrantes- socios- que no participan activamente en las convocatorias a reuniones.

Por motivos de tiempo no me he involucrado como socio activo para poder dar un comentario certero sobre la imagen que proyecta la AENBA, pero con sólo buscar- cuando tengo tiempo- información de sus actividades, ya sea en las redes sociales o en su misma página web, se puede uno dar cuenta de lo espaciadas que son las intervenciones, a veces por meses no hay publicaciones.

Y en cuanto a los directivos creo que hacia afuera se proyecta una imagen de que siempre son los mismos y eso puede dar lugar a malas interpretaciones, pero también sé que no hay un verdadero espíritu de compromiso por parte de los socios para aceptar cargos de directivos ni tampoco responden en cantidad importante a las convocatorias para elecciones”.

3- Sobre los beneficios de pertenecer a una asociación: ¿Qué le gustaría encontrar en una asociación?

En relación a esta pregunta los entrevistados indicaron que le gustaría que se organicen eventos culturales, tener la oportunidad de participar en exposiciones nacionales y en el extranjero y que sea amplia en estilo pictórico, que se organicen eventos de proyección a la comunidad como muralizar, acciones de bien social. Indicaron, también, que les gustaría que estén bien organizadas, que haya seriedad y que sea realmente una institución, que se informe a los socios de las actividades que se organizan a través de las redes sociales. Por otro lado consideran importante que una asociación cuente con un local como una oficina o un centro que tenga un espacio donde se pueda confraternizar, por ejemplo, así sea pagado por los socios.

EE1 opina:

“Bueno para mí lo principal sería organizar eventos culturales, exposiciones, bueno, y algunos festivales, ese sería el principal motivo de estar en una asociación. Pero el hecho de que una asociación entre en la política no me parece tan bien, sino que lo veo más por el lado cultural, estaría muy bien pertenecer a una asociación”.

4 ¿Has tenido experiencias positivas o negativas si has estado cerca a algún tipo de asociación?

Según la respuesta de los entrevistados el aspecto positivo de las asociaciones es que están organizadas en varios niveles, y cada nivel estaba bien organizado de una manera funcional de tal manera que favorece su funcionamiento, pero si esto es positivo tienen dudas que es te esquema se pueda mantener en el tiempo. Otra apreciación importante es que tenían un lugar donde los socios pueden confraternizar.

De las experiencias negativas según los entrevistados es encontrar que las asociaciones se “meten” en política, manifestaron, además, que si bien el artista no debe darle la espalda al quehacer político no debe mezclar el arte con la política. Otro de los aspectos negativos experimentados en las asociaciones son los procesos electorarios problemáticos debido a que hay intereses personales de por medio. En lo artístico los entrevistados opinaron que lo negativo es que las asociaciones dan más apertura al arte conceptual.

El encuestado **EE1** opina:

“Me han invitado siempre a exposiciones de asociaciones y bueno, he visto desde adentro como era, las asociaciones se rigen por varios niveles, cada nivel estaba organizado de una forma que sea funcional (que ayude a funcionar a la

Asociación.) Le he visto ese lado positivo de que funciona así, cada parte de la asociación está bien separada, cada nivel; lo he visto desde esa parte muy bien. Ahora que se mantengan con el tiempo ahí es otra cosa”.

¿Y has oído alguna vez de algo malo de una experiencia negativa de alguna asociación? (No necesariamente que lo hayas vivido tú)

“He escuchado más que todo que algunas asociaciones se meten en la política y creo que eso es lo principal que no lo he visto tan correcto, pero, aunque también el artista no debe desligarse de la política, pero, mezclar ambos como que no lo veo tan bien es por eso por lo que tal vez me he mantenido alejado de las asociaciones”.

Egresados pertenecientes a otras asociaciones

1- Hable sobre la importancia de pertenecer a asociaciones de artistas, sobre beneficios, sobre aspectos de colaboración:

En este sentido los entrevistados manifestaron que pertenecer a una asociación les permite estar en contacto con otros artistas plásticos, les permite, también, llevar a cabo proyectos en conjunto que de otra a manera no se podrían llevar a cabo. Tienen la oportunidad de realizar exposiciones individuales sin costo y de viajar al extranjero de una forma económica teniendo la oportunidad de

relacionarse con artistas extranjeros. En el caso de la ASPAP, según los entrevistados, está asociada a la IAP y a la UNESCO los socios tienen entradas gratis para los museos de Europa y en el Perú.

Por otro lado manifestaron que pudieron participar en muchas exposiciones con temáticas variadas y que este es el beneficio más importante.

EOA2 opina:

“Yo por ejemplo si me inscribí a esta asociación de artistas plásticos ASPAP, me inscribí allá por el año 1976. En ese entonces estaba de presidente el profesor Francisco Abril de Vivero. Te da oportunidad sin costo de hacer exposiciones individuales así empecé ya después cuando estaba en los últimos años de la empresa donde trabajaba.

Y esa es la ventaja que tienes de pertenecer a la ASPAP tuvimos la oportunidad de viajar al extranjero de una forma económica y se tiene la oportunidad de relacionarse con artistas extranjeros. Está asociada a la IAP a la UNESCO y tienes entradas gratis para los museos de Europa y acá en el Perú también presentando este carnet tú no pagas porque nosotros pagamos una membresía”.

2- Acerca de experiencias positivas y negativas en la asociación a la que pertenecen

A este respecto los entrevistados manifestaron que si han cubierto sus expectativas de relacionarse con otros colegas y artistas de otras disciplinas. En el mismo sentido manifiestan que todas las experiencias han sido positivas porque todas las muestras colectivas que se han organizado han tenido éxito ya que como artista siempre se busca la oportunidad para exponer, manifiestan, también, que tuvieron la oportunidad de conocer a grandes artistas de la llamada promoción de oro de la Escuela Nacional de Bellas Artes del Perú.

En lo referente a las experiencias negativas vividas en la asociación a la que pertenecen los entrevistados indicaron como ejemplo a la junta directiva quienes tienen un ego muy fuerte y que esto se refleja cuando el Presidente o el Vicepresidente, algunas veces, asumen funciones que no les corresponden. Indican también que las experiencias negativas las viven en el proceso eleccionario, en la administración de la asociación, esto porque hay socios que son buenos como artistas pero se dejan llevar por comentarios que faltan a la verdad.

Manifestaron, también, que los directivos priorizan el beneficio personal o para sus allegados; en el mismo sentido indicaron que el factor tiempo es el que siempre falta a los asociados porque se dedican también a otras actividades diferentes a

las artísticas o a temas de la asociación lo que les impide tener el tiempo suficiente para colaborar como quisieran. Del mismo modo indicaron que los socios no comprenden que cada persona tiene limitaciones en la disposición de su tiempo, el cual debe dedicar, además, a problemas personales o de salud inclusive.

EOA3 opina:

“Las positivas son muchas porque ahí conocí a grandes pintores de la que llamamos la promoción de oro de Bellas Artes, de Cajahuaringa, Nieri, Galdós Rivas, etc., conocer grandes maestros ha sido una ventaja.

En cuanto a experiencias negativas siempre ha habido en elecciones, en la administración porque hay mucha gente que pinta y todo, pero entra a un campo un poco nebuloso de lo que dice la gente de cosas que no son tan ciertas, o que simplemente quieren sacar un beneficio ellos o sus familiares. Una experiencia que tuve fue que formando parte de la directiva de la ASPAP yo hice una especie de denuncia porque había pintores que en ese tiempo eran titulados de la escuela y con experiencia, pero habían recibido a unos jóvenes que no tenían experiencia porque eran familiares de otro señor y se hizo una especie de corrección”.

3- ¿Sientes que hay alguna diferencia entre tu asociación y la AENBA?

En este sentido la diferencia compartida por un encuestado se centró en el clima al interior de la asociación, manifestó que si bien ambas asociaciones no cuentan

con local propio en su asociación se reúnen y se siente en ambiente familiar, en cambio en la AENBA sus socios están cada uno por su lado. Otros entrevistados manifestaron que no encuentran ninguna diferencia.

EOA1 opina:

“En ASPAP, no teniendo local, nos reunimos, y me siento en casa, en AENBA, todos están en diferente “onda”. Cada uno está por su lado, estoy sola”.

4- ¿Qué sabes de la AENBA? (cómo funciona) (imagen)

A esta pregunta los entrevistados manifestaron en su mayoría haber escuchado acerca de la AENBA, uno de ellos indicó que en un principio le gusto por lo que representa, pero que se retiró porque ya no le gusta.

En líneas generales manifestaron, como se indica líneas arriba, que escucharon de la AENBA pero que les parece que está estancada, inclusive un encuestado indicó que hay otra asociación que quiere caer dentro de la misma terminología, del mismo modo indican que no poseen mucha información acerca de la asociación.

EOA3 opina:

¿Ha escuchado hablar de la AENBA?

“Si he escuchado, incluso hasta de que hay otra ASPAP que quiere caer dentro de la misma terminología.

¿De lo que ha escuchado de la AENBA que imagen tiene de esa asociación?

Si he escuchado, pero no tengo toda la información, pero si he escuchado algunas cosas, poco muy poco”.

5- ¿Cuál sería la necesidad de asociarte a la AENBA?

Por un lado, los entrevistados manifestaron no tener ninguna necesidad de asociarse a la AENBA, y por otro otros manifestaron su disponibilidad de no solo pertenecer a una institución sino a varias.

EOA3 menciona:

“Bueno yo estoy disponible siempre, de no solamente pertenecer a una institución sino a varias. He pertenecido a la Asociación de artistas aficionados, en asociación cultural arte Milenium del museo de la nación que la presidí también. Yo estoy siempre disponible a participar en cualquier grupo incluso como el grupo 7 que te he mencionado”.

6- ¿Cómo está organizada tu asociación, sientes que funciona?, utiliza algún modelo de gestión?

Los entrevistados manifestaron que su asociación está organizada y que su directiva cuenta con el Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Fiscal, Secretaría de exposiciones, Secretaría de prensa, Secretaría de cultura y por un curador de muestras. Del mismo modo manifestaron que se gestiona según lo acordado en las asambleas y con el consenso de todos los socios, no se hace nada por separado para evitar cualquier problema. En lo referente a esto último también manifestaron que la amistad tiene que ver con el hecho de que la organización funcione pero que aun así ha habido irregularidades.

Por otro lado en un caso particular se manifestó que existen impases entre grupos de asociados y que se apreció que si bien algunas gestiones no son muy dinámicas hay asociados que se quedan para colaborar y lograr que la asociación logre sus objetivos y crezca.

EOA2 menciona:

“Es una organización que está dirigida por el presidente, el vicepresidente, tesorero, fiscal, secretaria de exposiciones, secretaria de prensa, secretaria de cultura que se encarga de gestionar salas, hay otra función de curador de las muestras.

La directiva funciona siempre cuando es bien llevada, cuando tenemos la cabeza y los manejos de los fondos porque siempre tenemos gastos como por ejemplo para mandar hacer catálogos ya que sale de nuestros recursos.

Las gestiones que se hacen siempre están de acuerdo en las asambleas cuando se va a llevar a cabo con el fin de hacer una muestra tal fecha, se expone ante los socios si es factible llevarla a cabo, se ven los costos, establecer la fecha en que se va a realizar todo se lleva en consenso, un acuerdo de todos los socios. Así funciona no puede hacerse nada por separado sino ahí vienen los malestares”.

7- ¿Cómo se maneja la comunicación con los socios?

A esta pregunta los entrevistados manifestaron que la comunicación con los socios se maneja por teléfono y a través del internet por las redes sociales o por correo electrónico y por reuniones que se realizan una vez al mes. Esta actividad está a cargo de una socia quien lo hace de manera voluntaria.

EOA2 menciona:

“Todo es por Facebook o correos electrónicos, tenemos una vocera dentro de la asociación que lo hace voluntariamente, asiste a las reuniones y ya sabe qué fecha van a realizarse las reuniones. Tres días antes la vocera ya está mandando los correos a los que no tienen correo por teléfono u otro socio le pasa la voz a

otro socio, ya faltando un día para la reunión otra vez envía el correo para que la gente esté al pendiente”.

8- ¿Te sientes satisfecho con las actividades que se realizan en tu asociación?

Los entrevistados manifiestan que si se encuentran satisfechos con las actividades que realizan sus asociaciones.

9- ¿Cuál es la política para captar nuevos socios en tu asociación?

Los entrevistados indicaron que para captar nuevos socios “pasamos la voz”, y entonces hay personas que se interesan, también invitan a amistades. En este sentido indican que no se hace publicidad, nadie realiza invitaciones ni artistas ni a instituciones, que los promotores en este sentido no difunde las actividades de la asociación y esta pasa desapercibida al ni haber suficiente difusión de estas actividades. Por otro lado manifiestan no tener conocimiento de si se realizan campañas para captar nuevos socios, del mismo modo dicen que los socios nuevos siempre llegan.

EOA3 manifiesta:

“Ahí está la falencia porque solamente nadie hace publicidad, nadie hace invitaciones o que vaya a una universidad y que invite a los directores a los

promotores de arte para que vayan a las ASPAP y vean lo que se está haciendo o a las exposiciones que han hecho en lugares muy interesantes como San Marcos, La Villarreal, etc., diferentes museos. Entonces cuando se necesita eso el promotor no lo difunde o simplemente pasa desapercibido porque no hay la suficiente difusión o simplemente no hay esa conexión, aunque sea verbal”.

10- ¿Realizan actividades para generar ingresos?

Los entrevistados manifestaron que no realizan actividades para generar ingresos pero que los socios cumplen con pagar las cuotas mensuales para poder solventar los gastos que benefician a los socios que participan en diversas actividades que muchas veces llegan a ser gratuitas para los socios. Por otro lado indicaron que la asociación mando hacer polos que salieron a bajo costo y los vendió a sus socios generando utilidad.

EOA 2 manifestó:

“En el 2014 – 2015 hubo una oportunidad de una socia de coordinar con una cooperativa, esa cooperativa le dio un fondo para hacer polos de la institución, la asociación con esa plata manda hacer los polos, que salieron a un costo menor y la asociación lo vendió a sus socios y de ahí salió una utilidad, se dio en una sola oportunidad.

Lo que se está pensando es darle a la asociación un fin social como por ejemplo ayudar a artistas que están enfermos, que necesitan un apoyo económico. Estamos en pos de buscar un local porque no tenemos un local propio”.

11- ¿Qué opinas acerca de la poca rotación de los directivos y su trato a los asociados?

Los asociados mencionaron que la rotación de los directivos se da según sus estatutos, en el caso de la ASPAP la junta directiva se elige cada dos años a través de elecciones, según mencionan, a veces los directivos no colman las expectativas de los socios, pero la elección es democrática. Indicaron, además, que no se permite la reelección inmediata. Cabe destacar que, en algunos casos, cuando el presidente es reelegido porque muestra dinamismo y tiene llegada a los socios y al público se hacen excepciones para poder reelegirlo.

EOA3 menciona:

“La asociación tiene sus reglas que se rigen en base a un estatuto, no se puede pasar tampoco ni mucho ni menos está diseñado para por ejemplo los socios cada dos años elegir, tampoco se permite la reelección (inmediata) porque siempre se pide nuevas,..., las mismas personas, los mismos socios se dan cuenta que siempre como innovamos y somos creativos, entonces, no queremos repetir siempre lo mismo, queremos nuevos presidentes, nuevos personajes a veces su hay en la presidencia, se han dado casos cuando el presidente es muy dinámico y

sobre todo muy accesible tanto a los socios como al público ahí si se ha pedido que se hagan excepciones para que reelegirlo, pero la mayor parte se hace cada dos años, se cambia”.

12- ¿Cree que es importante el trato de los directivos hacia los asociados?

En este sentido respondieron que es importante tener en cuenta que un directivo es un servidor de la misma asociación, no tiene un título especial y no hay nada que lo diferencie de los demás socios. En el caso de la ASPAP el trato a los asociados también pasa por darle a los socios todas las alternativas para una participación adecuada en la asociación.

EOA3 Menciona:

“De hecho, claro, porque en primer lugar un directivo no es más que un servidor de su misma asociación o sea que no puede tampoco tener ni un título ni esas cosas, no hay nada que lo diferencie.

El trato de los socios en la ASPAP yo diría que está dentro de los límites regular porque bueno es cuando se le da todo a los socios, todas las alternativas”.

Artistas socios de la AENBA

1- ¿Cuál es su Idea u opinión sobre la asociación?

A esta pregunta los entrevistados indicaron que la AENBA surgió como respuesta a los problemas que se suscitaron en la Escuela de Bellas Artes y consecuentemente en apoyo a los estudiantes. Con el objetivo de evitar que se repitan los problemas un grupo de egresados pensó en agruparse surgiendo, así, la idea de la asociación. La asociación se fundó con el objetivo de que fuera un espacio de opinión y de apoyo a los egresados de la Escuela de Bellas Artes del Perú. Por otro lado manifestaron la opinión de que la AENBA surgió de un grupo de amigos que realizó acciones sin objetivos específicos en el futuro.

ASA1 opina que:

“Bueno yo estuve en el inicio, el motivo que genero la fundación de la asociación, fueron los problemas que hubieron en la escuela en una época, hubo una toma, esto fue entre 2008 – 2009, se fundó como respuesta a la problemática, para apoyar a los alumnos jóvenes, varios eran alumnos míos, muchos de los compañeros de mi promoción quienes se juntaron con compañeros de otras generaciones formando un frente para apoyarlos. Para que estas situaciones no vuelvan a pasar se pensó en juntarnos y surgió la idea de la asociación, era como que oportuno crear una asociación de egresados de la escuela y bueno más o menos un grupo de 30 personas nos juntamos para dar inicio a esta asociación,

siempre con la idea de pensar que fuera una voz, un espacio de opinión y de apoyo para los egresados de la escuela”.

2- ¿Qué tan útil o beneficioso le ha resultado la asociación?

Según la opinión de los entrevistados no pudieron disfrutar de los beneficios porque todavía está en construcción, indicaron, también, que no fue fácil crear y organizar la asociación ya que implicó mucho tiempo y que de esto pasaron 7 años y que en este tiempo recién se está formando.

En lo referente al beneficio de pertenecer a la AENBA indicaron que se ganó experiencia y aprendizaje en el trabajo de gestión, que tuvieron la oportunidad de apoyar en la preparación de proyectos y en su ejecución, en el manejo de gastos y costos. En este sentido agregaron que fue una experiencia muy importante porque es algo que la Escuela de Bellas Artes no te ofrece. Otro beneficio que indicaron fue la motivación del trabajo colectivo y conocer a personas que siguen un ideal común.

ASA1 opina:

“No pude disfrutar mucho de los beneficios porque en realidad está en construcción, todavía es que no haya sido, no era fácil hacer la asociación, implicó mucho tiempo, son 7 años y en eso 7 años recién se ha estado formando y no ha sido fácil así que los beneficios, bueno yo creo que ha sido el trabajo de gestión del cual aprendí mucho porque eso fue básicamente una de las cosas en que

apoye en la preparación de proyectos, en la ejecución de proyectos todo lo que es gastos, costos, esa parte fue una experiencia muy importante para mí; eso es algo que la escuela no te ofrece, entonces era un trabajo colectivo, motivar un trabajo colectivo creo que fue una de las cosas que veo como un beneficio”.

3- ¿Cuál es la razón de su pertenencia / permanencia en la AENBA?

A esta pregunta los entrevistados respondieron que pertenecen a la asociación porque consideran importante el trabajo que realiza al buscar que la profesión de artista tenga más posibilidades de implementación. Manifiestan que es buena la idea de proyectar cursos, conferencias y seminarios para los egresados de la escuela de Bellas Artes del Perú ante la inacción de la Escuela en ese sentido. Por otro lado, un encuestado menciona que no hay un vínculo que le haga permanecer en le AENBA y que solo está dedicada a sus propios objetivos.

ASA1 opina:

“Pertenezco a la asociación porque veo muy importante el trabajo de los egresados en el ámbito de buscar que la profesión tenga más posibilidades de implementarse. Bueno la idea de la asociación como idea proyectara en el egresado cursos o seminarios o generara conferencias todas relacionadas con la carrera porque en estos años que han pasado la Escuela nunca ha proyectado eso dentro de su..., podría decirse que 10 años atrás nunca se había proyectado en el ámbito profesional a ayudar a sus egresados, entonces, para mí las pocas

veces que hicimos cursos y talleres fue justamente para mejorar nuestro aspecto profesional”.

4- ¿Qué le gustaría que tuviese o hiciera la AENBA para los asociados?

A este respecto los entrevistados indicaron que le gustaría que sea una plataforma de dialogo para artistas plásticos en general, no solo de la Escuela de Bellas Artes, que sea un espacio para organizar conferencias, charlas y seminarios e inclusive de intercambio donde se aborden temas importantes en paralelo desde las artes visuales y la educación artística.

Les gustaría, también, que en sus actividades se manejen las actividades con enfoques innovadores, no solamente con exposiciones artísticas.

ASA1 opina:

“Bueno que sea una plataforma de diálogo para artistas no solamente para la Escuela, que sea un espacio de plataforma para conferencias, charlas, seminarios, bueno y en algún momento llegar a generar espacios de intercambio, pensé que eso sería interesante que se lleve a cabo”.

5- ¿Qué opinas sobre cómo está organizada la asociación?

Los entrevistados respondieron que la asociación en la actualidad está en proceso e indicaron que el trabajo colectivo no es fácil; indicaron también que no hay una

señal de que esta pueda proyectarse al futuro ya que no hay socios jóvenes. Por otro lado le falta infraestructura y tiene que mejorar en la parte interna ya que se aprecia de sus integrantes son los mismos de siempre.

ASA1 opina:

“Ahora está en proceso, como les dije es muy difícil, no es fácil el trabajo colectivo y bueno para mí todavía está en proceso de madurar, la asociación todavía no hay un consejo,..., no hay un ejemplo de que la asociación pueda proyectarse a futuro no hay muchos jóvenes todavía, esa parte le falta, no sé, la falta de infraestructura, la parte interna me parece que falta que tiene que mejorar”.

6- ¿Qué opinas sobre el Consejo Directivo (CD)?

Los entrevistados indicaron que su proceso de trabajo fue muy convencional, es decir, que se maneja como una asociación de comerciantes u otras, menos como la asociación de artistas que es y que se ha visto que no tuvo fluidez en el trabajo de la asociación, en este sentido, mencionaron que hay que buscar otros métodos de generar un CD más afín al grupo de socios, y que no ha cambiado. Indicaron, también que no han estudiado para poder dirigir una institución.

ASA1 opina:

“Ha asumido procesos muy convencionales el CD, su proceso de trabajo ha sido muy convencional y creo que no he visto que ha sido u proceso que permita fluidez en el trabajo de la asociación así que creo que hay que buscar otros métodos otras maneras de generar un consejo que pueda,..., que sea más afín al grupo que somos de egresados.

Convencional es que es una asociación de egresados que se maneja como si fuera una asociación de comerciantes, como si fuera una asociación de empresarios y creo que por la experiencia que he tenido en estos años el aspecto convencional esta por ahí, creo que se debería mejorar eso. No se ha estudiado para nuestra condición, creo que necesitamos otro tipo de sistema más contemporáneo”.

7- ¿Cuál es tu opinión sobre la Junta Calificadora de asociados?

Según indicaron en la encuesta creen que hicieron bien su trabajo, si tuvieron problemas fue por la manera como se inscribió a los socios en un inicio, pero lo supieron sobrellevar. Opinaron, también, que el área de la Junta Calificadora es muy compleja ya que depura a los socios en cuanto a su condición de asociados. Según otra perspectiva esta, al igual que el CD, no ha cambiado.

ASA1 opina:

“En el proceso de trabajo de la asociación, yo creo que hicieron bien su trabajo por lo que les comento los siete años que hubo conflicto fue justamente el cómo se inició la inscripción de los socios, hubo ciertas dificultades, pero creo que si lo supieron llevar; es un ámbito, un espacio, un área muy compleja, es la parte como que limpia y bueno no sé”.

8- ¿Cuál es tu opinión sobre la imagen de la AENBA? (hacia afuera)

Los entrevistados opinan que todavía no la conocen mucho creen que solo es poco conocida, inclusive en el ámbito de la Escuela de Bellas Artes, que si bien, ha participado en reuniones con otros grupos de artistas no ha marcado su presencia para que se le reconozca como la AENBA, en este sentido, manifiestan, que hay mucho por hacer. Por otro lado tienen la percepción de que son varios los que integraban la asociación pero que ya no están involucrados, han renunciado o se mantienen alejados.

ASA1 opina:

“Bueno, todavía no la conocen mucho, con las justas es reconocida en el ámbito creo de la misma Escuela, pero no siento que haya participado en espacios como los trabajadores del arte. Ha asistido a reuniones con otros grupos de artistas, pero no ha hecho presencia para que la reconozcan como asociación, todavía le falta”.

9- ¿Cuál es tu opinión sobre el esfuerzo para captar nuevos socios?

En primer lugar, hay que indicar que los entrevistados manifestaron que, este aspecto, siempre se ha manejado de manera amical y que no se aprecia que haya un método específico con manejo de publicidad, de marketing que se pueda dirigir al público joven; y al no apreciarse de esta manera, se podría concluir de que es un grupo cerrado. En este sentido, manifiestan, que es importante saber cuál es el pensamiento de los actuales egresados de la Escuela de Bellas artes, el cual es muy diferente a los de su promoción.

Del mismo modo manifiestan que no hay una organización adecuada para recibir a los nuevos socios, en este sentido es necesario que los socios encargados o los socios en general tengan apertura hacia las ideas nuevas que puedan tener los nuevos socios.

En lo referente a las actividades indican que deben ser innovadoras y las exposiciones con las mismas características, se deben proponer proyectos orientados hacia la comunidad con fines de integración y buscar mancomunar la labor de los artistas plásticos y la de los educadores artísticos.

ASA2 opina:

“Creo que es complicado porque no hay una organización de base para recibir a los nuevos socios sobretodo alguien fresco que mantenga a los nuevos “que vienen con nuevas ideas” que ofrezca que ellos podrían hacer, y así no se dilate la idea de venir y exponer es solo por un momento, creo es necesario poner temas innovadores a los nuevos. Descentralizar la acción de creer que mostrar lo

que sabes es arte, consolidar nuevos enfoques, proponer hacer o realizar proyecto para la sociedad, un arte en comunidad o fin integrador, un arte educador entre artistas y educadores artísticos, intervención de espacios, exposiciones de trabajos con aportes contemporáneos, etc.”.

CAPITULO IV PROYECTO DE MODELO DE GESTION DE ACTIVIDADES

4.1 Introducción

El siguiente modelo de gestión de actividades se presenta como una herramienta importante en el sentido que tiene como objetivo facilitar la tarea de cumplir con los objetivos trazados en una asociación cultural, como es el caso de la asociación de artistas plásticos, es decir, permite gestionar de una manera eficaz sin desperdiciar tiempo y esfuerzo, sincerando los recursos con que cuente la institución trazando metas que sean posibles de lograr.

Sirve para ser aplicado, como se manifestó, en la planificación de actividades y para el logro de los objetivos planteados, en este sentido, es importante reconocer como adecuar o trasvasar los elementos de la administración moderna a las actividades de gestión de una asociación de artistas o cultural (teniendo en cuenta sus particularidades), para ser entendidos por sus integrantes y luego para ser aplicados sin que esto signifique una confrontación con las costumbres o estilos de gestión que empíricamente puedan haber sido aprendidos, o en todo caso para ser aceptados por personas alejadas del conocimiento de la administración moderna.

Es necesario, entonces, para proponer un modelo de gestión adecuado, plantear el (los) objetivo (s), reconocer a los beneficiarios, analizar los antecedentes, plantear la justificación del proyecto, realizar la descripción del proyecto y finalmente exponer la propuesta del Modelo de Gestión de Actividades. Es necesario, entonces tener en cuenta que el modelo se alimenta de las partes mencionadas porque que responden a las preguntas acerca de que se busca, a quienes va dirigido (se incluye las características de este público), si existen experiencias previas para poder analizarlas y recoger sus aportes, y sobre la importancia de elaborar el modelo de gestión para luego describir el proyecto explicando cada uno de sus componentes para finalmente presentar la propuesta de modelo de gestión adecuado para la realidad que se tiene.

En la presentación de este proyecto se considera tres momentos en el cual están inmersos cada una de las partes del modelo de gestión de actividades que se presenta: el primero es la tarea de motivación de los asociados con los elementos de la administración y con el modelo de gestión, en ese orden, y la necesidad de su aplicación. El segundo está referido a la tarea instructiva para acercar a los asociados a la teoría básica de la administración y al reconocimiento de la importancia de su estudio, el tercer momento es la etapa del planteamiento y aplicación de modelo de gestión de actividades que se propone.

En este sentido, es importante el desenvolvimiento de cada una de las áreas o niveles, el cual debe darse como un modo de accionar sistémico, siendo de vital

importancia la manera como estas se deben de relacionar dentro de la organización al momento de realizar las actividades para lograr el objetivo planteado, resaltando la importancia de asignar funciones y actividades a cada una de las áreas.

4.2 Objetivos

- Coadyuvar a que la organización cumpla con los objetivos planteados de una manera ordenada y a tiempo.
- Facilitar el desarrollo de las actividades y que la medición de los resultados sea concreta y real, verificable físicamente.
- Crear un ambiente de trabajo colaborativo.
- Generar un entorno de aprendizaje y discusión, y de retroalimentación constante.
- Promover el interés por la importancia de la aplicación de la administración moderna en la gestión de una organización.

4.3 Beneficiarios (público objetivo)

Este proyecto está destinado de manera general a todas las personas cuyo ámbito laboral o de desempeño esté ligado a las organizaciones de tipo cultural y específicamente a los integrantes de asociaciones de artistas plásticos para que en el desenvolvimiento en sus organizaciones puedan tener acercamiento a teorías y herramientas que puedan ser más efectivas al momento de dirigir las o de

cumplir actividades dentro de ellas, para evitar inconvenientes relacionados con la planificación de tareas y el logro de los objetivos, es decir, el manejo de estas herramientas puede proyectarse desde la directiva y desde los asociados dentro de una idea común de gestión. Se espera de esta manera que estos agentes actúen como un efecto multiplicador para que las personas vinculadas a estas organizaciones tomen la debida importancia al estudio y a la especialización en la gestión cultural.

4.4 Antecedentes

En el proceso de elaboración de la presente investigación se revisó literatura referente a la gestión cultural y a la gestión de asociaciones culturales en donde se comparten reflexiones acerca de la necesidad de profesionalizar la gestión de la cultura e inclusive hacer de esta un área académica interdisciplinaria de nivel superior; también, acerca de los agentes culturales que son los encargados de poner en marcha las políticas culturales, se indica, además la importancia del recurso humano en el desarrollo de las empresas culturales.

En este sentido Orozco, J. L. M. (2015) indica que el proceso de profesionalización de los gestores culturales se centra en la formación de estos a nivel universitario y en la construcción de este como un campo de estudios multidisciplinario, y que la formalización, en este sentido, de la gestión cultural se da en tres aspectos: como encargo social, como profesión y como campo académico, retomando la idea de

Martinell (2001) de que la gestión cultural se da como un encargo social, como voluntariado o como ocupación laboral, ya que aparecen en una realidad social ofertas y demandas de empleo y formación evidenciando la emergencia de un nuevo sector profesional.

Lozano, L. (2013), introduce el tema del talento humano como un factor de éxito en las empresas culturales incidiendo en que las organizaciones independientemente de su funcionalidad o naturaleza requieren de personas talentosas para su existencia. Pone en relevancia, además, que las empresas culturales no son ajenas a esta necesidad pero que, a pesar de eso, es poco gestionado y estructurado en su proceso siendo el talento humano eje y razón principal del éxito o fracaso de dichas empresas. Y, es así, entonces que los integrantes de las organizaciones culturales deben saber innovarse, comunicarse, pensar, sentir y actuar para evitar ser disonantes en su accionar en la dirección de equipos de trabajo y organizaciones. Es importante, en este sentido, que las personas posean pericia técnica, saber aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas de la administración, además de un conocimiento de las personas con quien se trabaja.

Martinell (2013) propone una reflexión crítica sobre el concepto de agente cultural que se ha venido utilizando, esto, a partir de las reflexiones sobre las políticas culturales que han de ir integrando los cambios de una sociedad en creciente globalización para vencer la dificultad de dar una respuesta frente a este nuevo

escenario. Refiere, además, que en el ámbito de estas políticas los profesionales que se dedican a ella enfrentan estos nuevos desafíos ante un sector cultural debilitado por el poco peso en el conjunto de las políticas culturales y por el hecho de ser un campo de profesionalización reciente y con escasa investigación aplicada.

Incide en la importancia de los agentes culturales al momento de poner un marcha una política cultural la cual no puede realizarse sin la intervención de los agentes culturales o actores culturales quienes son los que entran en contacto con su realidad para lograr sus objetivos.

Por otro lado en lo referido al conocimiento de experiencias de aplicación y al análisis de elementos de la administración moderna, solo se ha encontrado una mirada general de esta área, quizás porque no sea el objetivo del análisis o porque, en realidad, no se ha escrito sobre este tema o porque no abundan experiencias relacionadas. En este sentido no se aprecia una labor de adecuación de estos saberes y técnicas al trabajo de gestión de una organización como es el caso de una asociación de artistas plásticos.

4.5 Justificación

El gestionar un grupo humano como lo son las organizaciones culturales, para ser más precisos, una asociación de artistas plásticos como es este caso, supone enfrentar muchos retos los que se inician con la fundación, que supone el encuentro de aspiraciones comunes pero que con el correr del tiempo y el desarrollo de las actividades estas se pueden enfrentar a estilos distintos de trabajo, a problemas de interrelación entre los asociados, a problemas de colaboración, a la falta de experiencia o al desconocimiento de cómo organizar las tareas o la misma asociación con la consiguiente dificultad en el logro de los objetivos.

Es aquí cuando cobra relevancia la necesidad de tener herramientas que ayuden a que estas organizaciones sean exitosas teniendo en cuenta todas las dificultades que sus integrantes puedan pasar si es que no son conscientes de la necesidad de la profesionalización de los agentes o actores culturales, según han escrito autores como Martinell, A. (2013), Lozano, L. (2013), y que la superación de estas dificultades pasa por el entendimiento, la aceptación y la aplicación de la administración moderna para gestionar de manera efectiva y lograr los objetivos trazados.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014) ante la interrogante acerca de la importancia de la administración para las organizaciones manifiestan: que la administración es

necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo (p. 17). Teniendo en cuenta, que si bien, gerentes (dirigentes) deben planear, organizar, dirigir y controlar, esto no quiere decir que la administración se lleve a cabo de la misma manera en todas las circunstancias.

A modo de complemento Cardona, C. & Salazar, M. (2016) manifiestan que la palabra gestión, según la Real Academia Española significa administrar, lo que significa hacer diligencias conducentes al logro de los objetivos y a quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se le llama gestor; y tal como se manifestó en capítulos anteriores el termino gestión se asemeja mucho al termino gerencia y el de gestor al de gerente. Teniendo en cuenta que las similitudes entre estos dos términos conllevan a que los administradores usen los términos gerencia y gestión como equivalentes.

Retomando la importancia de la aplicación de este modelo de gestión es preciso mencionar, también, que varios autores han escrito acerca de la gestión cultural o de asociaciones culturales pero con una visión muy general, a nivel macro, lo mismo sucede cuando se la relaciona con la administración moderna, no se especifica un modelo o procedimiento de gestión ni cómo debe estructurarse la organización por ejemplo. Esta realidad puede servir como aliciente para abordar y escribir sobre este tema de tal manera que se ponga en relevancia la importancia

de la administración moderna en la gestión de organizaciones en general y de las asociaciones de artistas plásticos o dedicados al arte en particular.

El modelo de gestión de actividades que se propone, se puede adecuar, según sea el caso, a un tipo de organización y a una experiencia de gestión tomando en cuenta sus particularidades o características (de actividades, de objetivos, de recursos físicos y humanos, etc.), así de esta manera se puede ir renovando o mejorando las actividades de gestión tomando en cuenta también los resultados al final del proceso o de cada actividad. Se menciona la necesidad de contar con un modelo adecuado de gestión de organizaciones culturales debido al hecho de no encontrar una experiencia de aplicación de los elementos de la administración moderna o una especie de manual que pueda dar pautas de la manera más adecuada, de cómo gestionar las actividades en una asociación cultural como es el caso de una asociación de artistas u otras similares.

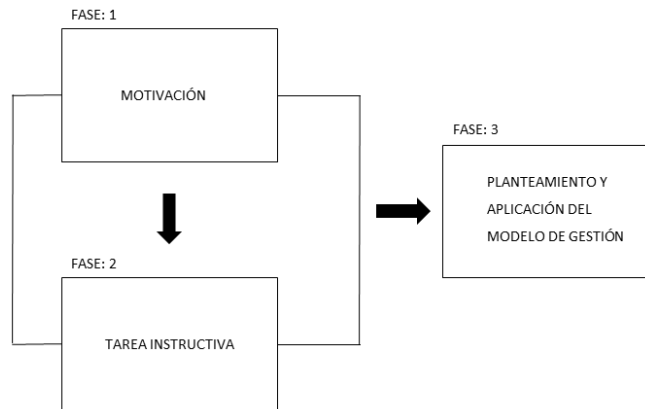
De este modo es de vital importancia aprovechar las posibilidades que nos presenta el conocer los aspectos de la administración para poder evitar o subsanar los errores que se puedan estar cometiendo, errores que pueden generar el conflicto entre los integrantes de la organización y la no consecución de los objetivos al momento de planear o realizar actividades, y que generaron la idea de diseñar el presente modelo.

4.6 Descripción del proyecto (desarrollo)

Tal como se mencionó en la parte introductoria este proyecto consta de tres fases: la primera dedicada a la tarea de concientizar y motivar a los asociados acerca de los beneficios de innovar la manera de gestionar las actividades de la organización y de la aplicación de los elementos de la administración y la necesidad de la aplicación de un modelo de gestión de actividades; la segunda corresponde a la tarea instructiva donde se acerca al asociado a la teoría básica de la administración y sus principales conceptos (principios y elementos); y la tercera fase corresponde a la presentación y aplicación del modelo propiamente dicho. Es importante, entonces, que los asociados se familiaricen con términos como: planificar, dirigir y controlar, por ejemplo, teniendo especial cuidado de no emplear muchos tecnicismos para hacer de esta metodología algo amigable hacia los integrantes de la asociación que de repente no están acostumbrados a esta terminología o tipo de trabajo.

Este modelo podrá aplicarse a todas las actividades que se puedan realizar dentro de la organización, desde un plan general hasta las actividades que se realicen dentro de ese plan, estas actividades podrán realizarse con eficiencia dentro de esta metodología sin que tome demasiado tiempo realizarlas por ejemplo.

Fig. N° 4 Modelo de gestión de actividades



Fuente: Elaboración propia

4.6.1 Fases del proyecto

1. Etapa de Motivación

En esta etapa hay que motivar y concientizar a los integrantes de la asociación acerca de la importancia de la innovación y sus beneficios en la manera de gestionar las actividades de la organización, así como la importancia de la aplicación de los principios y elementos de la administración y la necesidad de la aplicación de un modelo de gestión de actividades. De la misma manera hay que acercarlos a conceptos como: gestión y cultura organizacional.

Si bien se trata de una organización, la motivación y los beneficios de una gestión adecuada, hay que canalizarlos también en el aspecto personal (del desarrollo personal).

En lo referente a la innovación es necesario compartir su significado y la importancia de su entendimiento y aceptación en la vida personal y de la organización. Según La Fundación de la Innovación Bankinter (2010) se refiere a la introducción de un producto ya sea bien o servicio, o de un proceso, nuevos o mejorados de manera significativa, también puede estar referida a la introducción de un nuevo método de organización o de otras actividades propias de la organización. Indica, además, que la evolución humana está marcada por la innovación en un proceso de búsqueda y mejora continua de su modo de vida; dentro de los tipos de innovación que distinguen se encuentra la “Innovación organizativa”.

En este sentido, es importante hacer la precisión de que la innovación no surgirá sin la cultura adecuada, es decir, sin una cultura innovadora. Como se menciona en la parte de la metodología, es importante contar con una persona entendida en el tema para que, de esta manera, el concepto de innovación y otros puedan llegar con claridad, por otro lado, se podría buscar apoyo en los temas que se mencionan, en autores como Shepherd, Ch., Pervaiz, A., Ramos, L. & Ramos, C. (2012) quienes en el libro “Administración de la Innovación” definen a la Cultura Organizacional, siendo necesario para su mejor entendimiento tener el concepto de cultura, como la definición de Geertz (1973) que indica que la cultura es una forma en que un grupo de seres humanos resuelve problemas y reconcilia dilemas y diferencias; o la de Trompenaars (1998) que refiere a la cultura profesional como

la cultura que comparten los individuos en funciones particulares de una organización.

Para Tryce & Beyer (1993, en Shepherd, Ch., Pervaiz, A., Ramos, L. & Ramos, C. 2012): “La cultura organizacional provee a los miembros que la integran de un conjunto de ideas que los ayudan de manera individual y colectiva a enfrentar los cambios” (p. 164). De manera general la Cultura Organizacional está comprendida por dos elementos: La Sustancia, que es la parte profunda (lo implícito), la que no se puede ver (La ideología: creencias, valores y normas), y las Formas que es la parte explícita, lo que se observa (Oficinas, gestos, humor, rumores, historia, leyendas).

En lo referente a la aplicación de los elementos de la administración también es importante la concientización, en esta etapa, acerca de la importancia de su conocimiento y aplicación en la gestión de la asociación, así como de contar con un modelo de gestión. Para Marcó, F., Loguzzo. H. & Fedi, J. (2016), es de vital importancia reconocer los cambios del entorno en el que se insertan las organizaciones (incluido el cambio tecnológico), privadas y públicas, que se evidencian en los últimos 40 años; modificando su dinámica de funcionamiento y su necesidad de adaptación permanente a nuevos contextos, lo cual les exige una búsqueda constante de mejores prácticas organizativas y la mejora de las competencias de los recursos humanos idóneos para conducirlos.

Para Koontz. H, & Weihrich, H. (2013) “La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (p.4). Según los mismos autores ampliando esta definición básica un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar, la administración se aplica en toda organización y concierne a los administradores de todos los niveles de la organización.

2. Tarea instructiva

En esta etapa se acerca a los integrantes de la asociación a las teorías básicas de la administración necesarias para que puedan desempeñarse adecuadamente en la organización. Para Chiavenato, I. (2014) la teoría administrativa es necesaria para el éxito del administrador y de las organizaciones debido a la necesidad constante de innovación y renovación que presentan los tiempos actuales (la era de la información) de constantes cambios y desafíos. Teniendo en consideración que la administración se entiende como la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en donde se aborda la planeación, organización (estructura), integración, dirección y control de las actividades. Por lo anterior se entiende que la administración es imprescindible para el éxito de las organizaciones, sin esta no tendrían condiciones de existir y crecer, la tarea básica de la administración es conseguir que las personas hagan las cosas con eficiencia y eficacia en conjunto para alcanzar objetivos comunes. Es necesario entonces que la tarea instructiva aborde el significado de los siguientes temas: La

administración, líder / liderazgo, la administración por objetivos (APO) y los principios y funciones de la administración, como temas básicos para poder lograr un cambio en la gestión de la asociación.

a) Administración

Chiavenato, I. (2014) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” presenta de manera comparativa varios conceptos de administración, de los cuales se puede tener una concepción a manera de resumen:

La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización, para alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente con base en el trabajo de otras personas o por medio de ellas y de otros recursos de la organización. No obstante, para el autor el concepto de administración significa mucho más que planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, ya que administrar significa tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplican a una variedad de situaciones en una amplia variedad de organizaciones. Como se puede apreciar, administrar no solo significa aprender acerca de los principios o elementos de administración y sus teorías sino también, saber tomar decisiones, es decir como con la base teórica el administrador puede discernir, optar y decidir frente a una determinada realidad en beneficio del logro de los objetivos de una organización.

Hitt, M. (2006) define la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional, subdividiendo esta definición en cuatro partes fundamentales:

Tabla N°5 Definición de administración

Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.

Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.

Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos.

Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

Fuente: Hitt, M. (2006)

Elaboración propia.

Es relevante, entonces, recordar en este punto acerca de la importancia de la profesionalización de los gestores culturales y su concientización en la aplicación de la administración en las organizaciones culturales ya que una de las primeras preguntas que debería hacerse es si se está preparado para asumir el cargo, qué

habilidades debería tener para asumir este reto y como podría ser un dirigente (administrador) competente.

b) Líder / Liderazgo

Quien afronte el papel directivo en una organización debe tener en cuenta la necesidad de formarse en la dirección de un grupo de personas, ya que estas son la parte central en la vida de la organización, es quien debe hacer suyas todas las características que requiere una organización moderna e innovadora; debe ser quien además de prepararse en los conocimientos de la administración debe tener cualidades para poder dirigir a los asociados en las actividades propuestas, de tal manera que el logro de los objetivos no sea una tarea difícil, es decir, el directivo es quien tiene que liderar el pensamiento del cambio.

Los administradores o líderes que dirigen la innovación en la organización deben comprender el comportamiento de sus integrantes y del grupo de personas a quienes dirigen sus actividades y aprender administrar el efecto positivo o negativo, de estos comportamientos en el proceso de innovación (Sheperd, Ch., Pervaiz, A., Ramos, L. & Ramos, C. 2012, p. 192). Comprender la dimensión de un líder es tan importante como comprender la necesidad de un cambio en la gestión de una organización, si es que presenta problemas, y de que es la persona llamada a dirigirlo. Por ejemplo, debe aprender a valorar la contribución de todos los participantes y comunicarse en forma honesta cuando se trate de

establecer los planes y estrategias de la organización y de desarrollar las actividades establecidas. Es, entonces, de vital importancia saber que significa ser un líder dentro de una organización.

Para Chiavenato, I. (2014) El liderazgo es necesario en todo tipo de organización en cada uno de sus niveles, es esencial en todas las funciones de la administración porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar. Koontz. H, & Weihrich, H. (2013) definen al liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas de modo que actúen de manera voluntaria y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

En este orden es necesario definir el significado del Líder, según la revista "Liderazgo y Mercadeo" líder es aquella persona capaz de influir en los demás, es el referente dentro de un grupo cuya opinión es la más valorada, precisando que el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa, es decir, una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser el líder, o por el contrario puede ser el líder sin ser el jefe; el jefe toma decisiones en base a su posición jerárquica, el líder sin tener la autoridad jerárquica tiene la capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que tiene, por la autoridad moral que ejerce en él.

El líder en su capacidad de conducir equipos tiene las siguientes características:

- Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo.

- Su visión de futuro.
- Es una persona que mira al largo plazo.
- Anticipa los cambios.
- Persigue tanto el bien de la organización como el de cada uno de sus miembros.
- Consigue que las personas se identifiquen con las metas marcadas.
- Es ejemplo de dedicación.

Por otro lado, los líderes no se ponen detrás del grupo para empujar y estimular, se colocan delante para facilitarle el progreso e inspirarle en el logro de las metas de la organización, su calidad de liderazgo dependerá de la actuación del grupo. Como se puede apreciar si el dirigente hace suyas estas cualidades y entiende los conceptos de líder y liderazgo, hará que cambie la percepción de la realización de las actividades dentro de la organización por parte de él mismo, como de los demás integrantes. Es importante tener en cuenta que toda la organización será consciente de la necesidad de adoptar estas teorías, y tanto sus integrantes como los dirigentes tendrán mayor compromiso ya que el concommitamiento acerca de estas será impartido para todos los miembros de la organización.

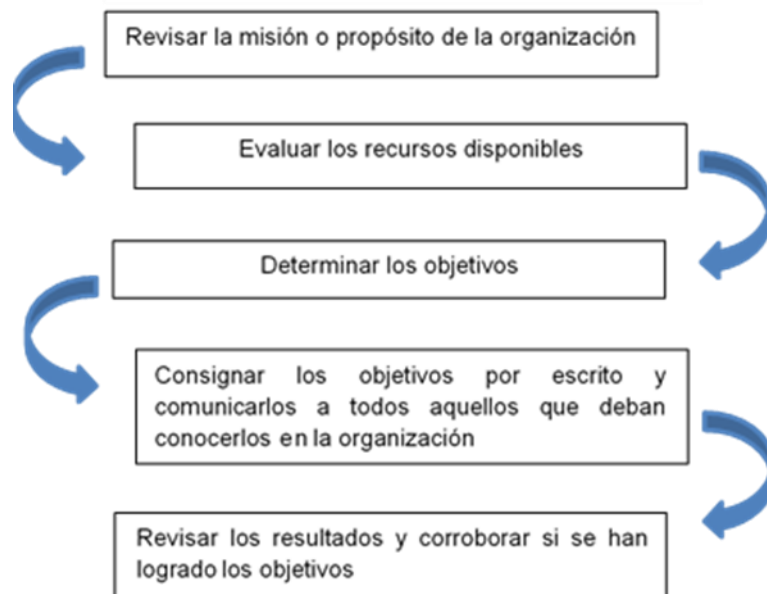
c) Administración por objetivos (APO)

Antes de iniciar la reflexión académica acerca de este tema se debe tomar en cuenta que en la vida cotidiana es común hacer planes para lograr objetivos, pero la vida agitada y las actividades diarias hacen que se pierda de vista los objetivos marcados, dedicando tiempo y esfuerzo a actividades que no tienen relevancia con respecto al logro del o de los objetivos planteados, con la consiguiente dificultad e inclusive imposibilidad del logro de estos. En una organización suele suceder lo mismo a veces el activismo, el entusiasmo y la falta de conocimiento de estrategias conducentes al logro de los objetivos hacen perder el rumbo a sus dirigentes e integrantes con el consiguiente desánimo o malestar por no lograr los resultados. Entonces estrategias como dedicar el tiempo y esfuerzo solo a las actividades necesarias para lograr los objetivos o como cada una de estas actividades deben planificarse en dirección al objetivo final, son herramientas muy importantes que todo dirigente y miembro de una organización debe tener en cuenta si desea mejorar los resultados propuestos como metas.

Para Robbins, S. & Coulter, M. (2014) la APO escapa al planteamiento tradicional de objetivos, es un proceso de establecer objetivos que derivan de la toma de acuerdos previos y que luego son utilizados para evaluar el desempeño de los integrantes de una organización. Estos objetivos se determinan en acuerdo con cada uno de los miembros de un equipo de trabajo para luego evaluarlos periódicamente para ver si se ha tenido algún progreso hacia el logro de ellos mismos.

El programa APO consta de cuatro elementos: especificidad de las metas, toma de decisiones participativa, vigencia temporal explícita y retroalimentación con base en el desempeño. Lo especial de este programa es que no solo se usa para medir los resultados sino para motivar a las personas haciendo hincapié en que se esfuercen en alcanzar los resultados que ellos mismos ayudaron a establecer. Según los autores este modelo es relevante para las organizaciones actuales si es considerado únicamente como una forma de establecer objetivos porque este puede ser, también, un buen modelo para motivar a sus miembros.

Figura N° 5 Pasos para el establecimiento de objetivos



Fuente: Robbins, S. & Coulter, M. (2014)
Elaboración propia

Los objetivos bien redactados están escritos en términos de resultados más que de acciones, son medibles y cuantificables, son claros en relación con un marco temporal, son desafiantes pero logrables, se presentan adecuadamente por escrito y son comunicados a todos los miembros de la organización que deben estar al tanto (Robbins, S. & Coulter, M., 2014, p. 226).

Entonces la APO no se trata de que solo los directivos planteen los objetivos de acuerdo con sus ideas o puntos de vista, si no que tienen que guiar el proceso de toma de estos con los integrantes de la organización y la posterior evaluación de los resultados.

d) Principios de la administración

Teniendo en cuenta que una asociación no es una empresa y no se habla de jefes ni subordinados, al menos entre los asociados conformados por los directivos, las áreas de trabajo, y los demás socios, los principios de Henry Fayol son los que mejor se pueden adecuar a la gestión de una asociación, otros autores como Lyndall Urwick plantea cuatro principios de la administración, pero orientados, según se puede apreciar en su contenido, a una organización con niveles jerárquicos definidos: Principio de especialización, Principio de autoridad, Principio de amplitud administrativa y Principio de definición.

Según Chiavenato, I. (2014) como toda ciencia la administración debe basarse en leyes o en principios, apartando la denominación de principio de toda idea de rigidez, indicando que en materia administrativa nada es rígido ni absoluto, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En ese sentido los principios generales de la administración que Henry Fayol definió, lo que se conoce como la teoría clásica de la administración, sistematizando los principios tomados de diversos autores de la época, son los principios básicos que toda organización debe de tener en cuenta, ya que estos son universales y maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia. Los principios generales de la administración según Fayol son 14 pero, según la necesidad de la organización de una asociación de artistas plásticos se pueden adaptar 11:

Tabla N° 6 Principios generales de administración

División del trabajo, se refiere a la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

Autoridad y responsabilidad, es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad y significa el deber de rendir cuentas, debiendo existir equilibrio entre las dos.

Disciplina, depende de la obediencia, la aplicación, la energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos que se hayan tomado.

Unidad de mando, cada empleado solo debe recibir órdenes de un superior.

Unidad de dirección, una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo.

Subordinación de los intereses individuales a los generales, los intereses generales de la empresa deben estar por encima de los intereses particulares de las personas que la integran.

Centralización, referida a la concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

Orden, Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden de los materiales y de los seres humanos.

Equidad, amabilidad y justicia para ganarse la lealtad del personal.

Iniciativa, es la capacidad para visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

Espíritu de equipo, la unión y la armonía entre las personas son grandes fortalezas para la organización.

Los principios de Remuneración del personal, Cadena escalar y Estabilidad del personal no son tomados en cuenta, porque hablan del precio del servicio prestado, de grados de jerarquía, de autoridades superiores e inferiores, de la conveniencia o no de desplazar a alguien de su puesto sin el tiempo necesario para haber demostrado su rendimiento. Estos no se ajustan a la realidad actual de la asociación, lo que no significa restar su importancia.

Fuente: Chiavenato, I. (2014)

Elaboración propia.

Según el autor a pesar de las críticas que se le hacen a la teoría clásica hoy en día es el enfoque más utilizado por quienes se inician en la administración porque aporta una visión simple y ordenada y porque en el caso de la ejecución de tareas administrativas rutinarias, este enfoque divide el trabajo de la organización en categorías comprensibles y útiles. Estos principios son guías generales que permiten dirigir el trabajo con seguridad y confianza, aun en una época de cambios e inestabilidad como la actual en que este enfoque podría resultar rígido, es de utilidad y es indispensable para comprender las bases de la administración moderna.

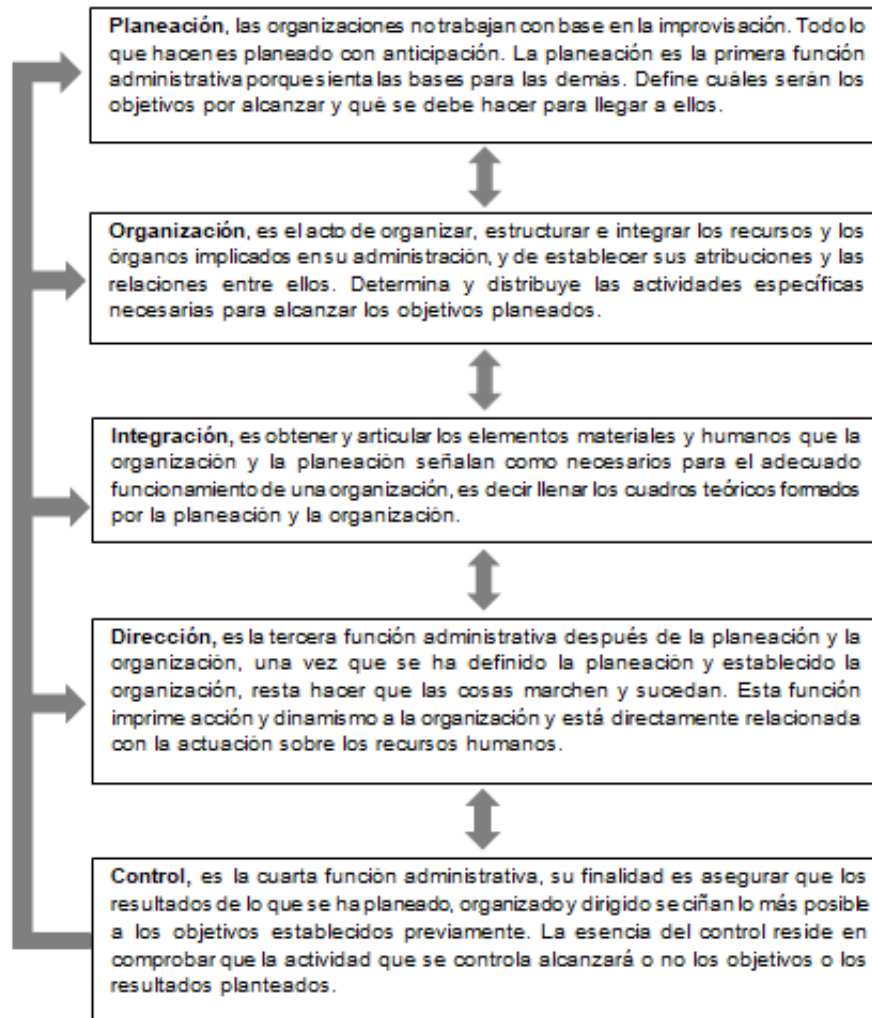
e) Funciones de la administración

Según Marco, F. (2016) desde que Henry Fayol definió las funciones que se debían ejercer en la conducción de las organizaciones estas se han ido reelaborando en base a los problemas que se han ido afrontando y a las diferentes tendencias de esta disciplina que han surgido en el tiempo. Diversos autores han definido estas funciones, por ejemplo, para Urwick (citado en Brech y Urwick, 1984) las funciones son: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control, para Koontz y O'Donnell (1985) como: planeación, organización, designación de personal, dirección y control. Se podrían establecer nuevas categorías de funciones, pero no habría diferencias sustanciales.

La teoría neoclásica se caracteriza por resaltar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables sin descuidar los conceptos teóricos (Chiavenato, I., 2014, p. 113), de tal manera que las funciones del administrador se encuentran en los elementos de la administración de Henry Fayol (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) pero, en un contexto actualizado. Los autores neoclásicos adoptaron el proceso administrativo de H. Fayol como núcleo de sus teorías, pero como ya se mencionó cada uno se diferencia de los demás cuando adopta funciones administrativas ligeramente diferentes.

De forma general en la actualidad se acepta que las funciones básicas que debe desarrollar el administrador son la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control constituyendo estas el proceso administrativo. Hay que señalar que estas funciones son transversales a toda la organización y a la vez estas se dan en cada una de las funciones de la administración señalando que la separación se da por fines didácticos, es decir, las funciones se encuentran en una cercana y compleja interacción dinámica donde el proceso no se da de manera lineal donde una función da lugar a la siguiente sino estas se articulan unas con otras hacia ambos sentidos en sus relaciones. Tal como sucede con los principios de la administración cada una de estas funciones deben adecuarse a las características y objetivos de la asociación.

Figura Nº 6 Las funciones de la administración



Fuentes: Chiavenato, I. (2014); Reyes Ponce, A. (2007)

Elaboración propia

Cabe señalar que el conocimiento de estas funciones, así como de los principios de la administración no debe estar solo en conocimiento de la parte directiva sino en todos los miembros de la asociación como una manera de que todos sean conscientes de sus roles y del rol del otro para que puedan ir evaluando el

desenvolvimiento de la organización en el cumplimiento de sus funciones y actividades. Por otro lado, esto permitirá una retroalimentación constante de lo que se pueda estar actuando, de tal manera que se cumple que las funciones de la administración se separan para su entendimiento, pero cada una funciona dentro de otra, de manera sistémica en constante actividad. Se resalta, también, que cuando a otro (s) socio (s) asumir la directiva u otro cargo puedan estar ya mejor preparados para administrar de una manera eficiente la asociación.

3 Etapa de implementación

Para la implementación de este Modelo de gestión se debe tomar en cuenta los recursos de la asociación, las necesidades que demanda el proyecto, el costo, la proyección de los gastos y el diseño del contenido de los talleres.

a) Gastos

Local y equipos para talleres, el local se necesitará tres veces por semana por tres semanas, una semana para la Etapa de motivación, una para la Etapa instructiva y otra para la Etapa de implementación. Estos talleres tendrán una duración de 1:30 horas. Los talleres deberán contar equipo multimedia, micrófonos, pizarra acrílica, motas, plumones y los servicios básicos para los participantes.

Capacitadores, se contratará un profesional entendido en temas de gestión y administración.

Útiles de escritorio, se distribuirán libretas de apuntes y lapiceros a los participantes, además de hojas para dinámicas grupales.

Tabla N° 7 Descripción de gastos

2								
3	Nº DE PARTICIPANTES	30						
4	DURACION	9 SESIONES						
5	CANT. SEMANAS	3						
6								
7								
8		TOTAL PAGADO S/.				S/. 2,590.00		
9								
10	FECHA	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	IMPORTE	FORMA DE PAGO	OBSERVACION	
11		ALQUILER DE LOCAL Y EQUIPO	70	X SESION	9	S/. 630.00		
12		CAPACITADOR	50	X PERSONA	30	S/. 1,500.00		
13		BLOCK DE APUNTES	3.9	C/U	100	S/. 390.00		
14		LAPICEROS	0.3	C/U	100	S/. 30.00		
15		HOJAS BOND	20	MILLAR	2	S/. 40.00		
16								
17								

Elaboración propia

b) Financiamiento

El financiamiento se realizará con recursos propios para lo cual se tomará en cuenta el costo por participante que asciende a S/. 50.00 siendo 30 el mínimo de participantes solicitado por el capacitador. En la actualidad la AENBA cuenta con

30 socios a los cuales les podría cubrir los gastos del taller con recursos económicos propios como se menciona líneas arriba, por cuanto cada socio paga una membresía anual de S/. 60.00 y la asociación realiza actividades con la finalidad de recaudar fondos. Eventualmente es decisión de la asociación incrementar el número de participantes para que el gasto de sus recursos sea menor e inclusive generar ganancias.

c) Diseño del contenido de los talleres

Para el diseño del contenido se tendrá que concordar el contenido académico correspondiente a cada etapa con las particularidades o necesidades de la asociación, de esta manera la parte teórica será complementada con casos prácticos y dinámicas de trabajo que pueden ser tomados desde la realidad de la misma asociación. El diseño de las sesiones será por cada día de taller, y se recomienda que para su elaboración haya una conversación previa con los directivos para cubrir sus expectativas con respecto al taller, tal como se mencionó. Un ejemplo del contenido de un tema del taller se muestra en el Anexo 1.

4.7 Modelo de gestión de actividades

En esta etapa se plantea un modelo de gestión de actividades generales de la asociación, el cual se puede incluir al momento de planificar cada una de ellas para el logro del (los) objetivo (s) y para el control de estas, por ejemplo, se puede

aplicar tanto para el desarrollo de un plan estratégico como para el desarrollo de las actividades de determinadas funciones que se incluyen en él. Cabe destacar que en esta etapa los asociados ya tienen conocimiento de la teoría básica de la administración, planteada en las etapas previas, y son conscientes de que en el desarrollo de estas actividades está implícita la teoría estudiada previamente. Existen diversos métodos y herramientas que se pueden utilizar para elaborar los cronogramas de actividades, la elección dependerá de las características del proyecto y sus necesidades.

El modelo de gestión que se plantea para planificar y programar tareas en un periodo determinado es el diagrama de Gantt, por ser fácil de manejar y porque permite visualizar el avance de las actividades propuestas y sirve para cualquier tipo de proyecto independientemente del tamaño y el sector de la organización, es, además, una herramienta muy importante para hacer un seguimiento de lo planificado, desarrollo que en un primer momento es visual para luego pasar al análisis y el control de las tareas. Este modelo de gestión se complementa con la aplicación de la teoría básica de la administración.

a) Diagrama de Gantt

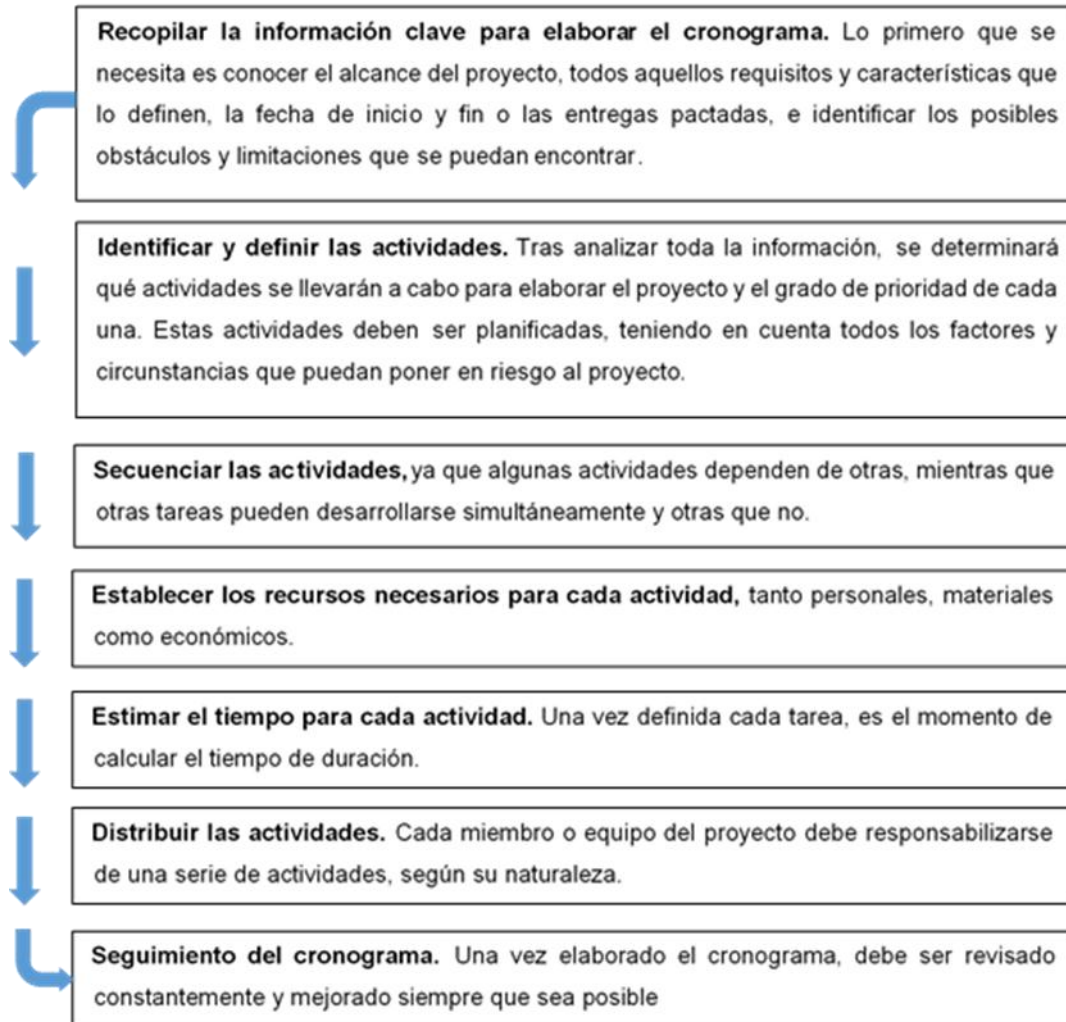
Para la OBS Business School de la Universidad de Barcelona el gráfico de Gantt es un sistema de coordenadas compuesto por dos ejes esenciales: el eje vertical donde se ubican las tareas a realizar desde el inicio hasta el fin del proyecto y el

eje horizontal donde se colocan los tiempos. Según el tipo de actividades que conformen el proyecto los valores del eje horizontal pueden expresarse en días, semanas, meses e incluso, de ser el caso, en años. A cada tarea se le asigna un bloque rectangular que va a indicar su grado de progreso y el tiempo que resta para el término de su ejecución, en el caso de que haya necesidad de diferenciar tareas por su alto nivel de importancia se les puede asignar un color distinto.

El diagrama o gráfica de Gantt es una estrategia de planeación que sirve como una guía al momento de poner en marcha las actividades necesarias para el logro del objetivo. Este plan de acción, como se aprecia, puede ser monitoreado de manera gráfica para saber si está siendo cumplido o si requiere realizarse determinados ajustes. Según Organizarte Magazine el tiempo es primordial en la gestión de un proyecto pues todo proyecto o actividad se encuentra limitado por unas o varias fechas de entrega, entonces, para cumplir el calendario establecido es necesario planificar cada una de las actividades y distribuir el tiempo de manera eficaz teniendo en cuenta, inclusive, los contratiempos que puedan surgir.

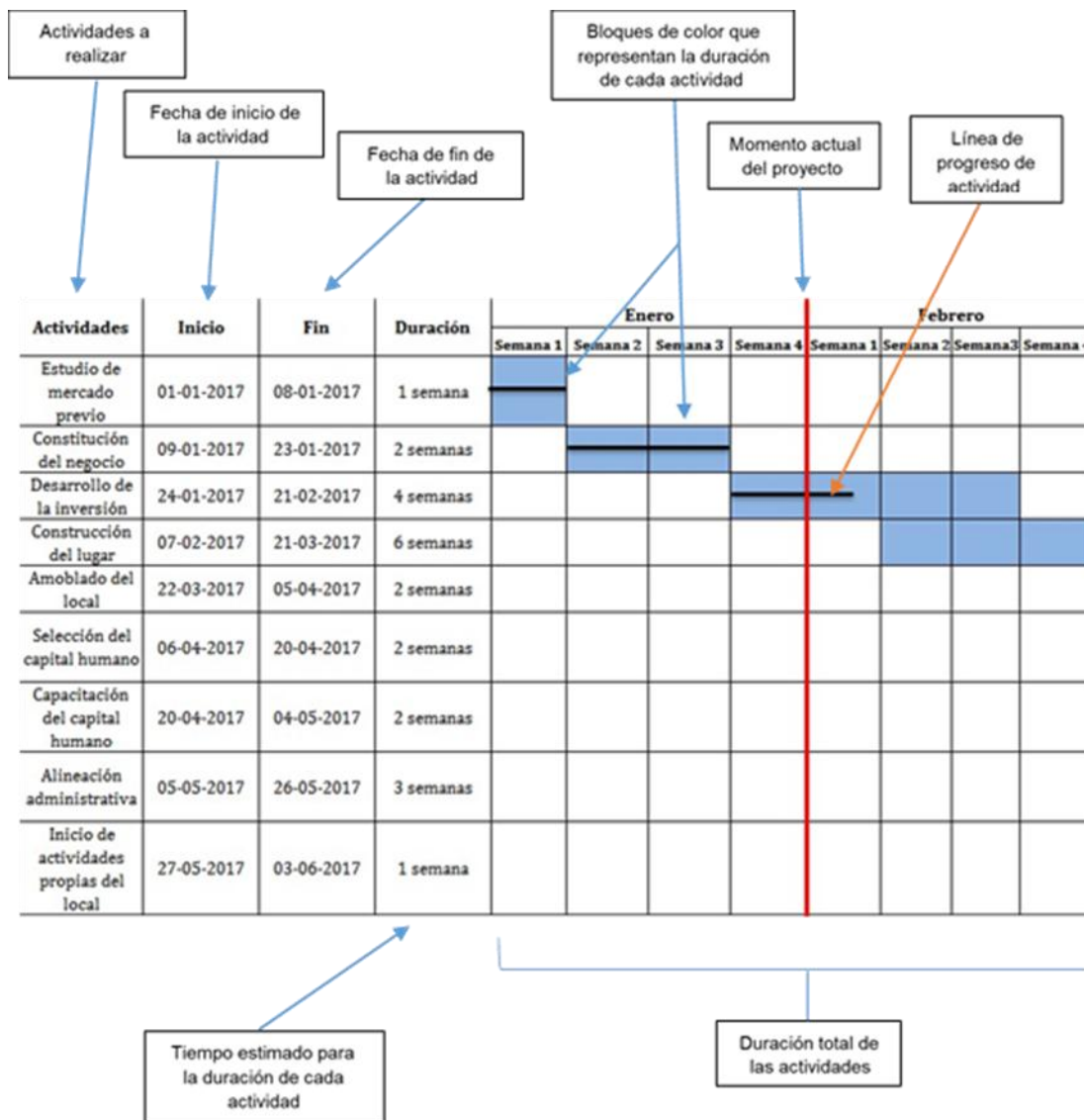
Esta forma de planificación suele representarse a través de cronogramas de actividades a modo de gráficos en los que, entre otras cosas, se indican el principio y fin de cada actividad que componen el proyecto.

Figura Nº 7 Pasos básicos para elaborar un cronograma de actividades



Fuente: Magazine organizarte
Elaboración propia

Tabla Nº 8 Diagrama de Gannt



De darse el caso de que dos o más tareas se lleven a cabo de manera simultánea, tal como sucede con la tercera y cuarta actividad, se considera posible que ambas se lleven a cabo al mismo tiempo, ya que a medida que se va ejecutando la inversión, puede procederse con el levantamiento la infraestructura.

Fuente: Tu Gimnasia Cerebral/Herramientas de Estudio
Elaboración propia

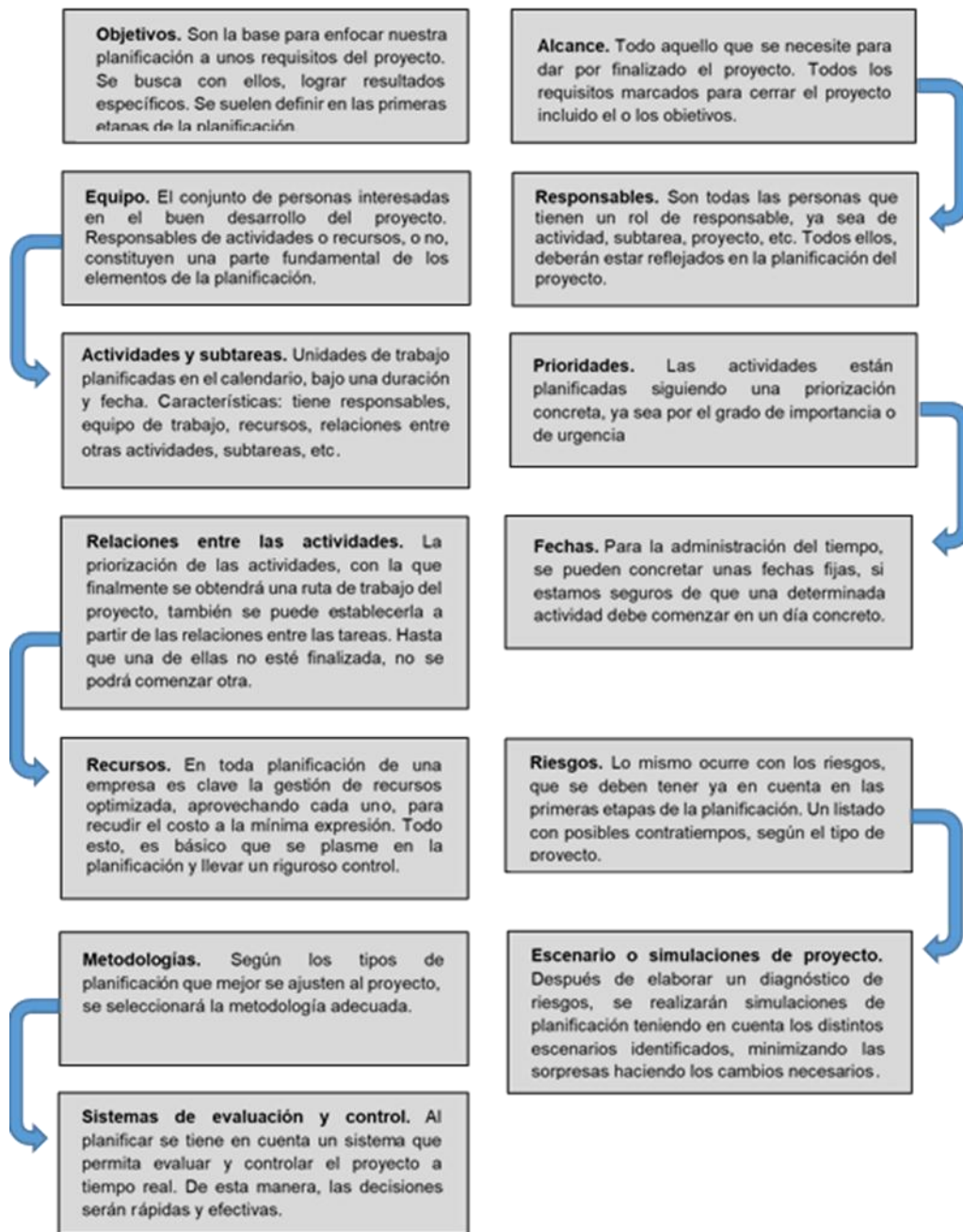
4.7.1 Planificación

Como se mencionó líneas arriba planificar es importante para cumplir con los objetivos establecidos a través del cumplimiento de un calendario establecido de actividades durante la gestión de un proyecto o plan, en este sentido, es importante aplicar una estrategia, en este caso, con la implementación de un cronograma de actividades aplicado con el diagrama de Gantt, recordando que las actividades planificadas tiene que ser conducentes al logro de los objetivos planteados.

Según el blog de gestión de proyectos SINNAPS planificación es la estimación organizada para realizar una acción, es proactiva e induce a llevar a cabo una determinada acción. En la planificación organizacional los proyectos deben desarrollarse según una estrategia orientada a resultados concretos, hay que tener en cuenta que dentro de los objetivos de la planificación el más importante es la consecución de lo planificado y está por encima de los demás. La planificación sin una acción llevada a cabo según unos objetivos, no tiene sentido.

Por un sentido práctico, además de las etapas ya revisadas al momento de realizar un cronograma de actividades, hay que tener en cuenta los siguientes elementos de la planificación añadiendo algunos aspectos además de los ya mencionados anteriormente:

Figura Nº 8 Elementos de la planificación



Fuente: Sinnaps – blog de gestión de proyectos
Elaboración propia

4.7.2 Organización

Cada plan necesita de un modelo de organización que facilite su desarrollo, este modelo se refleja en un organigrama, en ese sentido, este no es único y puede variar según los diferentes planes que se implementen en los plazos establecidos.

Reyes Ponce, A. (2007) define a la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. En esta definición se combinan dos aspectos: la organización como una estructura y como un proceso para realizar la citada estructura. Además de referirse a estructurar, que es la parte mecánica administrativa, se refiere también a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades, es decir, funciones, niveles o actividades que están por estructurarse dentro de un plan a futuro. Se le considera la parte final de la parte mecánica o estática, determina cómo y quién hace cada cosa (en el sentido del puesto, no de que persona) y como lo va hacer. Cuando la organización está determinada el siguiente paso es la parte dinámica del proceso administrativo, es decir, solo resta “actuar” integrando, dirigiendo y controlando. Por ser el aspecto final de la parte teórica, la organización complementa y realiza todo lo señalado por la previsión y la planeación.

La manera más adecuada de desarrollar el modelo es estructurar un diseño de organigrama que sea funcional y acorde con el modelo de gestión que se plantea, de tal manera que este sea viable al momento de su ejecución, tomando en cuenta que la organización se encarga de diseñar el ordenamiento interno de manera compatible con lo planificado. Según Louffat, E. (2015) hay que tomar en cuenta que no hay diseño sin estrategia previamente definida.

a) Modelo organizacional

Louffat, E. (2015) indica que para diseñar una organización hay que definir cuatro aspectos esenciales:

Tabla Nº 9 Aspectos a tomar en cuenta en el diseño de una organización

<p>1- Definir el modelo organizacional, es decir la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución.</p>
<p>2- Definir el organigrama, que consiste en un gráfico que represente la estructura organizacional basada en el modelo previamente seleccionado.</p>
<p>3- Desarrollo de los manuales organizacionales, en estos manuales se definen las características adoptadas por la institución en lo referente a funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de uso.</p>
<p>4- Fundamentar los condicionantes y componentes organizacionales, a manera de epílogo aquí se indican los factores y/o variables que influyeron en la confección del diseño organizacional adoptado y que servirán para sustentarlo técnicamente.</p>

Fuente: Louffat, E. (2015)
Elaboración propia

Según Reyes Ponce, A. (2007) existen diversos sistemas de organización que son combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Estas se expresan en gráficos de organización y se complementan con el análisis de puestos. El autor muestra los siguientes sistemas de organización: Organización lineal o militar, organización funcional o de Taylor y la organización lineal y staff. Louffat, E. (2015) en el libro “Administración: fundamentos del proceso administrativo” hace un recuento de modelos organizacionales: Modelo funcional, modelo por clientes, modelo por productos, modelo por turnos, modelo por cantidad, modelo por división, modelo por proyectos, modelo matricial y modelo por redes.

El modelo que mejor se adecua a esta propuesta es el de Organización funcional ya que se basa en el criterio de habilidad y conocimiento técnico de alguna de las áreas funcionales u organizacionales, entre ellas marketing, finanzas, logística, o de sus divisiones como ventas en el área de marketing o tesorería y contabilidad dentro del área de finanzas. Representa una especialización del trabajo (Louffat, E., 2015, p. 40).

La organización de la asociación cuenta con las siguientes instancias: Asamblea general de asociados, Concejo directivo (CD) y las áreas de trabajo. Es en estas áreas de trabajo están integradas por los socios que tienen conocimiento o tiene experiencia en Marketing, Relaciones públicas, Logística, etc., hay que indicar que estos cargos se asumen de manera voluntaria a pedido del CD en Asamblea

General. Además de las instancias descritas la AENBA cuenta con un órgano de apoyo que es la Junta Calificadora de Asociados (JC) que al igual que el CD es elegida mediante elecciones.

b) Organigrama

La organización de la AENBA está conformada por los siguientes órganos:

- La asamblea general de asociados
- El consejo directivo
- La Junta Calificadora de asociados
- Áreas de trabajo

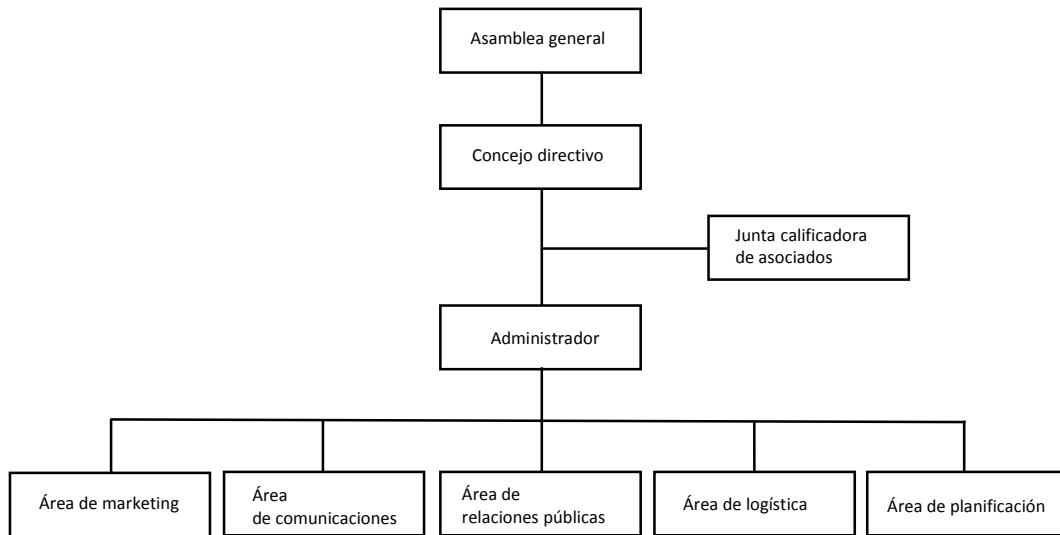
En la implementación de este modelo a esta estructura orgánica se le añade el cargo del Administrador, sobre la base de que se necesita una persona especialmente dedicada a monitorear el avance de las actividades sobre lo planificado, es el que coordina, además, con el CD y las áreas. El administrador debe conocer las labores de la administración científica (principios y funciones de la administración, APO, liderazgo, etc.) ya que será el encargado de coordinar y colaborar con las áreas y para eso se necesita, también, tener un trato adecuado con las personas teniendo en cuenta que el monitoreo no solo es la revisión de la parte física del cronograma de actividades sino que tiene que compartir con las personas encargadas de llevar a cabo las mismas , no sustituye al consejo directivo, siendo necesario aclarara esto último, ya que en propuestas anteriores

se observó que al haber un administrador, los integrantes del consejo directivo sintieron que les quitaban sus funciones y su autoridad. El administrador es el nexo entre el CD y las áreas de trabajo.

Por otro lado esto permitirá que el CD se dedique a otras labores de la asociación cómo planificar las actividades de su periodo, administrar la economía de la asociación, velar por la organización como tal, establecer lazos de colaboración con otros organismos, etc., por eso el cargo de administrador cobra importancia porque, tal como se mencionó, es el que va a ordenar el desarrollo de las actividades de la asociación, coordinando con el CD el avance de lo planificado pudiendo asumir este cargo alguien del CD u otro asociado. De esta manera la organización de la AENBA quedaría conformada de la siguiente manera:

- La asamblea general de asociados
- El consejo directivo
- La Junta Calificadora de asociados
- Administrador
- Áreas de trabajo

Figura N ° 9 Organigrama del modelo de gestión



Elaboración propia

c) Funciones

Asamblea general

Toma acuerdos por voto mayoritario acerca de asuntos concernientes a la AENBA, Elige mediante votaciones secretas a los miembros del Consejo Directivo y a los miembros de la Junta Calificadora de Asociados, examina y aprueba la Memoria Anual y el Balance General que presenta el Consejo Directivo, tiene la facultad de separar previo debate y votación a los integrantes del CD y la JC hayan incurrido en esta causal de separación.

Concejo directivo

Proponer a la Asamblea General Extraordinaria modificaciones al estatuto, aprobar el proyecto de memoria anual de la AENBA, aprobar el proyecto del Plan de Desarrollo y Funcionamiento de la AENBA, aprobar el proyecto de Balance General de la AENBA, aprobar el proyecto de presupuesto anual de la AENBA, dictar y modificar los reglamentos internos de la AENBA, adoptar las medidas que atañen a la economía de la AENBA y autorizar los actos y contratos que el estatuto le reserve, fijar el monto de las cotizaciones sociales de la AENBA, velar por el cumplimiento del Estatuto y de los reglamentos de la AENBA y resolver las dudas que su aplicación motive. Resolver las consultas que le formulen los asociados, poner en conocimiento de la Asamblea General las disposiciones que adopte sobre separación de asociados, de acuerdo con la reglamentación aplicable.

Junta Calificadora de asociados

Estudia los expedientes de solicitud para la incorporación de nuevos socios, propone la designación de asociados honorarios y vitalicios, resuelve solicitudes de renuncia de los asociados y aplica a los asociados en primera instancia las sanciones disciplinarias que correspondan siguiendo el procedimiento establecido en el reglamento de Infracciones y Sanciones.

Administrador

Monitorea el avance de las actividades sobre lo planificado, apoya y asesora a las áreas, es el que coordina con el CD y las áreas, el administrador es el nexo entre el CD y las áreas de trabajo.

Área de planificación

Se encarga de coordinar y planificar los proyectos que realicen la Aenba o sus socios, estos pueden ser con o sin fines de lucro, de proponer proyectos acordes a la misión y objetivos de la AENBA, realizar la evaluación final de los proyectos realizados.

Área de comunicaciones

Comunica a los socios de las actividades de la AENBA, maneja de las redes sociales, administrar la página Web y se encarga del diseño de las piezas gráficas, presenta informes durante y al final de su gestión.

Área de marketing

Se encarga de elaborar el plan de marketing de la AENBA, diseñar estrategias de marketing y de controlar y evaluar los mismos y de presentar informes al final de cada proyecto y al término de su gestión.

Área de relaciones públicas

Se encarga de proyectar y manejar la imagen de la AENBA, de establecer un programa de relaciones públicas con las diferentes instituciones, empresas y público en general, se ocupa de los asuntos de protocolo, revisa las notas, artículos, fotografías, que se entregan a los medios de comunicación, gestiona auspicios, mantiene actualizada la base de datos de instituciones y artistas plásticos y presenta informes durante y al final de su gestión. Trabaja en conjunto con el área de marketing.

Área de logística

Se encarga de proveer el material y equipo necesarios para los eventos de la AENBA, de la impresión de las publicaciones (afiches, banners) y del merchandising. Resguarda y hace un inventario de los bienes materiales de la AENBA

Área de planificación

Se encarga de coordinar y planificar los proyectos que realicen la Aenba o sus socios, estos pueden ser con o sin fines de lucro.

4.7.3 Integración

De acuerdo a Reyes Ponce, A. (2007) la planeación nos indica “que” debe hacerse, y “cuando”, la organización nos señala quienes, dónde y cómo debe realizarlo. No obstante falta obtener, todavía, los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización, este es el papel que cumple la función de integración. Es decir una vez planificado el trabajo y estructurado el modelo de organización adecuado para la consecución del plan con los cargos, funciones y actividades necesarios, queda la tarea de buscar las personas adecuadas para que puedan asumir los cargos establecidos.

Esta labor se puede realizar, por un lado, buscando dentro de la organización a las personas adecuadas o capacitando a personas que tengan el deseo de colaborar pero que no cuentan con la experiencia o conocimiento necesario. Hay que tener en cuenta que al iniciarse las actividades, la integración es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando al organismo tanto para prever su crecimiento normal o para sustituir a alguna persona cuando se dé el caso. Entonces, la preparación de los integrantes de una organización tiene que ser permanente.

4.7.4 Dirección

Para Schermerhorn, J. (2013) es la etapa en que se despierta el entusiasmo de la gente para orientar sus esfuerzos al cumplimiento de planes y conseguir objetivos. Es a través de la dirección que el administrador construye compromisos hacia una visión común. La dirección está relacionada con la actuación sobre el recurso humano, por eso si se considera a la organización como la parte objetiva del proceso la dirección está considerada como la parte subjetiva ya que involucra la puesta en marcha de lo planeado, por tanto, la dirección de personas.

El trato a las personas, según lo planteado en la parte de la problemática de la AENBA, no es el más adecuado causando malestar entre los miembros de los equipos de trabajo con el consiguiente incumplimiento de lo planificado y la renuncia de sus miembros.

En este sentido el autor resalta la importancia de tener la capacidad de trabajar bien en colaboración con otras personas denominándola “habilidad humana” como una de las habilidades que el administrador debe poseer. Esta habilidad se manifiesta como espíritu de confianza y entusiasmo y compromiso verdadero en las relaciones interpersonales. El administrador deberá tener un alto conocimiento de sí mismo y la capacidad de comprender y mostrar empatía con los sentimientos de otras personas. Define a la Inteligencia emocional como una de uno de los componentes importantes de las habilidades humanas y esta se define como la habilidad para manejarnos a nosotros mismos y manejar nuestras relaciones de modo efectivo.

4.7.5 Control

Desde una visión empresarial, el proceso administrativo del control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario (Schermerhorn, J., 2013, p. 19). Cabe destacar que esta definición, en la parte laboral, no encaja directamente o en la forma, con la naturaleza de organización que es la AENBA la cual no maneja empleados, no maneja niveles jerárquicos, pero, en el fondo si se concuerda en que hay que hacer un seguimiento colaborativo con los asociados que están encargados de una actividad, realizando la retroalimentación respectiva y al final de la actividad evaluarla a la luz de la comparación entre los resultados y los objetivos planteados, es decir el control se realiza durante y al final de la actividad. Esto concuerda con el autor en cuanto indica que mediante el control los

administradores mantienen un contacto activo con las personas durante el transcurso del desarrollo de las labores o actividades, recaban e interpretan informes sobre el desempeño incluyendo el avance de las actividades y emplean esta información para planear acciones y cambios constructivos.

En este sentido el control se puede implementar como un seguimiento u acompañamiento del equipo encargado de alguna actividad organizada como conversatorios, talleres, exposiciones, etc., sin que tengan que enviar informes en físico cada cierto tiempo como se acostumbra hacer en las empresas. La evaluación final se hará en base al informe que el equipo presente después de realizada la actividad. El diseño del formato de evaluación de actividades del equipo se muestra en el anexo 2 y el formato de evaluación de actividades de los participantes en el anexo 3.

4.8 Metodología

Para el desarrollo de los talleres es imprescindible que sea dirigido por una persona entendida en el tema, un administrador (ligado al ámbito cultural de preferencia) un gestor cultural o un especialista en gestión cultural. Se tiene que considerar que “Taller” dentro de la enseñanza es una metodología de trabajo que integra la teoría y la práctica, es una estrategia pedagógica que no solo aborda el contenido de una asignatura sino que enfoca sus acciones hacia el saber hacer, es decir, hacia la práctica de una actividad. Entonces, el aspecto de la

metodología no debe ser descuidado y debe ser coordinado con el (los) ponentes de tal manera que el objetivo de la capacitación se vea cumplido.

En este sentido el modelo adecuado a emplear es el del aprendizaje activo considerando que los participantes del taller son personas que se desempeñan dentro del ámbito laboral como trabajadores independientes o dependientes, con alguna experiencia en su campo de trabajo, así como en el área cultural, por consiguiente tendrían mucha experiencia que compartir.

Según el Centro de desarrollo docente de la Pontificia Universidad católica de Chile El aprendizaje activo se puede definir como todas las estrategias de enseñanza-aprendizaje que el docente realiza en una clase que involucre una participación activa del estudiante, es decir, donde el estudiante tenga que hacer algo más que escuchar lo que dice el profesor o escribir en su cuaderno lo que el profesor escribe o dice. Las estrategias a aplicar que se pueden considerar dentro este tipo de aprendizaje son: el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje basado en problemas, es decir se puede optar por realizar actividades en grupos motivando el trabajo en equipo donde sus integrantes intercambian información y trabajan en una actividad asignada por el tallerista hasta que todos sus miembros la hayan entendido o hayan cumplido el objetivo marcado a través de la colaboración. Por otro lado, se puede aprender a partir de la resolución de problemas en donde el participante del taller adquiere conocimientos, habilidades

y actitudes a través de situaciones de la vida real, valorando e integrando el saber conducente a la adquisición de las competencias requeridas.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Según los resultados encontramos que en la gestión de la AENBA no se aplican los fundamentos de la administración moderna y es por esta razón que tiene dificultades al momento de plantear objetivos y lograrlos, por consiguiente, no tiene un modelo de gestión eficiente. Esto podría deberse al desconocimiento de las teorías de la administración o a la preferencia de aplicar lo aprendido empíricamente en desmedro de los fundamentos y principios de la administración. Continuando este análisis encontramos que no se aplican adecuadamente las funciones de organización y dirección, desconociendo el aporte que algunos socios desean brindar en este sentido, teniendo entonces, por ejemplo, que una sola persona quiere hacerlo todo y que no sepa delegar responsabilidades al desconfiar en la capacidad de los demás.

Como podemos apreciar no solo se perjudica la gestión como organización sino también a la persona que es pieza fundamental en la vida de esta.

En este sentido el estudio y la aplicación de las teorías de la administración moderna fortalecen el proceso de gestión de cualquier organización siendo necesaria la creación y aplicación de modelos de gestión adecuados a las

características singulares de estas. Orozco, J. L. M. (2015), Venezuela, señala como se ha ido dando el proceso de profesionalización de la gestión cultural en Latinoamérica el cual no solo se centra en la formación de gestores culturales a nivel superior sino en su desarrollo como un área de estudios interdisciplinarios.

El presente estudio abre un campo de discusión acerca de la aplicación de herramientas de gestión que debe ser tomado en cuenta a futuro con la finalidad profesionalizar la gestión en organizaciones culturales.

5.2 Conclusiones

Se analizó como los elementos de la administración moderna pueden ayudar a que la gestión de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional de Bellas Artes del Perú (AENBA) sea eficiente haciéndose notoria la necesidad de proponer un modelo de gestión de actividades diseñado para que sea fácil de entender y aplicar, previa implementación de un taller en el cual se concientice a los asociados acerca de la importancia de la aplicación de estas teorías y de la implicancia positiva que tendrá su aplicación en la gestión de la AENBA.

A partir de la revisión de documentación, de entrevistas y de la observación directa enmarcada en el paradigma cualitativo emergente se pudo identificar las características de la gestión de la AENBA. Una gestión con muchos problemas en la organización, en la dirección y en la planeación, lo que género no solo ineficacia

sino, también, diferencias entre los asociados, cobrando vital importancia la aplicación de las herramientas de gestión de las que nos provee la administración moderna.

Se identificó como intervienen los procesos de dirección en la AENBA dando como resultado que, si bien su aplicación puede darse en la labor cotidiana de gestión, en esta organización (la aplicación) no es la adecuada a la luz de cómo se definen en las teorías de la administración moderna. Se pudo apreciar que no se administra adecuadamente el recurso humano con la consiguiente ineficiencia en la gestión de las actividades planificadas, no se valora las capacidades y conocimientos de los socios primando el egocentrismo de los directivos.

Ante la realidad que se observó al analizar cómo se llevaba el proceso de gestión en la AENBA se propuso un modelo, de gestión, adecuado a sus características cuyo contenido estará sustentado por las carencias en su administración y servirá para aplicarlos en los planes y en sus actividades que se planteen. La propuesta incluye la inserción de los asociados de la AENBA en el conocimiento de la teoría de la administración moderna y en la valoración de la misma como una herramienta importante de gestión.

5.3 Recomendaciones

Es muy importante que se siga investigando en esta línea para aportar herramientas que hagan eficiente la gestión de las organizaciones culturales, aunado a la búsqueda de la concientización acerca de la necesidad de la profesionalización de los gestores culturales, incluidos los directivos de las organizaciones culturales.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Aballay, S. y Avendaño, C. (2010). *Gestión cultural: entre conceptos lejanos y realidades cercanas*. Argentina: Editorial Universitaria Villa María.

AbogadoPerú.com. (2017). *Código civil*. Recuperado de:
<http://www.abogadoperu.com/codigo-civil-seccion-segunda-personas-juridicas-titulo-3-abogado-legal.php>

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Educador. México: Paidós Mexicana.

Brech, E. & Urwick, L. (1984). *La historia del Management*. Madrid: Ediciones Orbis.

Cardona, C. y Salazar, M. (2016). *Fundamentos de la Administración*. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=1MW4DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=gestion+en+administracion&ots=Hpn4RUhSKo&sig=1a7aH-S7exixAmss5Eafy6xflgM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Centro de Desarrollo Docente de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (2015). *Aprendizaje activo*. Recuperado de:

[http://desarrollodocente.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article
&id=547&Itemid=713#%EF%BF%BDqu%C3%A9-es](http://desarrollodocente.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=547&Itemid=713#%EF%BF%BDqu%C3%A9-es)

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Education.

Circulo de Investigación Jurídica Derecho y Libertad. (2012). *La Asociación, La Fundación Y El Comité En El Código Civil*. Recuperado de:
<http://unlugarjuridico.blogspot.pe/2012/03/la-asociacion-la-fundacion-y-el-comite.html>

Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. En *MediSur*, 14(1), 81-83. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v14n1/ms16114.pdf>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*. Recuperado de:
<http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>

Federación estatal de asociaciones de gestores culturales. (2009). Código deontológico de la gestión cultural. España: Autor

Fundación Bankinter (2010). *El Arte de Innovar y Emprender*. Recuperado de:
https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_EI_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf

García, D. L. C. R. (2015). *Política y gestión cultural*. Málaga, ES: IC Editorial.
Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

Geertz, C. (1973). *La Interpretación de las Culturas*. Nueva York: Gedisa.

Gutiérrez, L. (2017). Paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación socio-educativa: proyección y reflexiones. En *Paradigma*, 14(1y2), 7-25.
Recuperado de:
<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/view/2937/1368>

Hammer, M. y Stanton, S. (1997). *La Revolución de la Reingeniería*. España: Díaz de Santos.

Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Norma.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw- Hill.

Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

Koonts, H. y O'Donnel, C. (2013). *Administración*. México: McGraw- Hill.

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1985). *Elementos de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.

Konntz, H y Wehrich, H. (2013). *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill.

Liderazgo y Mercadeo. Com (2013). ¿Qué es un Líder? Recuperado de: <https://jdaavidulloa.files.wordpress.com/2013/05/que-es-un-lider.pdf>

Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina: Cengage Learning.

Lozano, L. (2013). *El Talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (60), 147-164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>

Magazine Organizarte. (2018). 7 pasos para elaborar tu cronograma de actividades. Recuperado de: <http://www.organizartemagazine.com/7-pasos-para-elaborar-tu-cronograma-de-actividades/>

Marco, F. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Recuperado de: <http://www.cidadeimaginaria.org/gc/GCprofut.pdf>

Martinell, A. (2013). *Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural*. Recuperado de: http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/adriana_raggi/wp-content/uploads/2013/01/AGENTES-CULTURALES.pdf

- OBS Business School. (2018). Diagrama de Gantt. Recuperado de:
<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Olmos, H. (2008). *Gestión Cultural y Desarrollo: Claves del desarrollo*. España: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Orozco, J. L. M. (2015). *La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica*. Telos: 96 – 112. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/html/993/99338679007/>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa
- Robbins, S. y Coulter M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Salamanca A. y Crespo C. (2007). El diseño en la investigación cualitativa. En *NURE, Investigación*, 26. Recuperado de:
<http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/330>
- Sinnaps. (2018). Elementos, Etapas y Objetivos de la Planificación. Recuperado de:
<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/proceso-de-planificacion>
- Shepherd, Ch., Pervaiz, A., Ramos, L. & Ramos, C. (2012). *Administración de la Innovación*. México: Pearson Educación.

Schermerhorn, J. (2013). *Administración*. México: Limusa Wiley.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner (1998). *Riding The Waves of Culture*. USA: Nicholas Brealey Publishing Limited

Tu gimnasia cerebral/Herramientas de estudio. (2017). ¿Qué es la gráfica de Gantt? Cómo Crearla y ejemplos. Recuperado de:
<http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-un-diagrama-o-grafica-de-gantt>

Tryce, H. & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. USA: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo N°1 Contenido de taller

Taller: Fundamentos teóricos de la administración

Descripción:

En la actualidad las organizaciones se caracterizan por su dinámica particular pero adicionalmente deben tener como referencia las condiciones de las organizaciones en general lo que exige que sus integrantes logren competencias para entender su dinámica y contribuir a su consolidación. En este taller el participante puede contar con las bases teóricas y las herramientas que le permitan comprender su organización y poder desempeñarse adecuadamente en ella a partir de la comprensión de los fundamentos básicos de la administración como soporte del proceso administrativo en las organizaciones.

Duración: 1:30 Horas.

Participantes: Asociados de la AENBA

Metodología:

El taller se desarrollará en un formato activo-participativo con una metodología consistente en grupos de trabajo y análisis de casos con base en supuestos prácticos extraídos de la realidad de la asociación.

Contenido:**Parte 1:** Fundamentos de la administración

- ¿Qué es la administración?
- Principios de la administración

Parte 2: Herramientas de la administración

- Funciones de la administración

**Anexo N°2 Formato de evaluación de actividades
Del Equipo encargado**

Actividad:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Equipo encargado:

- 1- Del horario**
- 2- Del Equipo encargado**
- 3. de los Materiales y equipo**
- 4. Del local**
- 5. Ingresos y egresos**
- 6. De los objetivos**
- 7. Aspectos Positivos**
- 8. Aspectos negativos**
- 9. Conclusiones**
- 10. Recomendaciones**

Anexo N°3 Formato de evaluación de actividades

De los participantes

Hoja de Evaluación de Actividades

Actividad

Fecha:

Lugar:

Asigne un número que mejor describa su percepción de cada premisa, según la siguiente escala

2 Totalmente de acuerdo
1 Parcialmente de acuerdo

0 Totalmente en desacuerdo

I. Organización


Criterios	2	1	0
1. La actividad se inició puntualmente.			
2. Las instalaciones físicas fueron adecuadas.			
3. La secuencia de la actividad siguió el orden establecido en el programa.			
4. La distribución y uso del tiempo fue adecuado.			

II. Presentación


Criterios	2	1	0
1. Se alcanzaron los objetivos para la actividad.			
2. Los temas se presentaron con claridad.			
3. Hubo oportunidad para la participación durante la discusión del tema.			
4. Los temas discutidos fueron de utilidad.			
5. Recomendaría que la actividad se ofreciera nuevamente.			

Comentarios u observaciones (Opcional)

**Anexo N°4 Libro de actas de la Asociación de Egresados y Graduados de la
Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas artes del Perú**




LIBRO DE ACTAS N° 01

 **Silvia Samaniego de Mestanza**
NOTARIA DE LIMA
AECGADA


Jr. Antonio Miró Quesada N° 247
01° 201 - 212 Lima 1
Telf.: 428-9975 Telefax: 428-1934
Fonitel: (5) 812 8581
E-mail: nosasama@notariassamaniego.com
www.notariassamaniego.com

En la Ciudad de Lima a 27 días del mes de JULIO del año 2009,
Yo SILVIA SAMANIEGO DE MESTANZA AECGADA – NOTARIA
DE LIMA en aplicación de los artículos 112 al 116 del Decreto
Legislativo N° 1049, legalizo la apertura del presente Libro,
denominado LIBRO DE ACTAS N° 01 correspondiente a
ASOCIACIÓN DE EGRESADOS Y GRADUADOS DE LA
ESCUELA NACIONAL SUPERIOR AUTÓNOMA DE BELLAS
ARTES DEL PERÚ, el mismo que consta de 400 folios SIMPLES
en cada uno de los cuales estampo mi sello notarial. Este Libro
queda registrado bajo el numero 47572 en mi Registro
Cronológico de Legalización de Apertura de Libros y Hojas
Sueltas del presente año, doy fé.==




NOTARIA DE LIMA

**Anexo N°5 Acta de fundación y constitución de la Asociación de Egresados
y Graduados de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas artes del
Perú**



HOY, VEINTISIETE DE JULIO DEL DOS MIL NUEVE, SE PROCEDE A TRANSCRIBIR EL ACTA DE FUNDACION Y CONSTITUCION DE FECHA DIECIOCHO DE JULIO DEL DOS MIL NUEVE DE LA ASOCIACION DE EGRESADOS Y GRADUADOS DE LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR AUTONOMA DE BELLAS ARTES DEL PERU, NO ASENTADAS POR HABERSE EFECTUADO FUERA DEL LIBRO.

 *Enrique Barreto Montes* *Dr. Juan L. U.*

ACTA DE FUNDACIÓN Y CONSTITUCIÓN
DE LA ASOCIACIÓN DE EGRESADOS Y GRADUADOS DE LA ESCUELA
NACIONAL SUPERIOR AUTÓNOMA DE BELLAS ARTES DEL PERU

El 18 de julio de 2009, siendo 18:50 horas, en el Centro Cultural de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú se reunieron las siguientes señoras egresadas y los señores egresados de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú:

Enrique Gregorio Barreto Montes, Peruano, con DNI 08667849, Artista Plástico con especialidad de Pintura, egresado el año 1996, con domicilio en el jirón Santa Margarita N° 139, Urbanización Palao, San Martín de Porres, Lima.....

Carlos Iván Henry Huerto Zamora, Peruano, con DNI 06242052, Artista Plástico con especialidad de pintura, egresado en el año 1994, con domicilio en el jirón. Madre de Dios N° 265, San Juan de Lurigancho, Lima,

Julia Alicia Salinas Sánchez, Peruana, con DNI 09854161, Artista Plástica con especialidad en Pintura, egresada en el año 1996, domiciliada en Calle Lope de Vega N° 190, Urb. Pershing, San Miguel, Lima

Emilio Ignacio Santisteban Ponce, Peruano, con DNI 10272616, Artista Plástico con especialidad en Pintura, egresado en el año 1990, con domicilio en Calle Donatello N° 357, Urb. San Borja, San Borja, Lima.....

Renata Haideé Díaz Carranza, Peruana, con DNI 10060883, Artista Plástica con especialidad en Pintura, egresada en el año 1996, con domicilio en Calle Las Mandarinas N° 151, - dpto 307, Urb. Residencial Monterrico, la Molina, Lima...

Miguel Angel Samamé More, Peruano, con DNI 09821608, Artista Plástico con especialidad en Pintura, egresado en el año 1996, con domicilio en Calle Los Escritores N° 128, Urb. Matellini, Chorrillos, Lima.....

Alberto Conrado Gutiérrez Reynoso, Peruano, con DNI 09200593, Artista Plástico con especialidad en Pintura, egresado en el año 2006, con domicilio en avenida Gran Chimú N° 270, Urb. Zárate, San Juan de Lurigancho, Lima.....

Anexo N°6 Estatuto de la Asociación de Egresados y Graduados de la Escuela Nacional superior Autónoma de Bellas Artes Perú

ESTATUTO

ASOCIACIÓN DE EGRESADOS Y GRADUADOS DE LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR AUTÓNOMA DE BELLAS ARTES DEL PERÚ

TÍTULO I

DE LA DENOMINACIÓN, DOMICILIO, DURACION Y FINES

Artículo 1º.- LA ASOCIACIÓN DE EGRESADOS Y GRADUADOS DE LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR AUTÓNOMA DE BELLAS ARTES DEL PERÚ es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro; constituida con el propósito de asociar a todas aquellas personas naturales que hayan obtenido el grado de bachiller , el título profesional, que hayan cursado en el pasado estudios regulares completos o que hayan cursado estudios parciales completando un mínimo del ochenta por ciento del número de créditos totales correspondientes a la especialidad cursados en la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú y de esta manera fomentar la cooperación con ella, con otras personas naturales y jurídicas vinculadas a dicha institución para cumplir con los fines planteados por el presente estatuto.

Artículo 2º.- Las siglas AENBA serán utilizadas para representar a la ASOCIACIÓN DE EGRESADOS Y GRADUADOS DE LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR AUTÓNOMA DE BELLAS ARTES DEL PERÚ, cuando ésta lo crea pertinente.

Artículo 3º.- El funcionamiento de la Asociación se rige por la Constitución Política del Perú, el Código Civil Peruano, el presente Estatuto y las demás disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Artículo 4º.- La AENBA tiene como domicilio legal y sede permanente la ciudad de Lima, provincia y departamento de Lima. No obstante, podrá desarrollar actividades y establecer oficinas o representaciones en cualquier lugar de la República o del exterior para un mejor cumplimiento de sus fines.

Artículo 5º.- El plazo de duración de la AENBA es indefinido. No obstante podrá ser

disuelta según las normas dispuestas en el presente estatuto o de conformidad con lo dispuesto por las leyes de la Nación.

Artículo 6º.- La AENBA tiene como objetivo principal promover la integración y el desarrollo profesional de los egresados y graduados; así como velar por el bienestar de los asociados. Sus principales fines son:

- a) Estrechar los vínculos de confraternidad entre los asociados;
- b) Promover de forma permanente la inscripción de egresados y graduados nuevos de la ENSABAP en la Asociación; así como de aquellos egresados y graduados que por diversas causas aún no se hayan inscrito;
- c) Velar por la constante capacitación y superación profesional de los asociados mediante la suscripción de convenios pertinentes a ello, la organización y promoción de actividades culturales, artísticas, científicas, profesionales, sociales y académicas propias y con terceros;