

---

---

**HACIA UNA NUEVA VISIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL EN LA EPOCA TRANSMODERNA**  
**TOWARDS A NEW VISION OF CULTURAL MANAGEMENT IN THE TRANSMODERN AGE**

Azorena M. Oviedo<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0009-0003-9388-2443>

Recibido: 01-03-2023

Aceptado: 04-04-2022

**RESUMEN**

La gestión cultural que debe prevalecer en las organizaciones Transmodernas, está supeditada a una gerencia acorde a este cambio epocal que combine recursos, medios, estrategias, garantizando el logro pertinente de las políticas y proyectos culturales hacia la consolidación de un desarrollo social incluyente. Desde esta perspectiva, el propósito de este trabajo es configurar una nueva visión de la gestión cultural en la Época Transmoderna. En lo epistemológico, se fundamenta en el construccionismo social, según (Ibáñez 2001, p 33), el saber es una construcción generada por la actividad del sujeto y la realidad del investigador. La ontología es intersubjetiva bajo los preceptos de (Córdova 2009, p 22) quien señala que toda la carga anímica, volitiva, afectiva, cognitiva del sujeto en franca y compleja interacción social con los otros actores. Así mismo y la metodología cualitativa. Circunscripto al método fenomenológico-hermenéutico. De esta forma, la técnica de recolección de información es la entrevista en profundidad, la cual se aplicó a los actores sociales que ocupan cargos gerenciales dentro del contexto estudiado. Finalmente, la teoría emergente contribuye al desarrollo del Ser de una manera integral, soportándose en las categorías emergentes las cuales son: Empoderamiento gerencial, Nuevo pensamiento Gerencial y Transformación Gerencial.

**Palabra claves:** Transformación gerencial; gestión cultural; tiempos de cambio.

**ABSTRACT**

Cultural management that should prevail in postmodern organizations, is subject to a management according to this epochal change that combine resources, means, strategies, ensuring achievement of relevant policies and cultural projects towards the consolidation of an inclusive social development. From this perspective, the purpose of this paper is to set up a new vision of cultural management in times of change. In epistemology, is based on social constructionism, according Ibanez (2007), knowledge is a construction generated by the activity of the subject and the reality of the researcher. Intersubjective ontology is low the precepts of Córdoba (2009) who notes that all mental, volitional, emotional, cognitive load of the subject in frank and complex social interaction with the other actors. Likewise and qualitative methodology. Circumscribed to the phenomenological-hermeneutical method. Thus, the technique of gathering information is the in-depth interview, which was applied to the social actors in managerial positions within the context studied. Finally the emerging theory contributes to the development of Being in a comprehensive manner, supporting in emerging categories which are: Empowerment management, new management thinking and Transformation Management.

**Keywords:** Transformation management; cultural management; times of change.

---

<sup>1</sup> Postdoctora en Filosofía e Investigación (UNEY), Dra. En Gerencia (UNY), MSc. En Educación mención Orientación, Docente de Educación Integral (UPEL). Orientadora y jefe del área de Logística y Evaluación (UNA). Venezuela. [profazorena@gmail.com](mailto:profazorena@gmail.com)

## Introducción

Se anuncia un nuevo mundo, el cual surge del encuentro de tres procesos como lo son: la revolución en torno a la tecnología de la información, la crisis económica de los modos de producción, la explosión planetaria de movimientos sociales, culturales y con ello, los cambios en lo tecnológico, económico y sociocultural se transforman las relaciones de producción, poder, experiencia, cultura, sobre las cuales nuestras sociedades están establecidas, generando caos, gestándose contradicciones, crisis, cambios que dejan perpleja y vulnerable a la humanidad, haciendo obsoleta la época del industrialismo, forjando la época del informacionalismo.

Sin embargo, se considera que este proceso no ocurre de forma clara ni sin contradicciones propias por la competencia entre visiones de mundo en conflicto, que intentan prevalecer en la época emergente. Los profundos y complejos problemas de estos tiempos de cambio son de tal magnitud que frente a ellos los grandes mitos de la modernidad, la ilusión de una sociedad justa, enrumbada hacia la consecución de la felicidad humana, se han desvanecido, erigiendo movimientos que pugnan por un planeta más armónico en la búsqueda de bienestar, ante las amenazas de lo que la concepción económica de progreso de la modernidad trae al planeta.

Por consiguiente, emerge una nueva manera de pensar y ver el mundo, una nueva racionalidad acorde a los tiempos de cambio, que no ve el mundo como una máquina, sino a la sociedad como un sistema viviente que evoluciona sobre la base de las relaciones que se dan en la cotidianidad, como resultado del comportamiento del hombre, sus interacciones y pensamientos, "...una sensibilidad distinta por valores como la subjetividad, la individualidad, el pluralismo, la cotidianidad, la realización de la persona, la libertad, la creatividad, la fantasía" (Zeraoui 2005. p. 212).

En este mismo orden de ideas, los recientes fenómenos que ocurren en el planeta lo hacen ver como un calidoscopio inteligible, diferente, nuevo, sorprendente y enloquecido, en el que se observan formas, colores, sonidos y movimientos insospechados, desconocidos. Este es el horizonte en que los individuos, los grupos, las clases, las etnias, las minorías, las nacionalidades y otras categorías subalternas adquieren otras perspectivas. A medida que piensan en sus condiciones sociales de existencia, en su individualidad, nacional y globalidad pueden desarrollar otro modo de ser, una imaginación diferente, una nueva autoconciencia (Lanni 2007. p. 122-123).

De tal forma, los tiempos de cambio, no son una época en progreso, ni fuera de la historia, es un mundo instantáneo, en donde la biodiversidad cultural constituye una real visibilidad accesible. Deliberaciones en torno a esta situación contemporánea evidencia que el desarrollo de la ciencia y el avance de las tecnologías no han solucionado los problemas fundamentales de la vida humana propios de

la modernidad; por el contrario, lo que se constata es una profunda crisis a nivel mundial. Para De Souza (2009), “no podemos volver la mirada ante lo que acontece” (p. 12), nos encontramos con una serie de transformaciones que evidencia que estamos en un cambio de época, similar al que aconteció hace ya más de 250 años con la Revolución Francesa.

En consecuencia, esta forma de abordar mi estudio implicó desaprender los viejos presupuestos gerenciales anclados en el pensamiento reduccionista, simplificador y mutilador de la multidimensionalidad de la condición humana. Por lo tanto, el reto de la gerencia bajo esta óptica es aprender y comprender la importancia de estos cambios para la resolución de problemas.

Por ello, se requiere un repensamiento de las relaciones humanas para la resignificación del saber, y el hacer, es decir asumir los procesos personales, sociales, medio ambientales, económicos, culturales, en formas entrelazadas, juntas y religadas para la búsqueda, tanto del bienestar personal, la salud organizacional, el equilibrio de la sociedad. Esta aseveración, se corresponde con lo planteado por Morín et al. (2006), cuando enuncian:

La complejidad es, efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos perturbadores de la perplejidad, es decir de lo enredado, lo inextricable, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre (p. 54)

En este sentido, Venezuela no es una excepción, las organizaciones también han transitado el camino de objetivos empresariales, donde el desarrollo del conocimiento es una condición generada por las exigencias de una sociedad, los actuales momentos, transita por un proceso de globalización, caracterizado por cambios continuos, rápidos y profundos que reclaman procesos pertinentes, en consonancia con esta dinámica social que demanda de forma inexorable la consolidación del hombre como ser gregario. En concordancia con esta afirmación, Gutiérrez (2009), refiere que la globalización:

Es un fenómeno que se da en forma simultánea en múltiples dimensiones: de carácter no lineal o secuencial; y de naturaleza dialéctica. Se presenta como algo absolutamente diferente de cualquier otro tipo de configuraciones o interconexiones internacionales o mundiales conocidas en el pasado. El cambio afecta no sólo los hechos (primitivo dominio de la ciencia) sino también los valores (campo de la ética, de la religión, del derecho), como también a nuestras ideas y creencias más firmemente arraigadas (p. 1).

Este fenómeno de la globalización, en palabras del autor, nos remite a una transformación en los modos de percibir la realidad que circunde, la forma en que interrelacionamos como sociedades y, por

ende, en la integración de intereses culturales, económicos, políticos y sociales que, sin lugar a duda, definen el desarrollo o no de las naciones en estos tiempos de cambio.

Frente a esta situación, facilitar el abordaje de las situaciones planteadas está supeditado a la gestión de un proceso organizacional que, ante la complejidad de los procesos sociales, actúe de manera eficiente hacia la efectividad en la toma de decisiones en la solución de determinadas situaciones. De manera que las estrategias gerenciales deben ser formuladas con el propósito de lograr altos niveles de eficiencia, calidad y competitividad organizacional. Así, la gestión se convierte en generadora de las condiciones necesarias para que se alcancen niveles de vínculo y responsabilidad surgidos de los mismos empleados. Así podemos comprender que las organizaciones que desarrollan el talento humano de sus integrantes aportan valor a la misma, al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas, puesto que, en el mundo de las empresas y organizaciones, la idea de la competitividad gerencial no debe vincularse sólo con la tenencia de recursos tecnológicos, sino también con la de recursos cognoscitivos.

Asimismo, Pírela y Sánchez. (2009), señala que lo deseable en el funcionamiento de cualquier institución es que cada uno de los actores involucrados:

En este sentido, se requiere que estas instituciones mantengan una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios, para incrementar la calidad de la enseñanza, de manera sólida y autónoma, dando importancia a los procesos y a los contenidos, enseñando a pensar con lógica, creatividad y referentes éticos, utilizando el criterio de desarrollar habilidades superiores de pensamiento y actitudes básica para la convivencia solidaria (p. 1).

Lo anterior, va con el fin de asegurar la sostenibilidad de la organización, lo cual permita un adecuado desenvolvimiento dentro del ambiente laboral. Hecha la observación anterior, en Venezuela, las organizaciones en general están llamadas a responder a las demandas de la sociedad en pro de una cultura gerencial cónsona con los tiempos actuales. por lo que las mismas deben percibir con una visión más amplia al proceso interno de la empresa, a fin de orientarse hacia la creación de esquemas globalizantes de uso masivo de información, recursos automatizados de búsqueda y transferencia de conocimientos, al combinar para ello, las distintas actividades económicas, sociales, organizacionales, comerciales e interpersonales, entre otras, de este modo, contribuir a consolidar el proceso gerencial.

En este orden de ideas, Villarreal (2005), al darle una definición a la gestión, señala que, “La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo” (p. 1). Por tanto, posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos, el mercado. Es por ello por lo que se considera que este concepto, aplicado a la

administración obliga a que la misma cumpla con cuatro (4) funciones fundamentales para el desempeño de la organización, como lo son: planificación, organización, dirección, control, las cuales son las funciones administrativas aplicadas en las distintas empresas y organizaciones.

Desde esta perspectiva, toda gestión debe hacer uso de las innovaciones que le proporcione el avance gerencial; para ello, a cada gerente le corresponde cumplir sus funciones con el propósito de que se generen resultados satisfactorios. A tal referimiento, el gerente debe fomentar el trabajo en equipo, así como también, orientar al personal a su cargo en la pertinencia de ser creativos en la labor que realizan, toda vez que esto es necesario para tomar decisiones acertadas e impulsar el compromiso institucional.

Dado que mi asunción paradigmática para efectos de este trabajo corresponde a una realidad múltiple y versionada, la construcción del ámbito de estudio amerita escuchar con actitud fenomenológica para así reflexionar sobre lo dicho por los actores sociales respecto con la cohesión que deben procurar los gerentes de las organizaciones educativas del estado Lara, en concordancia con las exigencias de la sociedad.

Es así, que, al contextualizar mi objeto de estudio, el mismo se desarrolla en la Dirección General Sectorial de Educación del Estado Lara, ubicada en el Edificio Buría en la carrera 18 esquina calle 25, en la ciudad de Barquisimeto, Municipio Iribarren del Estado Lara. En este sentido, como autora y actora de esta investigación y en mis observaciones empíricas, desde mi praxis del vivir desde el punto de vista profesional, me he percatado que no se realiza un trabajo en equipo, donde la gestión de la cultura se da a través de un proceso fragmentado, situación que se ha agravado desde hace un par de años, por cuanto la gerencia de la cultura está a cargo de personas sin experiencias en la cultura sino por la burocracia política.

Se entiende entonces, mi preocupación e interés por profundizar en el fenómeno de estudio: Hacia una Nueva Visión de la Gestión Cultural en Tiempos de Cambio, puesto que desde mi propia vivencia y como profesional en el área de cultura por más de 15 años, docente universitaria, con una línea de investigación sostenida en esta área, he seguido esta situación de cerca. En este orden de ideas, realicé interacciones dialógicas con quienes han tenido responsabilidad de gerenciar en este campo, en diversos momentos de su trayectoria, conociendo así de su propia voz, las experiencias y apreciaciones en torno al objeto de estudio.

En este orden de ideas, Blejmar (2005) afirma: “La gestión se despliega mucho más en la creación de condiciones, en la construcción de escenarios adecuados, en la provisión de capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo (allí donde existieran), que en el hacer solitario de quien dirige “(p. 37).

De lo mencionado puedo intuir que cuando se habla de gestión, se deben tomar en cuenta todos aquellos factores implícitos y explícitos que involucran tanto al talento humano como a los factores materiales, internos y externos, los cuales son determinantes en el adecuado funcionamiento de una organización. Por lo tanto, implica una intervención efectiva en cada proceso, tener clara cada una de las responsabilidades de los actores que participan dentro de la institución, así como también, poseer las competencias básicas requeridas.

En este contexto, la gerencia según Sallenave (2009), implica algunos aspectos tales como: “El arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, para saber a dónde vamos y cómo lograrlo, donde la cultura permite dinamizar la organización y animar a su gente” (p. 45). Para el autor antes citado, es fundamental que las instituciones se orienten y direccionen hacia una gerencia que “relacione todas las fuerzas del manejo de una organización, en busca de una mayor actitud cooperativa en sus fueros internos y una mayor y mejor competitividad hacia lo externo” (p. 74). De allí, que la gestión a nivel gerencial es un factor esencial para optimizar el desempeño de las instituciones, por lo cual, se hace imprescindible la presencia de un gerente proactivo e innovador que, oriente al personal en la solución de problemas, los incentive a incrementar la responsabilidad, el compromiso institucional, mediante la participación, consenso y el trabajo en equipo como elementos clave en el quehacer gerencial.

Por lo antes expuesto, luce interesante desarrollar esta investigación, bajo el enfoque cualitativo, por cuanto no me acerco a la realidad estudiada para descubrirla sino por el contrario para construirla, atendiendo para ello las voces de los teóricos, quienes me permitieron actualizarme respecto a la temática de estudio, considerando también las voces de algunos versionantes quienes con su aporte me permiten contrastar mi voz como investigadora ya que al plasmar en este estudio lo que observo, triangulo desde diversas perspectivas para acercarme al objeto de estudio de manera multireferencial.

## **Referente Teórico**

### **Gerencia Cultural**

En torno a este aspecto, es importante partir de la definición del término gestión, que según Beltrán (2012), señala que “es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos presentes establecidos” (p. 24), es decir, todas aquellas operaciones y eventos que se traducen en procedimientos de una organización.

La gestión cultural constituye un sin número de formas simbólicas ricas en creatividad, humanidad, bases artísticas y científicas, donde convergen diversas organizaciones e instituciones en

busca de la integración de acciones para amalgamar los cambios de enfoques en los contextos de vida cotidiana. De todas esas transformaciones entramadas en criterios físicos y culturales que llevan prospectivamente la refundación de modos de conocer, así como de pensar y actuar, consustanciado con la vida contemporánea regidos por principios normativos de acción consciente, sobre la formación integral del ser humano, centrados en la igualdad, diversidad y significatividad, a fin de replantear ideas reflexivas con variables asertivas insertas en las necesidades del siglo XXI.

Es así como, el Instituto de Gestión Cultural y Artística (2022), Expone que “La gestión cultural es un campo de estudio que proporciona herramientas para crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar proyectos en el ámbito de las organizaciones, empresas e instituciones en el ámbito de las industrias culturales y creativas” (p. 1). En este orden, la gestión cultural se refiere a procesos donde un grupo de personas o gerentes de una organización aumentan sus esfuerzos y habilidades para generar ideas a fin de repotenciar la creatividad, descubrir nuevas vertientes para la actividad que realizan, asumir una postura holística con la que se busca gerenciar es el norte, desde una visión favorable para todos los miembros de esta organización.

Para complementar esta definición la misma institución plantea que:

La cultura y la creatividad son bienes que pueden producir beneficios y al mismo tiempo ser gestionadas desde entidades públicas o no lucrativas (Asociaciones, Fundaciones) con fines de interés público, cuyos beneficios se reinvierten. La diferencia entre las empresas y las entidades no lucrativas es que las primeras tienen propietarios y las segundas son gestionadas de manera altruista para cumplir unos fines (p. 1).

Desde esta visión, la acción de la gestión cultural puede entonces orientarse a elevar los índices de pluralismo, tolerancia, convivencia, de cohesión social, identidad grupal, pertenencia territorial como también de apropiación sobre el patrimonio público. Desde este contexto, el papel de la gestión cultural está en reconocer los vértices, nodos, ideas, tendencias, como caminos de encuentro y estrategias. En la actualidad muchos aspectos de la gestión cultural están interceptados por la relación cultura, educación, hasta las técnicas y actores que intervienen en ella.

Otro aspecto relevante en la gestión cultural es el talento humano y las organizaciones que intervienen, su perfil centrado en diversas competencias claves en el campo de la cultura como sus diferentes sectores donde se acude como emergencia de un encargo social creciente con mente abierta, que entienda la cultura como actividad de discusión con innovaciones que respondan a los recursos disponibles, a la búsqueda de contactos, cooperación y sinergia que les permitan situarse en posiciones favorables en un nuevo contexto.

## Tiempo de Cambio

Actualmente la sociedad transita por cambios acelerados que conllevan a las organizaciones al desarrollo de estrategias nuevas y a su vez a nuevas formas de gerenciar para subsistir. En este orden de ideas hay que destacar los aportes de Beck (1998), quien hace una interpretación del cambio articulado alrededor de tres ejes: la globalización, la reflexividad y el riesgo. En la cual el riesgo, designa una fase de desarrollo de la sociedad moderna en la que, a través de la dinámica de transformaciones de la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales, escapa a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial.

El citado autor, argumenta que, a diferencia de los peligros incontrolables, fruto de la voluntad de Dios, de los dioses o de una naturaleza incontrolable que existían en las sociedades premodernas, en la modernidad existe un nuevo carácter que radica en su simultánea construcción científica y social, volviéndose la ciencia en causa, instrumento de definición y fuente de solución de riesgos.

Ahora bien, el mundo tal como lo conocemos recorre un nuevo estadio como consecuencia de la crisis del sistema económico imperante, el capitalismo organizado y el estado democrático del bienestar. Las mutaciones en desarrollo son modeladas por grupos humanos, así como de procesos históricos en el cual actores sociales, económicos, políticos e institucionales se confrontan y se contradicen en permanente accionar para promover determinados intereses, legítimos o no, es así como De Souza (2001) plantea:

Las sociedades no son el resultado exclusivo de las innovaciones tecnológicas y transformaciones económicas. Tampoco el cambio social puede ser limitado a las crisis y cambios institucionales. Más o menos al mismo tiempo en que el capitalismo y el Estatismo empezaban sus intentos para superar la crisis económica planetaria que aplastaba sus modelos de desarrollo, poderosos movimientos sociales y culturales emergían en varias partes del mundo... Estos no fueron movimientos en contra de la crisis económica global, ellos emergieron como una crítica a los valores de la civilización occidental y principalmente a los valores de la sociedad industrial de consumo. Las formas básicas como las personas viven la experiencia humana—la familia, la sexualidad, las relaciones de género, las relaciones interpersonales y sociales, están bajo varias transformaciones (p. 1).

De lo anterior se interpreta que no tan sólo la sociedad transita por un proceso de transformación, sino que también las organizaciones para mantenerse requieren de su renovación tal como lo refiere el precitado autor, quien considera que este no es el primero ni será el último cambio de época experimentado por la humanidad en su modo de pensar y conocer la realidad. Para su existencia, la

sociedad ha reinventado modos sucesivos de interpretarla e intervenirla, es decir, nuevas maneras de hacer innovación, cuya vigencia es afectada por eventos históricos a lo largo del tiempo. El modo de innovación de los cazadores y recolectores de la época histórica del extractivismo fue superado por la lógica de la época histórica del agrarismo, y este a su vez por la época histórica del industrialismo.

Desde esta visión, sólo son consideradas las organizaciones como transformadoras de insumos en productos, manejados por recursos humanos capaces de seguir instrucciones por su incapacidad para pensar o crear, concebidas como un negocio financiero que sólo cambia cuando el entorno así se lo exige y el basamento de su transformación estará destinado al aprovechamiento de una mejor oportunidad. Visión sustentada en la racionalidad y la objetivación de la realidad. Esta empresa tradicional es reflejo del pensamiento prevaleciente de comienzos del siglo pasado sustentado en una causalidad lineal para explicar los fenómenos.

En este sentido, la acción ya no se ajusta a una relación eficiente entre medios y fines, sino que se orienta hacia alcanzar el entendimiento entre los participantes en la interacción. La racionalidad de la acción comunicativa parte del juego de los argumentos, donde el acuerdo se alcanza a través de un consenso simbólico racionalmente motivado. La gerencia tradicional, se realiza en torno al dominio de los denominados medios de control, que coordinan las acciones a través de sus consecuencias y en los que el alter/ego se orientan hacia el logro de su propio éxito, hacia la obtención de sus metas. La motivación en que se funda esa interacción es empírica, en el sentido que la coordinación de la acción es contingente a los motivos de cada actor, desde la individualidad. Los medios, en tanto pueden tecnificar el mundo de la vida, tienden a la sustitución del lenguaje ordinario como mecanismo de coordinación. Finalmente los medios dinero y poder participan principalmente de la reproducción material de los sistemas, es decir, de la integración sistémica.

Por su parte, la nueva gerencia del siglo XXI, entendida desde una visión colectiva, ecológica, complejizada y de compromiso social, se refiere, de acuerdo a los enunciados habermasianos, en interacciones donde la influencia y los compromisos de valor son asumidos como medios de comunicación, donde la orientación hacia el entendimiento de Ego y Alter, obliga a una motivación racional, es decir, a la posibilidad de esgrimir pretensiones de validez devenidas. Estos medios no pueden, por tanto, sustituir al lenguaje, en la medida en que participan de la reproducción simbólica del mundo de la vida.

### **Consideraciones Metodológicas**

Los hallazgos develados obtenidos en el presente estudio son la consecuencia de los relatos de las experiencias obtenidas al interactuar con mis versionantes; el medio: la entrevista en profundidad, registrada en audios. El tipo de análisis utilizado responde al método, el fenomenológico-hermenéutico, develando el pensar de mis versionantes acerca de la gestión cultural en tiempos de cambio, específicamente en el ámbito de la Dirección General Sectorial de Educación del estado Lara, en una espiral continua que va imbricando los elementos significantes presentes.

En este sentido, fui construyendo por cada categoría que emergió del discurso de mis interlocutores, cuadros en los cuales se describe el sentir de estas con respecto al tema. En estos cuadros se descompone sin perder de vista el todo, lo emergente de cada versionante reticulado con lo que expresa el otro. Para así, ir tejiendo los hilos de la madeja de la gestión cultural, puesto que tejer implica un hacer y deshacer, combinar hilos, combinar saberes y haceres, en el tejido hay hilos, pero también hay nudos que se interconectan unos con otros y con esta imagen metafórica emprendí la tarea de develar el sentir de estos valiosos informantes.

### **Hallazgos**

Se hace la presente triangulación de la información, en el cual se puede observar los puntos de coincidencia de los versionantes en cada una de las categorías, así como también las categorías no coincidentes, proporcionándole credibilidad a los resultados.

**Tabla 1**

*Categoría: Experiencias en la Gerencia Cultural. Versionante 1 (V1), Versionante 2 (V2) y Versionante 3(V3).*

Categorías	Texto
<p>Empoderamiento Gerencial. EMP, V1, L1-10</p>	<p>Bueno no es nada fácil explicar la gerencia no obstante para mi más que gerenciar implica la facultad de dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, es decir, gerencia es empoderar constituyendo un instrumento gerencial para actuar con independencia y autonomía en el rol en que se desempeñe, bien sea, en la parte social, económica, política, judicial y para el caso que nos ocupa gerenciar la cultura.</p>
<p>Nuevo Pensamiento Gerencial V2, L10-17</p>	<p>Forma diferente de gerenciar que, para mí, lo engloba todo, si es una visión diferente acorde a todos estos cambios donde la gerencia ha evolucionado, esta nueva forma de gerencia que lamentablemente aquí no se da, no por mí porque tú me conoces y sabes mi manera de actuar sino bueno lo que está pasando, pero es eso hay una manera nueva de gestionar.</p>
<p>Transformación Gerencial.V3, L1-</p>	<p>Por ello la cultura que está inmersa en todo, que implica cambio, avance, desarrollo, explicación de la realidad del contexto de gerenciarse bajo esta perspectiva.</p> <p>Debemos tener un profundo conocimiento de la realidad que queremos gerenciar para transformar, además de un elevado sentido de la responsabilidad, que comienza por nosotros mismos, en nuestras propias vidas, debemos ser altamente organizados, esa organización no puede ser desordenada ni anárquica sino muy consciente y responsable.</p>

*Nota. A. Oviedo (2016).*

## **Resumen Descriptivo en las Voz de los Versionantes Clave Referente a la Categoría Experiencias en la Gerencia Cultural.**

Los Versionantes describen las Experiencias en la Gerencia Cultural a través de Subcategorías y donde se observa la que más se repite es el empoderamiento gerencial que pretende una gerencia con poder y autoridad en sus empleados, es decir, la toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas; liderazgo como ese conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado de manera positiva.

En cuanto a la nueva visión gerencial implica una nueva racionalidad gerencial, con una visión diferente acorde a todos estos cambios donde la horizontalidad en la comunicación, trabajo en equipo, capacitación donde la cultura representa la alquimia en búsqueda del cambio, avance, desarrollo, transformación, en pro de la organización y de los procesos gerenciales inherentes, en él se beneficien todas las personas.

Transformación Gerencial emerge como aspecto significativo que debe estar presente en la gestión cultural, considerado por mis versionantes como instrumento gerencial para un accionar con independencia y autonomía en el rol en que se desempeñe, para el caso que nos ocupa gerenciar la cultura, fundamentado en la capacidad de los gerentes, para motivar, ganarse la confianza, cooperación, compromiso de sus colaboradores. En este mismo sentido constituye un factor humano y facultad que otorga la capacidad para crecerse ante las situaciones y tomar decisiones asertivas.

### **Triangulación de la Información**

Como parte de las herramientas utilizadas para garantizar la calidad del proceso de investigación, presento a continuación y como síntesis del proceso hermenéutico desarrollado en cada categoría, que representa la triangulación según (Denzin 1970, como se citó en Pérez Serrano, 2007), es la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno. Puedo decir, entonces que, esta actividad dio garantía de la obtención de resultados válidos y confiables, puesto que, articula la información a través de un método que la promueva, implicó validar una proposición teórica relativa a un fenómeno en distintos momentos los cuales surgieron de cada informante, proporcionándole credibilidad a los resultados obtenidos los cuales fueron validados y extendidos en cada aplicación alumbrando un entendimiento global del objeto de estudio.

**Tabla 2**

*Triangulación de las categorías emergentes*

Categorías	Versionante		
	1	2	3
Empoderamiento gerencial	[Barra roja]		
Nuevo Pensamiento Gerencial	[Barra verde]		
Transformación Gerencial		[Barra naranja]	

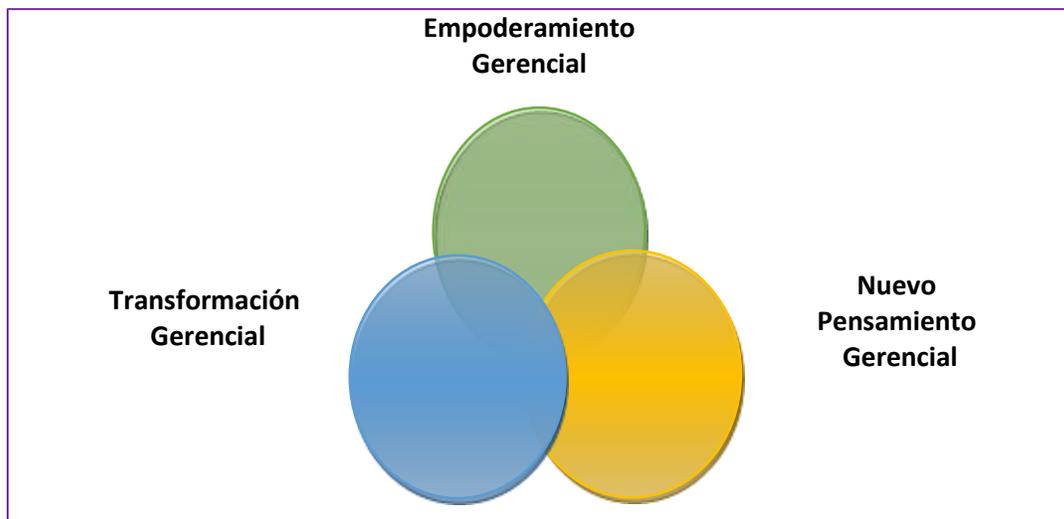
*Nota.* A. Oviedo (2016).

Como se puede apreciar en la tabla 2, las categorías que más se repiten, al emerger del discurso de las tres versionantes es el empoderamiento gerencial que pretende una gerencia con poder y autoridad en sus empleados, es decir, la toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas; Nuevo pensamiento gerencial como ese conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado de manera positiva.

Del mismo modo nos encontramos con la transformación Gerencia en el acercamiento que recoge la experiencia de quienes han vivido el fenómeno, como parte del proceso de estructuración con el propósito de visualizar las categorías emergentes como una forma adecuada de gestionar actividades para la ruptura de las ideas tradicionales, a fin de afrontar los desafíos hacia los nuevos tiempos.

**Figura 1**

*Estructura descriptiva general: Categorías emergentes*



*Nota.* A. Oviedo (2022).

### **Reflexiones finales**

En la presente investigación, asumo un modo de conocer mi realidad personal como una manera de vincularme con el mundo de vida de los versionantes que a la vez fueron co-investigadores de este trabajo, a través de la interacción dialógica sostenida con cada informante, iba reflexionando en mí práctica como profesional. Esto quiere decir que los hallazgos develados en este estudio se revierten hacia mí y a la vez se reflejan de manera sucesiva el tema investigado. Por tanto, este trabajo abre nuevas vertientes para el desarrollo y la producción de nuevos saberes. Todas estas intenciones del conocer me hacen consciente del fuerte compromiso con el valor de investigar bajo el enfoque cualitativo

Por tanto, al describir los elementos emergentes inmersos en el proceso investigativo destacan las categorías: Empoderamiento Gerencial, Liderazgo, Condición Humana, Nueva Racionalidad Gerencial y Cultura, en la cual tuvieron los suficientes incidentes para estructurarse en subcategorías, con el objeto de facilitar el análisis, interpretación y evidencia de los hallazgos develados que orientaron las reflexiones y sugerencias de esta tesis doctoral. Estas categorías emergentes con sus respectivas subcategorías, constituyen la fundamentación del fenómeno estudiado.

En un intento por comprender el significado de mis reflexiones, es por lo que comparto algunas ideas sobre el tema en estudio, con mis pares profesionales, con familiares y adultos significantes en mi vida y con docentes de postgrado de la Universidad Yacambú, quienes como adultos significantes en mi vida, me han proporcionado en todo momento, aportes significativos y oportunos que me alentaron el

intento de asumir un modo de investigar cuya esencia e interés era poco conocido para mí, pero me ha dejado un gran aprendizaje.

Por lo tanto, espero que esta investigación despierte el deseo de navegar en un mar de posibilidades y oportunidades al revalorizar la subjetividad, la vida cotidiana de quienes día a día laboran en las organizaciones objeto de estudio y que la memoria compartida de las voces de las y los co-protagonistas de este estudio resuenen en la conciencia de quienes como yo ejercen la maravillosa y humana experiencia de investigar bajo un enfoque novedoso.

Lo expresado con anterioridad me conlleva afirmar que es de suma importancia tomar en consideración aspectos señalados por los versionantes clave en torno a su persovisión sistémica acerca de la gestión cultural en tiempos de cambio, en donde como investigadora le di sentido a toda una constelación de significados que orientaron tanto el pensamiento y las ideas transubjetivas que los versionantes construyeron durante su transitar en el viaje para investigar la realidad de acuerdo con sus perspectivas y construir nuevas realidades del fenómeno estudiado.

Para ello, realicé una hermeneúsis, de donde se desprende que la gestión cultural es un proceso poliédrico, por ello, no lo podemos ver desde una visión determinista y lineal, sino como un proceso con muchas caras, no basta con la explicación del fenómeno desde un solo ángulo, su comprensión para poder lograr su transformación, requiere de una mirada compleja que permita ver todos esos elementos significativos e importantes para el hombre, desde la libertad que le permita elegir entre distintas opciones, por lo que la esencia de la gestión cultural no está en lo económico ni en lo material sino en las personas y sus oportunidades.

### Referencias

- Beck, U. (1998) *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós. <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/sites/sistema-nacional-emergencias/files/documentos/publicaciones/La%2Bsociedad%2Bdel%2Briesgo%2Bhacia%2Buna%2Bnueva%2Bmodernidad%20-BECK.pdf>
- Beltrán, J. (2009). *Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructuras acertadas: herramienta clave para el logro de la competitividad*. 2da Edición. Bogotá: 3R. [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y diapositivas para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.

<https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/BLEJMAR-Bernardo-GESTIONAR-ES-HACER-QUE-LAS-COSAS-SUCEDAN.pdf>

Córdova, V. (2009). *Historias de vida. Una metodología alternativa para ciencias sociales*. Caracas: Fondo Tropykos-Comisión de Estudios de Postgrado. FACES-UCV.

Denzin, N.K. (1970). *Sociological Methods. A Sourcebook*. Chicago, Illinois. Aldine Publishing Company.

De Souza, J. (2001). ¿Una época de cambios o un cambio de época? *Boletín ICCI "RIMAY"*, 3(25).  
<http://icci.nativeweb.org/boletin/25/souza.html>

De Souza, J. (2009). *El cambio de época, el modo emergente de generación de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI*. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".  
<http://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion%20Cambiante/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20cambio%20de%20epoca.pdf>

Gutiérrez, M. (2009). *La globalización del conocimiento*. Celgyp.org.  
[http://celgyp.org/trabajos/trabajos/La\\_Globalizacion\\_del\\_Conocimiento.pdf](http://celgyp.org/trabajos/trabajos/La_Globalizacion_del_Conocimiento.pdf)

Instituto de Gestión Cultural y Artística, (2022). *Qué es la Gestión Cultural*. <https://igeca.net/el-instituto/que-es-la-gestion-cultural>

Lanni, O. (2007). *La sociedad global*. 5 edición México: Siglo XXI editores.

Ibáñez, T. (2001). *Psicología social construccionista*. México: Universidad de Guadalajara

Morín, E., Ciurana, E. y Motta, R. (2006). *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.

Pérez Serrano, G. (2007). *2000 Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicaciones prácticas*. España: Narcea.

Pirela de Faría, L. & Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 175-188.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182009000100013&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100013&lng=es&tlng=es).

Sallenave, J. (2009). (a) *Gerencia y planificación estratégica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Villarreal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-5.  
<https://doi.org/10.35362/rie3722717>

Zeraoui, Z. (2005). *Los paradigmas de la posmodernidad*. México: Editorial Limusa.