

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR LA GESTIÓN
CULTURAL, PARA LA SECRETARÍA DE CULTURA DEL MUNICIPIO DE
IBAGUÉ.**

ESTUDIANTES:

**JUAN EVANGELISTA ÁVILA SÁNCHEZ, RICARDO CÓRDOBA ZARTHA Y
JORGE ALBERTO VAQUIRO CAPERA.**

**CONSULTORÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

DIRECTOR:

DR. LUIS ENRIQUE RUBIANO QUITIÁN.



**Escuela Superior de
Administración Pública**

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP.

FACULTAD DE POSGRADO.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

IBAGUÉ – TOLIMA.

2024.

CONTENIDO.

| | Pág. |
|---|-----------|
| Introducción | 7 |
| 1. Planteamiento del problema | 9 |
| 1.1 Formulación del problema | 11 |
| 2. Justificación | 12 |
| 3. Objetivos | 13 |
| 3.1 General | 13 |
| 3.2 Específicos | 13 |
| 4. Marco referencial | 14 |
| 4.1 Estado del arte | 14 |
| 4.2 Marco teórico | 15 |
| 4.2.1 Concepto de cultura | 16 |
| 4.2.2 Gestión cultural | 17 |
| 4.2.3 Secretarías de cultura | 19 |
| 4.3 Marco normativo | 21 |
| 5. Marco metodológico | 25 |
| 5.1 Tipo de investigación | 25 |
| 5.2 Procedimiento | 25 |
| 5.3 Población y muestra | 26 |
| 5.4 Operacionalización de variables | 26 |
| 5.5 Técnicas de recolección de información | 29 |
| 5.6 Entrevista | 30 |
| 6. Análisis de resultados y discusión | 31 |
| 6.1 Resultados de las entrevistas a funcionarios-exfuncionarios de la Secretaría de Cultura | 31 |
| 6.2 Resultados de las entrevistas a gestores culturales y público en general | 39 |
| 6.3 Análisis de datos | 48 |
| 6.4 Discusión | 54 |
| 7. Conclusiones y recomendaciones | 56 |
| 7.1 Conclusiones | 56 |

| | |
|---------------------|-----------|
| 7.2 Recomendaciones | 58 |
| Referencias | 60 |

LISTA DE TABLAS.

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1 <i>Matriz de marco jurídico</i> | 21 |
| Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i> | 26 |
| Tabla 3 <i>Técnicas de recolección de información</i> | 29 |
| Tabla 4 <i>Análisis de datos</i> | 49 |
| Tabla 5 <i>Matriz de cumplimiento</i> | 56 |

LISTA DE FIGURAS.

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1 <i>Tiempo en el cargo</i> | 31 |
| Figura 2 <i>Importancia de trabajo desarrollado</i> | 32 |
| Figura 3 <i>Indicadores de medición</i> | 32 |
| Figura 4 <i>Indicadores de efectividad</i> | 33 |
| Figura 5 <i>Estrategias de promoción</i> | 33 |
| Figura 6 <i>Aspectos personales logrados</i> | 34 |
| Figura 7 <i>Suficiencia de recursos</i> | 35 |
| Figura 8 <i>Equipo de trabajo</i> | 35 |
| Figura 9 <i>Proyecciones específicas</i> | 36 |
| Figura 10 <i>Ambiente laboral</i> | 36 |
| Figura 11 <i>Percepción de la comunidad</i> | 37 |
| Figura 12 <i>Aspectos generales logrados</i> | 37 |
| Figura 13 <i>Tipos de actividades realizadas</i> | 38 |
| Figura 14 <i>Recomendaciones</i> | 38 |
| Figura 15 <i>Origen y evolución</i> | 39 |
| Figura 16 <i>Grupo poblacional</i> | 40 |
| Figura 17 <i>Edad</i> | 40 |
| Figura 18 <i>Estrato</i> | 41 |
| Figura 19 <i>Actividades realizadas</i> | 42 |
| Figura 20 <i>Beneficio a la comunidad</i> | 42 |
| Figura 21 <i>Información suficiente</i> | 43 |
| Figura 22 <i>Difusión cultural</i> | 43 |
| Figura 23 <i>Medios de comunicación utilizados</i> | 44 |
| Figura 24 <i>Promoción eventos culturales</i> | 44 |
| Figura 25 <i>Redes sociales más usadas</i> | 45 |
| Figura 26 <i>Asistencia a eventos culturales</i> | 45 |
| Figura 27 <i>Percepción de comunicación de eventos</i> | 46 |
| Figura 28 <i>Medio de difusión</i> | 47 |
| Figura 29 <i>Necesidad de difusión</i> | 47 |

LISTA DE ANEXOS.

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo A Entrevista a funcionarios | 63 |
| Anexo B Entrevista a gestores culturales | 64 |

Introducción.

A Ibagué se la reconoce como *La Capital Musical de Colombia*. La Secretaría de Cultura es la entidad que se encarga de su área cultural, cuya función consiste en ejecutar y dar cumplimiento a las metas del Plan de Desarrollo vigente de acuerdo con lineamientos específicos trazados con base en las necesidades evidenciadas dentro de la misma construcción del Plan.

Esta Secretaría cuenta con autonomía administrativa y financiera, lo cual le permite aportar las herramientas necesarias para desarrollar el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Municipal. Por tal motivo se considera que la Secretaría de Cultura de Ibagué tiene la capacidad para realizar un manejo adecuado de las artes, la cultura y el patrimonio del municipio. Puede propiciar la apertura de espacios que estimulen el desarrollo conjunto de procesos entre la comunidad y la administración central, para proveerle a Ibagué una dinámica propia que fomente procesos de identidad y arraigo con el territorio, a través de la historia, la memoria, las artes, la diversidad, la economía cultural, la política cultural, entre otros aspectos. Todos estos elementos forman parte de la gestión cultural que se realiza dentro del municipio.

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta la metodología cualitativa que llevó a considerar dos posturas: por una parte, la perspectiva representada por los artistas y gestores culturales; por otra, la respaldada por la administración, ya que esta es la que ejecuta y dispone de los recursos para fomentar el desarrollo adecuado del sector.

Por medio de los artistas y gestores culturales se conoce el contexto cultural desde el punto de vista de los procesos comunitarios que la administración central desarrolla y que tienen un impacto en la sociedad, para lo cual se realizarán entrevistas semiestructuradas.

Con este trabajo investigativo se refuerza la necesidad de intervenir el sector cultural de manera armónica e integral, de forma tal que permita una amplia integración entre lo administrativo, lo artístico y lo cultural, representado por los artistas, los gestores culturales y, sobre todo, por la comunidad en general. Esta última es la directamente beneficiada, ya que la ejecución de proyectos culturales es importante para mejorar las condiciones de niños, jóvenes, adultos mayores,

comunidad LGBTIQ+, entre otros, que en la mayoría de los casos se encuentran en condiciones de vulnerabilidad económica, social y contextual.

En los tres primeros capítulos de este trabajo, se hace referencia a la problemática del sector cultural de la ciudad, se establece la importancia de este proyecto y se determinan los objetivos. En el capítulo cuatro, se presentan diversos estudios, trabajos e investigaciones previamente realizadas, que sirven de base y proporcionan elementos de apoyo para la elaboración de este proyecto; así mismo se desarrolla una contextualización de lo que es la gestión cultural y la normatividad que la envuelve. En el capítulo quinto se determina la metodología utilizada para el tratamiento de la información recolectada. En el capítulo sexto se presentan los resultados que nos ofrece la información recaudada con su respectivo análisis, para posteriormente finalizar con las conclusiones y recomendaciones.

1. Planteamiento del problema.

El asunto de la cultura y su gestión provee incidencias en el contexto social y comunitario, así como se expresa desde la Ley 397 de 1997, o Ley General de Cultura. Dicha establece que las manifestaciones culturales constituyen un asunto importante de los procesos de generación de identidad individual y colectiva, los cuales forman parte integral de la comunidad. Asimismo, constitucional y normativamente, el Estado debe garantizar el acceso a la cultura como también su protección, lo cual incluye todos los tipos de manifestaciones culturales.

Es a partir de esta ley, y luego mediante el Decreto 1080 de 2015, cuando aparece en el escenario político y normativo el término *gestión cultural*, que se asocia directamente con la delimitación de las instituciones competentes para la gestión cultural, los mecanismos de participación privada y ciudadana, las vías de control político y social, la estimación del alcance de las políticas públicas, los fondos de formación cultural, los fondos de financiación, la configuración del Ministerio de Cultura y toda la estructura administrativa pertinente para la gestión adecuada del ámbito cultural en el país. No obstante, aunque en Colombia se han estipulado mecanismos de participación claros y los debidos seguimientos de la gestión cultural, aún pueden advertirse vacíos al respecto (Ministerio del Interior, 2007).

Según el estudio de Martinell (2001), la gestión cultural afronta nuevos retos, diferentes, y con desafíos propios de los movimientos globalizantes de la sociedad, la interculturalidad y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El llamado es más hacia la reivindicación de lo cultural y lo creativo, con la gestión adecuada en los tiempos modernos, ya que la cultura está dejando de ser vista con la nostalgia del pasado, para verse ahora como una oportunidad de desarrollo territorial y ser tratada como toda una industria (Departamento Nacional de Planeación, 2010). En el caso de Latinoamérica, el aporte que realiza el sector cultura, según estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018), “asciende a 190.000 millones de dólares y representa el 13,7% del PIB regional” (p. 12). Las cifras globales son de 1,77% en cuanto a las exportaciones que generan las industrias creativas del mundo que provienen de América Latina, y además señala que en Colombia se han hecho esfuerzos ingentes para la gestión cultural. No obstante, el aporte al PIB es del 1%.

Dentro de las experiencias sobre la gestión cultural en Colombia, se ha encontrado que son elevados los casos en los que prevalece la misma falla, por un lado, porque no brinda a los ciudadanos las garantías necesarias para gozar del acceso a la cultura; por el otro, porque los creadores, artistas y la comunidad relacionada con patrimonio, bienes y producción cultural no cuentan con apoyo ni garantías en su ejercicio, lo que se traduce en una pobre gestión cultural (Salinas, 2019). Actualmente en Ibagué se ha identificado una oportunidad de investigación debido al conglomerado histórico cultural y patrimonial.

Ahora bien, hablando específicamente del territorio, una de las falencias más notables está relacionada con la dirección del sector, ya que no se le brinda a la comunidad las herramientas para acceder a los beneficios y derechos que tienen en el desarrollo propio de su quehacer artístico y cultural. A esto se suma “la falta de divulgación, concertación, acompañamiento y comunicación de aquellos eventos, actividades o procesos en los que los artistas, los gestores culturales y la comunidad en general pueden participar y aportar en la construcción de nuevas ciudadanías” (Costo, 2022, p. 16). Igualmente, las estrategias que se promueven para contribuir en el fortalecimiento de la cultura no resultan ser las más efectivas para beneficio directo de la comunidad.

Por otro lado, la falta de apropiación del sector cultural también radica en su desconocimiento, ya que en la actualidad la misma administración desconoce los datos aproximados de la cantidad de artistas vigentes y con producción cultural en el municipio, así como lo hace con la cantidad de nuevos emprendimientos culturales, corporaciones, agenda, etc. Esta situación no permite avanzar y dinamizar el sector.

Ibagué tiene el Plan de Desarrollo Ibagué Vibra (2020-2023) (Alcaldía de Ibagué, 2020), que pretende favorecer el sector. Dentro de este plan se encuentra el diseño de políticas que garanticen el ejercicio de los derechos culturales, fomentando el arte y la cultura en todas sus manifestaciones y expresiones. Sin embargo, se observa que no existe una articulación entre las dinámicas propias de la comunidad y el sector cultural con lo mencionado dentro del plan, partiendo del hecho de que dentro de este no se da un contexto histórico-cultural preciso de Ibagué, y por lo tanto, las políticas allí expuestas, si bien están articuladas con la Ley 397 de 1997, con la Ley 1185 de 2008 y con el conjunto normativo que reglamenta el sector cultural, apuntan a un ideal del sector que no es coherente con las dinámicas actuales que se viven en el municipio en aspectos como las artes, la cultura y el patrimonio.

Todo lo anterior lleva a considerar que estas políticas públicas son un factor determinante en el proceso de gestión cultural y de diseño de la Secretaría de Cultura, pues son la base que permitirá tener una planeación del sector. Además, y sobre todo, permitirá que los planes de desarrollo de las administraciones municipales sean coherentes tanto con el contexto cultural como con los procesos que estén realizando. De ahí que sea importante diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión cultural y establecer la ampliación de la cobertura cultural en el municipio.

1.1 Formulación del problema.

¿Qué estrategias de mejoramiento organizacional y de gestión cultural debe implementar la Secretaría de Cultura del Municipio de Ibagué, que permitan su desarrollo socioeconómico y político?

2. Justificación.

La presente investigación es de gran importancia por su incidencia en una temática que reviste un vínculo profundo con la identidad de la sociedad, la comunidad y el territorio. En Ibagué se han ejecutado iniciativas para la gestión cultural, sin que estas obtengan los resultados deseados, debido a posibles problemas de administración o seguimientos posteriores que hagan uso del control político y ciudadano para delimitar el alcance y cumplimiento de las metas propuestas. Derivado del presente estudio, se pretende entregar nuevos conocimientos relacionados con las necesidades propias de la comunidad ibaguereña, en este caso, el capital social que busca su emancipación desde el desarrollo territorial y su identidad.

El aporte de nuevos conocimientos se vincula a las nuevas tendencias desde la complejidad que buscan el entendimiento de los fenómenos sociales y económicos en sus partes constitutivas, mientras se involucran los diversos con sus particularidades representativas. El ejercicio de aprendizaje de la Administración Pública conlleva una responsabilidad de buscar soluciones territoriales tangibles, con el objeto de que el capital social sea el que se beneficie de las políticas de desarrollo, para este caso, en el ámbito cultural. En consecuencia, se obtienen aportes relacionados con el fortalecimiento del debate académico sobre la gestión cultural y su entendimiento respecto al desarrollo territorial.

3. Objetivos.

3.1 General.

Identificar estrategias que permitan el mejoramiento de la gestión cultural de la Secretaría de Cultura del Municipio de Ibagué (Tolima), República de Colombia, que contribuyan con su desarrollo socioeconómico y político.

3.2 Específicos.

- Analizar el contexto general de la Secretaría de Cultura municipal a través de una matriz DOFA donde se relacione el cumplimiento de las estrategias institucionales.
- Realizar un diagnóstico y seguimiento del sector cultural por medio de la participación de actores de las distintas disciplinas artísticas, culturales y patrimoniales.
- Proponer estrategias de mejoramiento organizacional y de gestión cultural que permitan la modernización y fortalecimiento del sector cultural a través de la Secretaría de Cultura.

4. Marco referencial.

4.1 Estado del arte.

A continuación, se presentan una serie de estudios, investigaciones y artículos que sirvieron de apoyo en el desarrollo de este trabajo.

A escala internacional, sobresale el estudio de Huayta (2017), *Gestión cultural y eficacia de procesos administrativos según trabajadores del Ministerio de Cultura 2017*, cuya finalidad consiste en determinar la relación que existe entre la gestión cultural y la eficacia en los procesos administrativos. Por medio de una investigación descriptiva, correlacional y cuantitativa, utilizando la encuesta como instrumento de recolección de información a una muestra de 180 trabajadores del Viceministerio del Patrimonio Cultural e Industrias Culturales del Ministerio de Cultura del Perú, concluyó la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión cultural y la eficacia de procesos administrativos.

Tomando como referencia el trabajo anterior, López (2017) realizó una investigación acerca de la *Gestión cultural en los Cabos, retos difusión y medios de comunicación*, debido a que la gestión cultural en Los Cabos (Tijuana, México) tiene mucho que ofrecer. En esta locación, al ser multicultural, se puede encontrar la forma de llevar la cultura a su gente, siempre y cuando los pobladores estén interesados en recibirla como tal. El problema consistía en que la difusión que se le daba a los eventos a veces no lograba llegar al público, bien fuera por falta de medios de comunicación o por ausencia de canales que no lograban transmitir la información deseada. Por ello, a través de un estudio descriptivo y 22 entrevistas a personas relacionadas con la gestión cultural, se abarcaron los conceptos de gestión cultural y su ejecución en otros lugares, para llegar a la conclusión de la necesidad de ampliar la cobertura de información.

A nivel nacional, Ortiz (2023), con su trabajo titulado *Diseño de un plan de mejoramiento para la Casa Cultural “La Perseverancia” en Bogotá*, expone la creación de la Casa Cultural como una organización sin fines de lucro, con el objeto de brindar un espacio donde niños, niñas y jóvenes pudieran realizar sus tareas escolares, participar en talleres artísticos, musicales, teatrales, actividades como festivales, olimpiadas, entre otras. Con el trabajo se diseñó un plan de mejoramiento dirigido a fortalecer la organización desde sus procesos internos hasta las alianzas estratégicas

que se pudieran llegar a dar con otras organizaciones sociales del sector. Se formularon indicadores de gestión que midieran el impacto de las diferentes áreas de la organización, debido a que los cambios tecnológicos que se fueron presentando causaron una crisis de tipo administrativo y financiero, ya que los jóvenes preferían otros espacios de tipo digital, y dejaron de lado su participación en los eventos de la Casa Cultural.

Igualmente, la *Propuesta para el diseño, gestión y creación de la Secretaría de Cultura del Municipio de Piedecuesta, Santander*, de Costo (2022), presenta las bases para la creación de una Secretaría de Cultura, debido al manejo que las diversas dependencias de la Alcaldía le han dado al sector cultural, a pesar del reconocimiento que el municipio tiene a nivel departamental y nacional por su labor artística y cultural en las diferentes disciplinas. De ahí que se generaron estrategias de gestión entre lo administrativo y lo comunitario para crear esta Secretaría.

Asimismo, Russeau (2017), a través de su investigación *La gestión cultural: laboratorio social para el desarrollo del Caribe*, realizó un estudio sobre las concepciones teóricas, métodos, estrategias y procedimientos que se han llevado a cabo en las prácticas de los procesos de gestión cultural. Tomó como referencia las experiencias desarrolladas en regiones, departamentos, provincias, municipios e instituciones culturales ubicadas en los contextos de Cuba, Colombia y Santo Domingo, lo que dio como resultado la necesidad de crear alternativas positivas que puedan potencializar las relaciones de horizontalidad, creatividad y solidaridad que posibiliten edificar espacios de creación y conciencia social, que dimensionen la red de sinergia cultural de las comunidades del Caribe, desde la comprensión de las nuevas perspectivas que imponen la modernidad, la globalización, la apertura y la integración.

4.2 Marco teórico.

El presente apartado inicia con una profundización de las teorías académicas más importantes que sustentan el concepto de *cultura*. Posteriormente, se exponen los elementos que integran y forman parte de la *gestión cultural*, y luego se habla de las secretarías de cultura como parte fundamental de la replicación del Ministerio de Cultura.

4.2.1 Concepto de cultura.

La cultura tiene un amplio panorama académico, social, económico y administrativo que ha sido fuente de diversos estudios a lo largo del tiempo, desde que se empezó a tomar conciencia de su importancia dentro de las dinámicas diarias de las comunidades. Si bien la UNESCO ofrece un significado amplio de lo que es *cultura*, es claro que su interpretación y puesta en contexto depende necesariamente del territorio desde donde se le vea, porque no se pueden generalizar comportamientos, situaciones y directrices en relación con las dinámicas propias de los seres humanos en función de su interrelación con el otro. Por esto es enriquecedor analizar las formas en las que es definido el término en diversas latitudes, ante el hecho de que en muchos países la cultura se está convirtiendo en un aspecto fundamental para la creación de sus políticas públicas (Costo, 2022).

Así mismo, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), desde su fundación, en 1949, “ha orientado su acción de cooperación en tres áreas misionales que le fueron encomendadas: la educación, en todos sus niveles y modalidades, la cultura, en su acepción más amplia y la ciencia, un área estratégica para el desarrollo y el incremento del bienestar de los pueblos” (Badillo, 2021, p. 9). Esto permite que la cultura alcance un protagonismo que obedece a diferentes factores, entre ellos al reconocimiento y apoyo que recibe por parte de las políticas públicas, a su creciente participación en las economías y a la expansión de las industrias creativas y culturales, en particular las que se dedican a la cultura digitalizada (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] & OEI, 2021).

Hofstede (1980, citado por Molina, 2011) define la cultura dentro del área de la administración, como el conjunto de actividades que se llevan a cabo para influenciar a las personas a través de símbolos significativos que les motivan hacia acciones deseadas y convenientes para la organización. Estos símbolos reflejan la cultura de una sociedad (valores, creencias colectivas, experiencias artísticas) y aunque la cultura se encuentra en la mente de las personas, se cristaliza en las instituciones y en los productos tangibles de una sociedad, y por esa razón la administración la considera como una actividad simbólica.

Estas concepciones culturales han permitido que se resignifique el valor de lo ancestral, de la memoria, la identidad y el pasado, lo que permite que las dinámicas

actuales vayan a favor de la concepción de la cultura como un insumo indispensable para la construcción de ciudadanías contemporáneas conscientes de su pasado. Sin embargo, existe una preocupación latente en los marcos antropológico, sociológico, humanista, entre otros, respecto a las nuevas concepciones gubernamentales en relación con el manejo cultural.

4.2.2 Gestión cultural.

El concepto *gestión cultural* nace alrededor de 1980 en Iberoamérica. Fue concebido para abrir un espacio a aquellos actores, promotores, animadores y administradores culturales. La primera institución que utilizó y creó una especialización por primera vez de este concepto fue la Universidad IX París Dauphine en 1985, en relación con un sistema educativo económico. Al mismo tiempo reunió docentes especializados en derecho, contabilidad, sociología, ingenieros, periodistas y directores de instituciones culturales (López, 2017).

Por tanto, se considera que la gestión cultural reconstruye a la sociedad; no solo administra recursos, refuerza e incluye a la ciudadanía a participar en la identidad de su comunidad-región, sino que, a pesar de ser un concepto relativamente nuevo, empieza a tomar los asuntos culturales más en serio, haciendo que la administración de los recursos y las políticas culturales sean más efectivas y lleguen a todo público, procurando la máxima satisfacción. De acuerdo con Martinell (2001, citado por Rousseau, 2017),

La gestión es una forma de entender la acción dentro de situaciones complejas. Un lenguaje complejo que nos aleja de la estricta casualidad de los hechos o la rutina del mantenimiento y nos acerca mucho más al concepto de *política* (entendida como opción). 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. (p. 128).

De ahí surge una primera definición de *gestión cultural* como la administración de los recursos de una organización cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción (Bernárdez, 2003, p. 3).

Según el Ministerio de Cultura (2013a), se entiende por gestión cultural el conjunto de acciones “destinadas a facilitar, promover, estimular, conservar y difundir las diferentes actividades y manifestaciones culturales en condiciones de libertad, orientadas a fomentar el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el mejoramiento de los estados de bienestar de las personas” (p. 10). Por su parte, Cañola (2013) la definió en los siguientes términos:

La gestión cultural es aquella labor profesional de quienes ponen en contacto a la cultura con la sociedad y no lo hacen como críticos o como educadores, sino a través de una programación cultural, unos proyectos culturales, [...] que nacen desde la iniciativa ciudadana, ayudando a desarrollar las posibilidades culturales de un grupo determinado. (p. 1).

Por ello se puede conceptuar que la gestión cultural hace referencia a las diversas actividades relacionadas con la cultura, que deberían estar vinculadas a la difusión, promoción y desarrollo cultural, teniendo en cuenta un objetivo público y unos lineamientos culturales. A su vez, para que esta gestión sea eficiente y eficaz debe tenerse presente los procesos administrativos. Para Russeau (2017):

La gestión cultural hoy interviene en términos de la democracia cultural (la cultura como derecho), como la profesión que genera los escenarios para el acceso masivo (del pueblo) a los bienes y disfrute de los servicios culturales, para permitir también la creación y la actividad cultural, tanto a nivel comunitario, como institucional y organizacional. (p. 130).

Es por eso por lo que las acciones del gestor cultural “sirven como factor que contribuye al mejoramiento de la percepción y el disfrute del arte y la cultura, en tanto promueven resultados, a manera de productos o servicios culturales que le otorgan sentido a los fines de un desarrollo integral” (pp. 132-133). A este respecto, Russeau (2017) afirma:

La gestión cultural se propone un enfoque estratégico, expandido hoy por los ámbitos políticos y económicos, ya que se ha sustentado, la cultura es un medio para legitimar el desarrollo, el crecimiento económico, la resolución de conflictos sociales e incluso una fuente de

ocupación, y ha dado un paso hacia la mercantilización que la convierte en recurso. (p. 140).

Por último, con respecto a la figura del gestor cultural, Rousseau aclara: “el gestor cultural es aquel individuo que tiene la responsabilidad de favorecer el desarrollo cultural en su calidad de mediador entre los fenómenos expresivos/creativos y los grupos que conforman la sociedad” (p. 156).

4.2.3 Secretarías de cultura.

En el contexto nacional, “Colombia ha enfrentado varios contratiempos relacionados con la administración del sector cultural, tal y como se evidencia en el *Diagnóstico cultural* del sector publicado por el Ministerio de Cultura (2013b)” (Costo, 2022, p. 33). Aquí debe tenerse que no en todos los municipios de Colombia existen secretarías de cultura o dependencias dedicadas a la planeación y ejecución de proyectos culturales. Este panorama es problemático para un país como Colombia, que se reconoce en medio de su diversidad cultural, tal como está promulgado en la Constitución de 1991. El hecho de no estructurar oficinas o secretarías de cultura en los municipios lleva, de una u otra forma, al desconocimiento, por parte de las instancias del Estado, de las más fructíferas manifestaciones culturales del país, presentes en su folclor, sus relatos míticos, sus leyendas, sus narraciones, su gastronomía, sus tradiciones, en síntesis, en aquellos elementos que destacan la identidad y el carácter autóctono de cada uno de los municipios. Por otro lado, como lo expone Costo (2022), en los municipios y ciudades en los que sí hay una secretaría de cultura no siempre prevalece una buena gestión cultural.

Algunos de los ejemplos sobre las secretarías en Colombia se exponen en el trabajo de Costo (2022). La autora presenta inicialmente el caso de Cali, donde la entidad encargada del sector cultura, es decir, la Secretaría de Cultura y Turismo de Cali, se enmarca en dos visiones: por un lado, se encuentra el “énfasis directo en cada una de las áreas que maneja” (p. 34); por el otro, la existencia de un “cuerpo burocrático” bastante amplio. En cuanto al primer aspecto, la Secretaría muestra su carácter de especificidad al enfocarse en varias formas de manifestación cultural, representadas en el “teatro, las bibliotecas, el turismo, la cultura ciudadana”, etc. Por su parte, respecto al componente burocrático, “presenta la posibilidad de unir oficinas para que trabajen articuladamente y de esta manera aunar esfuerzos para mejorar

las condiciones de cada una de ellas con el fin de obtener resultados más condensados” (p. 35).

El siguiente ejemplo que presenta Costo (2022) es el de Medellín, en donde existe la Secretaría de Cultura Ciudadana, fundada en 2002. Esta dependencia tiene varias subsecretarías, entre las que se encuentran Metrocultura, Metrojuventud y Turismo y Educación Ciudadana, por medio de las cuales se han venido desarrollando los planes corporativos de la ciudad, enfocados en lograr su transformación cultural y en consolidar una mayor cultura ciudadana. Esto le permite a la ciudad alcanzar un mayor desarrollo de la cultura y llegarle a todos los grupos, sin importar el contexto en que se encuentren, siendo de esta manera incluyente tanto étnica como culturalmente.

Otro caso que expone Costo (2022) es el del área metropolitana del departamento de Santander. En primer lugar está Bucaramanga, donde el Instituto Municipal de Cultura y Turismo (IMCUT) se encarga de administrar todo lo relacionado con el ámbito cultural. Se trata de una “entidad descentralizada de la Alcaldía Municipal que maneja los procesos de la Biblioteca Pública Gabriel Turbay, la emisora pública cultural Luis Carlos Galán Sarmiento y los diversos museos alrededor de la ciudad” (p. 36). En segundo lugar está el municipio de Floridablanca, donde existe la Casa de la Cultura Piedra del Sol. Esta locación “presta las funciones de administración de la Escuela de Música Luis Francisco Adarme” (p. 36). También cumple servicios de “acompañamiento a la comunidad de la Biblioteca de la Toga, la Hemeroteca y los diversos programas artísticos allí presentes” (p. 36). La misma situación se presenta en el municipio de Girón, en donde existe la Secretaría de Cultura y Turismo, que se encarga de administrar “los procesos patrimoniales y culturales a nivel municipal, además administra la Biblioteca Pública y la Casa de la Cultura Francisco Mantilla de los Ríos, donde se desarrolla la mayor parte de la oferta cultural ofrecida en el municipio (p. 37).

Los ejemplos expuestos por Costo (2022) muestran las iniciativas que se emprenden en los municipios y que están encaminadas al fomento y al fortalecimiento de la cultura. Cada territorio tiene sus maneras particulares de administrar el sector según la importancia que se le dé al mismo. Este tipo de entidades, ya sean secretarías, casas de la cultura u otras instituciones que en muchos casos se encuentran descentralizadas del poder público, muestran los esfuerzos que se han construido para sostener la cultura en el contexto local y regional. Estas tratan de

adquirir identidad propia y buscan adaptarse a las expectativas y objetivos de las administraciones. No obstante, la ejecución de proyectos culturales impartidos por tales instituciones no siempre representa los intereses de las comunidades. En ocasiones pareciera que las iniciativas están desconectadas de la cultura local y en ellas no hay participación de quienes deberían ser los verdaderos beneficiarios del desarrollo cultural municipal o regional, es decir, la ciudadanía. Solo las personas que habitan en los municipios pueden dar cuenta de sus tradiciones, cosmovisiones y proyecciones, y por lo tanto, las entidades deben buscar las maneras de responder a las auténticas necesidades culturales de la población.

4.3 Marco normativo.

En este apartado se hace la presentación de todos los elementos normativos o jurídicos que orientan la temática central, los cuales se sintetizan en la matriz que se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1.

Marco jurídico.

| | |
|--|---|
| <p>Declaraciones y recomendaciones universales integradas por Colombia.</p> | <p>Declaración sobre el Derecho al Desarrollo, ONU, 1986.</p> <p>Plan de Acción de Estocolmo sobre Políticas Culturales para el Desarrollo. Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo, Unesco, 1998.</p> <p>Recomendación sobre la promoción y el uso del plurilingüismo y el acceso universal al ciberespacio, Unesco, 2003.</p> <p>Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, Unesco, 2007.</p> <p>Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. Unesco. 2011.</p> |
| <p>Instrumentos internacionales ratificados por Colombia.</p> | <p>Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), ratificada por Colombia en la Constitución de 1991.</p> <p>Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), ratificado por el país en 1968.</p> <p>Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial (1965), adoptada en Colombia en 1981.</p> <p>Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979), ratificado por Colombia en 1981.</p> <p>Convención sobre los Derechos del Niño (1989), adoptada en 1991.</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (2006), ratificada en 2009.</p> <p>Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005), adoptado en 2012.</p> <p>Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003), ratificada por Colombia en 2006.</p> <p>Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural (1972), adoptada por Colombia en 1983.</p> <p>Convenio sobre los medios para prohibir e impedir la importación, exportación y transferencia ilícitas de la propiedad cultural (1970), ratificado por el país en 1986.</p> <p>Convenio de UNIDROIT sobre bienes culturales robados o exportados ilegalmente (1995), adoptado por Colombia en 2009.</p> <p>Protección de los Bienes Culturales en Caso de Conflicto Armado (1954), ratificado por el país en 1996.</p> <p>Convención Universal sobre Derechos de Autor (1952-1971), adoptada por Colombia en 1975.</p> <p>Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas (1986), ratificado en 1987.</p> |
| Otros instrumentos. | <p>Objetivos de Desarrollo del Milenio – Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre Cultura y Desarrollo, 2010.</p> <p>Batería de indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo – Resultados de Colombia/ enero de 2012.</p> <p>Constitución Política de Colombia de 1991.</p> <p>Ley 397 de 1997 – Ley General de Cultura.</p> |
| Otras normas rectoras e instrumentos internacionales Leyes rectoras de políticas culturales. | <p>Ley 70 de 1993, por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política.</p> <p>Ley 1098 de 2006 – Código de la Infancia y la Adolescencia.</p> <p>Ley 1185 de 2008, por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 —Ley General de Cultura— y se dictan otras disposiciones. Patrimonio material e inmaterial de Colombia.</p> <p>Esta ley es reglamentada posteriormente por el Decreto 1313 de 2008, el Decreto 763 de 2009 y el Decreto 2941 de 2009. En materia presupuestal, el Decreto 4934 de 2009 reglamenta la inversión de los recursos del hoy impuesto al consumo a la telefonía móvil destinados al patrimonio.</p> <p>Ley 1379 de 2010, por la cual se organiza la red nacional de bibliotecas</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>públicas y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Ley 1381 de 2010, por la cual se dictan normas sobre reconocimiento, fomento, protección, uso, preservación y fortalecimiento de las lenguas de los grupos étnicos de Colombia y sobre sus derechos lingüísticos y los de sus hablantes. Protección de Lenguas Nativas.</p> <p>Ley 1450 de 2011, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.</p> <p>Ley 1454 de 2011, por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones. Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial.</p> |
| <p>Leyes de incentivos y financiación relacionadas con la cultura.</p> | <p>Ley 98 de 1993, por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano.</p> <p>Ley 715 de 2001 y Ley 1176 de 2007.</p> <p>Ley 666 de 2001, modificación a la estampilla Procultura.</p> <p>Ley 814 de 2003, por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia. Ley del cine.</p> <p>Ley 1111 de 2006, por la cual se modifica el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.</p> <p>Ley 1393 de 2010 – Ajustes a la destinación específica de impuestos.</p> <p>Ley 1493 de 2011, por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones. Ley de Espectáculo público.</p> <p>Ley 1530 de 2012, por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías.</p> <p>Ley 1556 de 2012, por la cual se fomenta el territorio nacional como escenario para el rodaje de obras cinematográficas.</p> |
| <p>Decretos reglamentarios.</p> | <p>Decreto 1589 de 1998, por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Cultura (SNCU) y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Decreto 1782 de 2003, por medio del cual se reglamenta la composición y funcionamiento del Consejo Nacional de Cultura, la elección y designación de algunos de sus miembros y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Decreto 3600 de 2004, por el cual se reglamenta la composición y funciones de los Consejos Nacionales de las Artes y la Cultura y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Decreto 1313 de 2008, por el cual se reglamenta el artículo 7° de la Ley</p> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <p>397 de 1997, modificado por el artículo 4° de la Ley 1185 de 2008, relativo al Consejo Nacional de Patrimonio Cultural.</p> <p>Decreto 763 de 2009, por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 814 de 2003 y 397 de 1997 modificada por la Ley 1185 de 2008, en lo correspondiente al Patrimonio Cultural de la Nación de naturaleza material.</p> <p>Decreto 2941 de 2009, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 397 de 1997 modificada por la Ley 1185 de 2008, en lo correspondiente al Patrimonio Cultural de la Nación de naturaleza inmaterial.</p> <p>Decreto 1258 de 2012, por el cual se reglamenta la Ley 1493 de 2011. Reglamentación de las disposiciones sobre realización de espectáculos públicos de las artes escénicas.</p> |
| <p>Documentos CONPES.</p> | <p>Documento CONPES 3310. Política de Acción Afirmativa para la población negra o afrocolombiana, 2004.</p> <p>Documento CONPES 3409. Lineamientos para el fortalecimiento del Plan Nacional de Música para la Convivencia, 2006.</p> <p>Documento CONPES 3506. Lineamientos de Política para el Fortalecimiento del Servicio Comunitario de Radiodifusión Sonora, 2008.</p> <p>Documento CONPES 3660. Política para promover la Igualdad de Oportunidades para la población negra, afrocolombianas, palenquera y raizal, 2010.</p> <p>Documento CONPES 3658. Lineamientos de política para la recuperación de los Centros Históricos en Colombia, 2010.</p> <p>Documento CONPES 3659. Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia, 2010.</p> <p>Documento CONPES 162. Sistema General de Participaciones, 2013.</p> |

Nota. Adaptado y modificado del Ministerio de Cultura (2013a).

5. Marco metodológico.

5.1 Tipo de investigación.

Se trata de una investigación de carácter cualitativo, teniendo en cuenta que, como lo sostienen Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite consolidar estrategias que lleven a describir, explicar, interpretar y, sobre todo, comprender el contexto de la comunidad desde su propia visión. Esto indica que para esta indagación hubo un análisis del sector cultural, de la gestión realizada, y de acuerdo con ello se llevaron a cabo las interpretaciones. Además de esto, los datos y la información recolectada fueron de carácter descriptivo en relación con las posiciones asumidas por cada uno y según la interpretación de la realidad cultural del municipio.

5.2 Procedimiento.

Dentro del procedimiento se establecieron las siguientes fases:

- *Fase diagnóstica:* para esta se realizaron entrevistas a funcionarios, trabajadores y personal que forman parte, o han formado parte, de las secretarías de cultura. También se entrevistó a los diferentes gestores culturales. Todo esto con el fin de tratar de diagnosticar las características sociodemográficas y el contexto general de la labor de la gestión cultural de la Secretaría de Cultura.
- *Fase de planeación:* esta etapa se ejecutó teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados anteriormente, y una vez hallada la problemática, se idearon propuestas y estrategias para mejorar la gestión de la Secretaría de Cultura de Ibagué.
- *Fase de aplicación:* una vez analizadas las respuestas, se iniciaron las actividades propuestas, diseñadas con matrices y estrategias con la finalidad de contribuir a la modernización y el fortalecimiento del sector a través de la Secretaría de Cultura de Ibagué.

5.3 Población y muestra.

La población está determinada por la Secretaría de Cultura y los gestores culturales. Los primeros lo conforman el personal actual y pasado de esa cartera (15 personas); en cuanto a los segundos, se toma en cuenta a académicos (rectores de universidades, colegios, profesores de arte, con 20 personas), artistas, publicistas, periodistas, bibliotecarios, adultos mayores, comunidad LGBTI+ (20 personas). Igualmente, al azar se tomaron algunas personas que representan diversas comunidades en su cotidianidad, como son trabajadores de bombas de gasolina, vigilantes, empleados o trabajadores de plazas de mercado, vendedores ambulantes, entre otros (10 personas). Con esto se llega a una población total de 65 personas, las cuales determinan la muestra. Esta última se estableció por conveniencia, ya que la población tiene una proximidad y cercanía con los investigadores, y son representativos de cada una de las posiciones que se pretenden determinar.

Como lo afirman Otzen y Manterola (2017), este tipo de muestreo permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. De ahí que las características de inclusión sea que todos estén involucrados con la gestión cultural del municipio en el caso de la Secretaría de Cultura y sus funcionarios, y en el caso de los gestores culturales, que éstos tengan posiciones que les permitan generar opiniones acerca de la gestión cultural que se realiza en el municipio. Esto debe fundamentarse en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

5.4 Operacionalización de variables.

A continuación, en la Tabla 2 se muestran las variables empleadas y su proceso de operacionalización.

Tabla 2.

Operacionalización de variables.

| Variables. | Dimensiones. | Indicadores. | Ítem entrevista a funcionarios. | Ítem entrevista a gestores culturales. |
|------------|--------------|-------------------------|---------------------------------------|--|
| | APOYO | Gestión administrativa. | 12. Cuál ha sido el mayor logro de la | 9. Si existiera un medio de comunicación que difunda de manera |

| | | | | |
|--------------------|--------------------|-----------------------------|---|---|
| Estrategia. | | | Secretaría de cultura hasta la fecha. | dinámica y entretenida la vida cultural en Ibagué, ¿lo vería?. |
| | | Relación con la ciudadanía. | 11. Como considera que ha sido la aceptación de la comunidad hacia la labor de la secretaría de cultura. | 1. ¿Cree usted que las actividades de la Secretaría de Cultura han beneficiado a su comunidad?. |
| | | Gestión del talento humano. | 1. ¿Cuánto lleva en el cargo de secretario (a) de cultura? - Si es exfuncionario: ¿Cuál fue su cargo y cuánto duró? 8. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros en el caso que lo necesite? 10. ¿El ambiente de su lugar de trabajo es agradable?. | |
| | | Gestión financiera. | 7. ¿Cuenta la Secretaría con los recursos necesarios para el desarrollo de sus labores?. | |
| | | Gestión operativa T. I. | 3. ¿Utiliza herramientas de medición en las redes sociales?. | 4. Qué medio de comunicación utilizas más?. |
| | ESTRATÉGICA | Comunicación estratégica. | 4. ¿Tiene claro que porcentaje de personas a las que llegaron las actividades que organizó la secretaría de Cultura?. | 5. ¿Por cuál medio de comunicación se entera de eventos culturales y artísticos en el municipio?. |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| Gestión cultural | | Gestión estratégica T.I. | 9. ¿Son claras y específicas las metas y objetivos establecidos por la dirección para su cargo?. | 2. ¿Considera que se suministra la información suficiente para participar en las actividades culturales? 6. ¿Qué red social es la que usa más?. |
| | | Direccionamiento estratégico. | 6. ¿Cuál ha sido el mayor logro de su cargo?. | |
| | MISIONALES | Apropiación de la infraestructura y patrimonio cultural. | 13. Cuáles son las actividades culturales que se realizan en la Secretaría?. | 3. Sabe lo que es difusión cultural?. |
| | | | 15. Cuéntenos como fue el origen y evolución de la secretaría de cultura del municipio de Ibagué desde su creación y hasta la fecha y que documentos sirven de soporte de dicha evolución. | |
| | | Gestión del conocimiento. | 14. En su opinión y desde su experiencia, ¿Qué cree que ayudaría al fortalecimiento de la Secretaría de Cultura? 2. ¿Considera que su trabajo fue importante para la Secretaría?. | 10.- ¿Qué es lo que cree que haga falta en Ibagué para difundir de forma efectiva los eventos culturales? 7.- ¿Has asistido a exposiciones de arte en Ibagué? o a algún otro evento cultural?. |
| Formulación y seguimiento de políticas públicas. | 5. ¿Ha realizado estrategias para llegar a más personas?. | 8.- ¿Cómo considera la difusión y comunicación de eventos culturales en Ibagué?. | | |

5.5 Técnicas de recolección de información.

En la Tabla 3 se exponen las técnicas de recolección de la información, de acuerdo con los objetivos planteados.

Tabla 3.

Técnicas de recolección de información.

| Objetivos. | Instrumento. | A quien va dirigido. |
|---|---|--|
| Analizar el contexto general de la secretaría de cultura municipal a través de una matriz DOFA donde se relacione el cumplimiento de las estrategias institucionales. | Fuentes documentales Entrevistas. | Funcionarios y exfuncionarios de la Secretaría de cultura (Anexo A) . |
| Realizar un diagnóstico y seguimiento del sector cultura por medio de la participación de actores de las distintas disciplinas artísticas, culturales y patrimoniales. | Entrevista semiestructurada. | Gestores culturales Redes sociales Académicos Artistas – publicistas Bibliotecarios Adultos mayores Comunidad LGBTI+ (Anexo B) . |
| Proponer estrategias de mejoramiento organizacional y de gestión cultural que permitan la modernización y fortalecimiento del sector cultural a través de la Secretaría de Cultura. | Elaboración de matriz con estrategias. | Secretaría de Cultura. |

5.6 Entrevistas.

Las entrevistas realizadas se aplicaron de forma personal con el fin de recopilar información de los diferentes actores culturales y de funcionarios de la Secretaría de Cultura. Esto permitió conocer la percepción de los primeros frente a la gestión cultural que se desarrolla y la satisfacción de los segundos como colaboradores.

Respecto a la entrevista como método de conseguir información, para Sabino (1992) constituye una forma específica de interacción social, en la que el entrevistador está en la capacidad de plantear preguntas eficaces que permitan obtener de los entrevistados las respuestas vinculadas directamente con los propósitos de la investigación. En esa dimensión dialógica de la entrevista se entabla un vínculo entre el destinatario y la fuente de la información, ya que el primero requiere para sus propósitos investigativos las informaciones o datos de la segunda, los cuales serán objeto de interpretación para explicar —y quizás intervenir— la realidad estudiada.

6. Análisis de resultados y discusión.

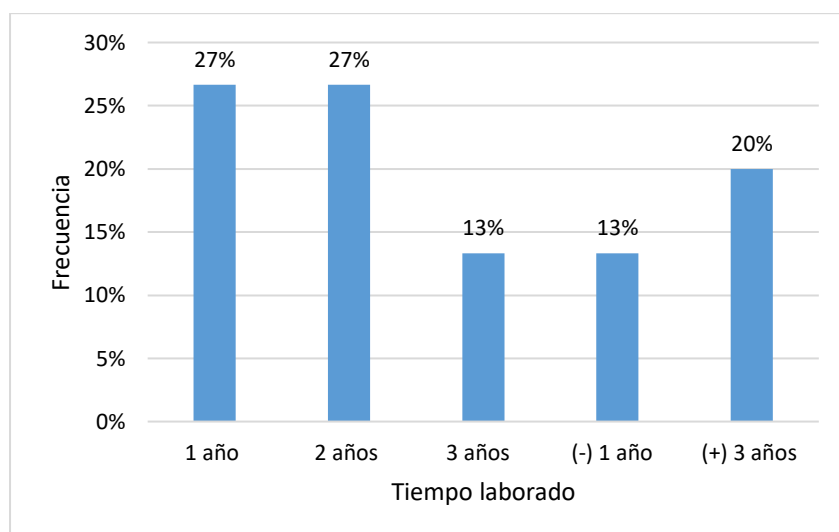
Se llevaron a cabo dos tipos de entrevistas. Las primeras fueron realizadas a funcionarios de la Secretaría de Cultura, específicamente a quienes desempeñaron este cargo en años anteriores. Las segundas se hicieron a gestores culturales y público en general.

6.1 Resultados de las entrevistas a funcionarios-exfuncionarios de la Secretaría de Cultura.

Respecto a la primera pregunta: *¿Cuánto lleva en el cargo de Secretario (a) de Cultura? Si es exfuncionario: ¿Cuál fue su cargo y cuánto duró?*, la Figura 1 presenta los porcentajes de la respuesta.

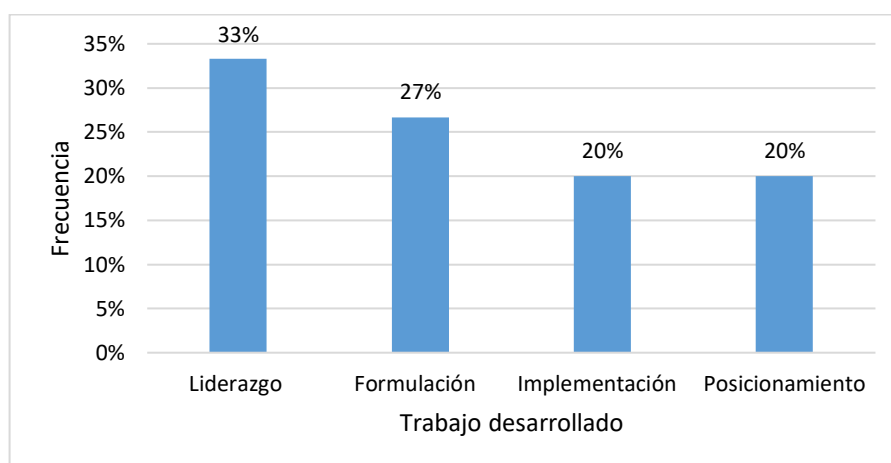
Figura 1.

Tiempo en el cargo.



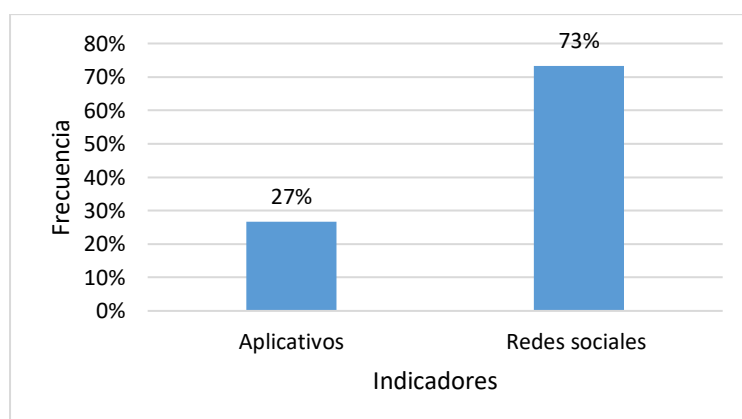
El 54% de los funcionarios laboró entre uno y dos años y el 20%, más de tres años. Esto implica que existe un posicionamiento laboral y el conocimiento suficiente de las políticas culturales del municipio y del manejo de la Secretaría.

La Figura 2 muestra los porcentajes obtenidos tras plantear la segunda pregunta: *¿Considera que su trabajo fue importante para la Secretaría?*

Figura 2.*Importancia del trabajo desarrollado.*

Aquí se observa que el 33% de los funcionarios considera que ejerció un liderazgo en la Secretaría, lo que lleva a obtener el 20% de posicionamiento, ya que lograron, según los entrevistados en general, impulsar la formulación e implementar políticas públicas, programas y proyectos en arte, cultura y patrimonio. De este modo, desde su perspectiva, se muestra un avance en la transformación y sostenibilidad cultural del municipio.

En la figura 3 se exponen los resultados de la tercera pregunta: *¿Utiliza herramientas de medición en las redes sociales?*

Figura 3.*Indicadores de medición.*

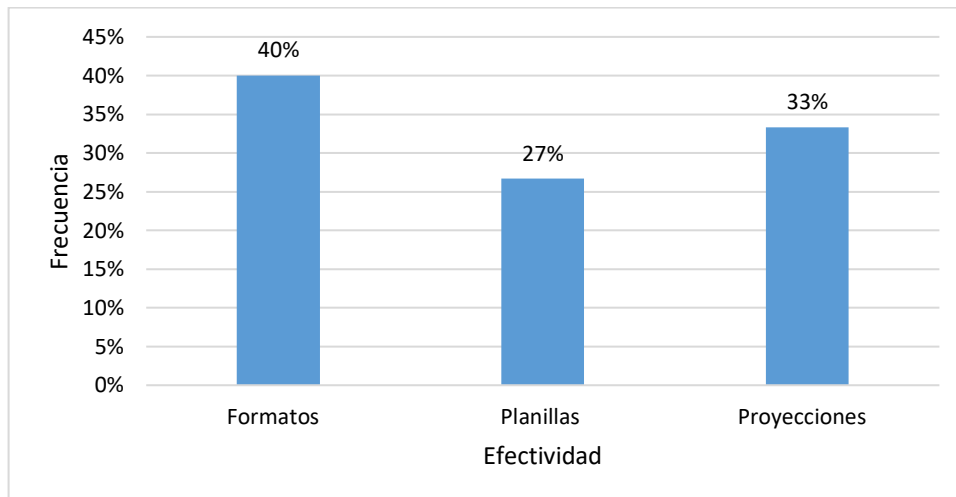
Realmente los funcionarios de la Secretaría de Cultura tienen la percepción de que la mejor manera de medir la aceptación del público hacia los eventos realizados es a través de las redes sociales (73%). Por su parte, el 27% considera que el uso

del aplicativo Al Tablero puede generar resultados más eficientes acerca de la asistencia a los diversos eventos.

Respecto a la cuarta pregunta: *¿Tiene claro el porcentaje de personas a las que llegaron las actividades que organizó la Secretaría de Cultura?*, la Figura 4 muestra los indicadores de efectividad.

Figura 4.

Indicadores de efectividad.

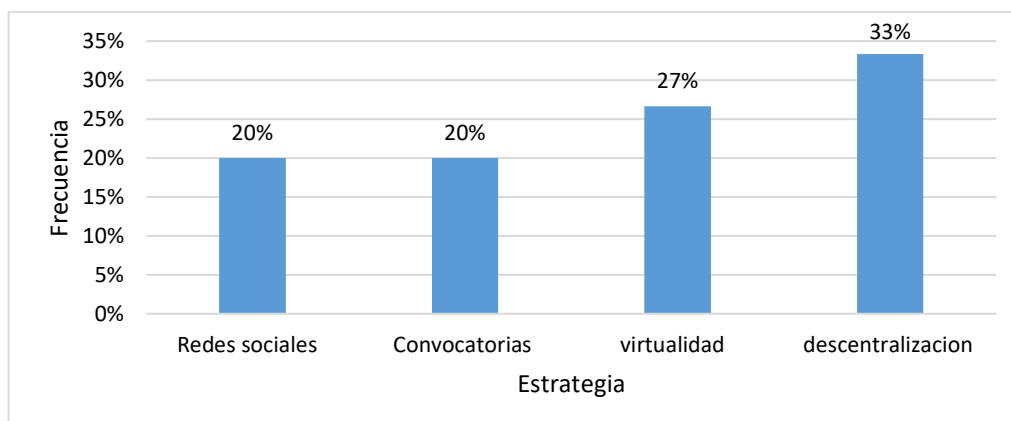


Se puede observar que el 27% de los funcionarios de la Secretaría lleva una serie de registros en planillas, mientras que el 40% lleva formatos y el 33% realiza todo tipo de proyecciones y estadísticas. No obstante, no existe una medición y resultado como tal.

Frente a la quinta pregunta: *¿Ha realizado estrategias para llegar a más personas?*, la Figura 5 presenta las estrategias de promoción.

Figura 5.

Estrategias de promoción.

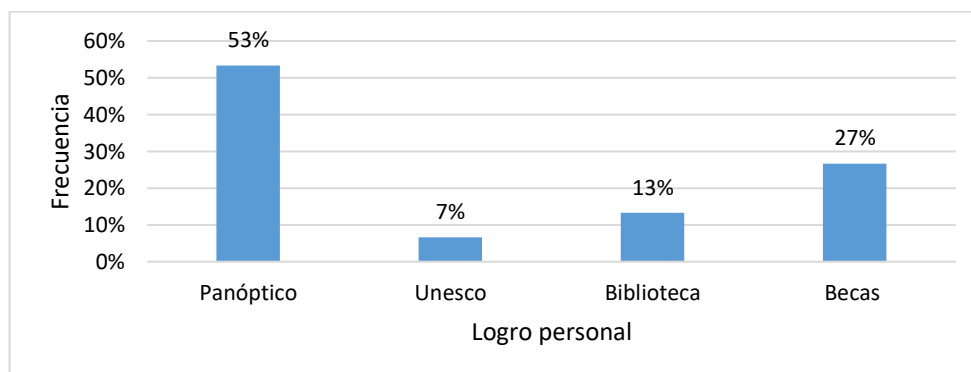


En la figura anterior se puede ver que se utilizó, por parte de la Secretaría y sus funcionarios, la descentralización de los eventos (33%), para llevarlos a las diferentes comunas y de esta manera hubiera interés de la ciudadanía. Así mismo, en el 27% se llevó a cabo la estrategia de la virtualidad, lo que le permite a las personas acceder más fácilmente a charlas, seminarios, cursos y concursos. Finalmente, en 40% se usaron las redes sociales y las convocatorias para atraer la atención potencial del público.

La sexta pregunta: *¿Cuál ha sido el mayor logro de su cargo?*, muestra los aspectos personales de los entrevistados en cuanto al alcance de su cargo (Figura 6).

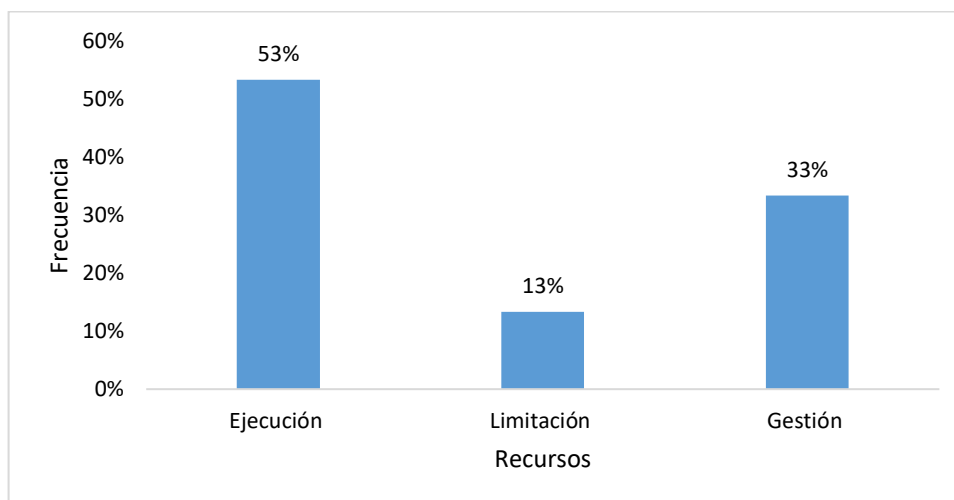
Figura 6.

Aspectos personales logrados.



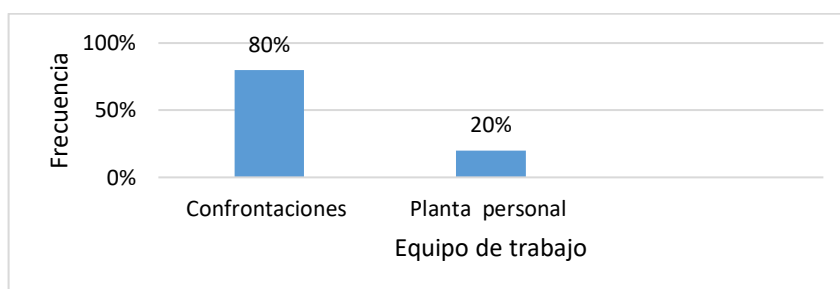
En referencia a los logros personales, los entrevistados obtuvieron, en 53%, claridad en que sacar adelante el Panóptico de Ibagué fue un referente muy grande, debido a que se consideró por mucho tiempo un elefante blanco. De igual manera, la entrega de becas (27%) y llevar la biblioteca a los barrios (13%) fueron otros de los grandes logros de las administraciones. Así mismo, llevar a considerar al municipio como Capital Musical ante la Unesco fue uno de los mayores retos de la administración anterior (7%).

La figura 7 expone los resultados de la suficiencia de recursos, que surgieron tras plantear la séptima pregunta: *¿Cuenta la Secretaría con los recursos necesarios para el desarrollo de sus labores?*

Figura 7.*Suficiencia de recursos.*

Para los entrevistados los recursos dependen de una buena gestión (33%) y de la forma en que sean ejecutados (53%). Es en ese aspecto donde se encuentra la eficiencia de la Secretaría de Cultura. Solo el 13% de funcionarios considera que los recursos aportados son limitados para todo lo que debe hacer esta dependencia.

Los resultados de la octava pregunta: *¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros en el caso que lo necesite?*, se presentan en la Figura 8.

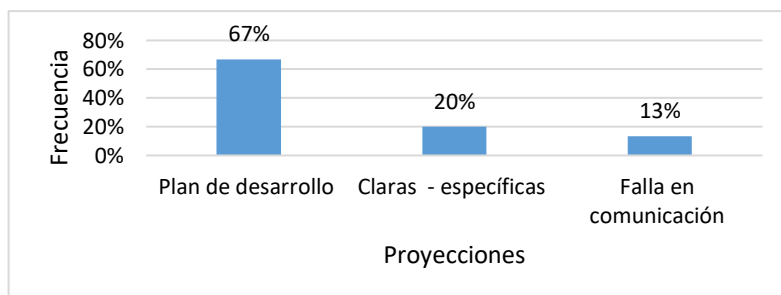
Figura 8.*Equipo de trabajo.*

En todas las dependencias existen crisis y opiniones diversas, y la Secretaría de Cultura no es la excepción. De ahí que en el 80% de los casos se presenten conflictos entre el personal que labora, ya que quizá no estén de acuerdo con algunas posiciones que asuman los funcionarios directores. Así mismo, también existen problemas a nivel de personal de planta y contratistas (20%), pero son conflictos propios de las relaciones humanas que no pasan de ser simples inconformidades respecto a posturas y decisiones que toma la dirección de la dependencia.

A la novena pregunta 9: *¿Son claras y específicas las metas y objetivos establecidos por la dirección para su cargo?*, los entrevistados dieron respuesta frente a sus proyecciones específicas (Figura 9).

Figura 9.

Proyecciones específicas.

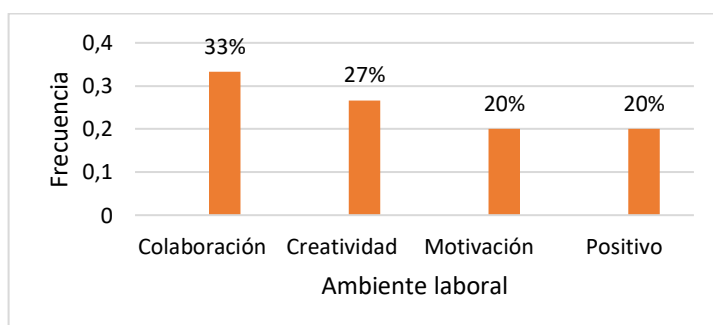


Respecto a las metas y objetivos planteados para el cargo, el 87% considera que estas van de acuerdo con el plan de desarrollo; por tanto, son claros por el mismo hecho de estar articulados con el Departamento. Igualmente, el 13% considera que de vez en cuando se presentan algunas fallas debido a la comunicación inadecuada y a veces a órdenes superiores de última hora en las que deben suscitarse cambios.

La Figura 10 expone los resultados relacionados con el ambiente laboral, planteados en la décima pregunta: *¿El ambiente de su lugar de trabajo es agradable?*.

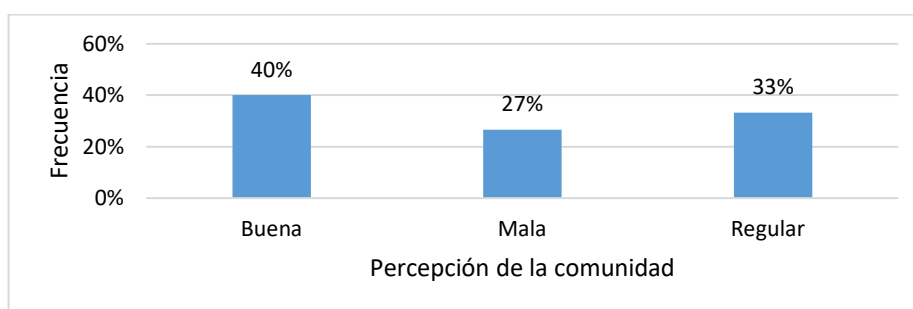
Figura 10.

Ambiente laboral.



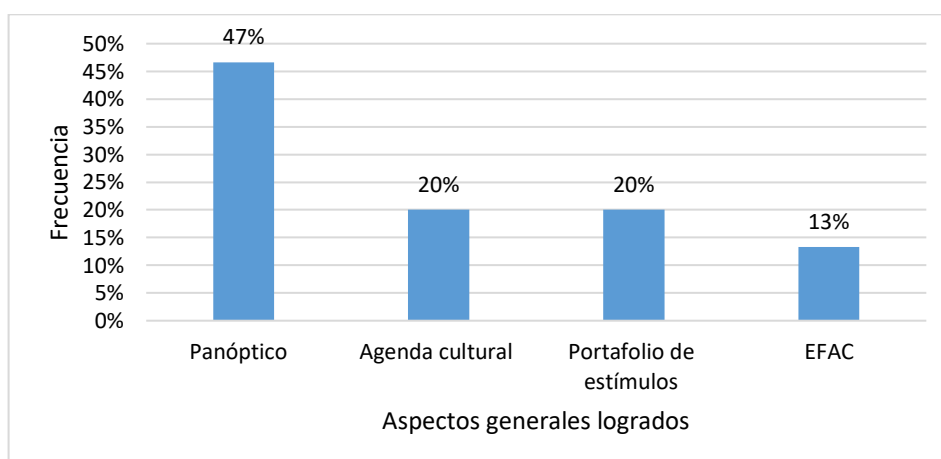
El ambiente de trabajo en la Secretaría de Cultura es positivo y motivador, siempre fomentado por un entorno de respeto, creatividad y colaboración, lo que se ve reflejado en la calidad del trabajo.

En relación con la undécima pregunta: *¿Cómo considera que ha sido la aceptación de la comunidad hacia la labor de la Secretaría de Cultura?*, los resultados se presentan en la Figura 11.

Figura 11.*Percepción de la comunidad.*

En lo concerniente a la aceptación de la comunidad hacia la labor que desempeña la entidad, el 40% la considera buena, porque lograron los objetivos y obtuvieron diversos reconocimientos a nivel nacional e internacional. El 33% de funcionarios cree que fue regular, ya que la asistencia a eventos no quedó registrada y la promoción no pudo llegar a todos los ciudadanos. El 27% considera su gestión mala porque no se cumplieron las metas proyectadas y hubo mala comunicación debido a órdenes superiores inadecuadas.

En la Figura 12, se exponen los resultados relacionados con la duodécima pregunta: *¿Cuál ha sido el mayor logro de la Secretaría de Cultura hasta la fecha?*

Figura 12.*Aspectos generales logrados.*

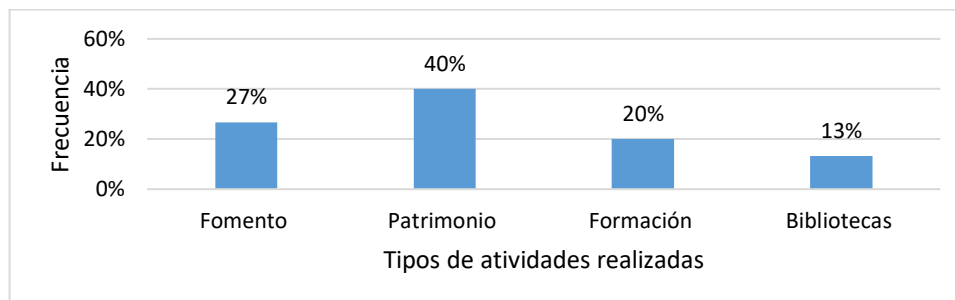
Respecto a los logros de la Secretaría de Cultura desde sus inicios hasta la fecha, el 47% considera que es el Panóptico, puesto que después de varias décadas logró ver su culminación, convirtiéndose en centro de cultura. Para otros funcionarios, que corresponden al 40% de los entrevistados, los mayores logros son la creación de una agenda cultural que permite organizar los eventos y el portafolio de estímulos que la Secretaría les brinda a los gestores culturales y al público en general. Por último,

el 13% considera que un gran logro fue la renovación y reestructuración de la Escuela de Formación Artística y Cultural (EFAC).

La décimo tercera pregunta: *¿Cuáles son las actividades culturales que se realizan en la Secretaría?*, condensa las percepciones que tienen los entrevistados en cuanto a la tipología de las actividades culturales (Figura 13).

Figura 13.

Tipos de actividades realizadas.

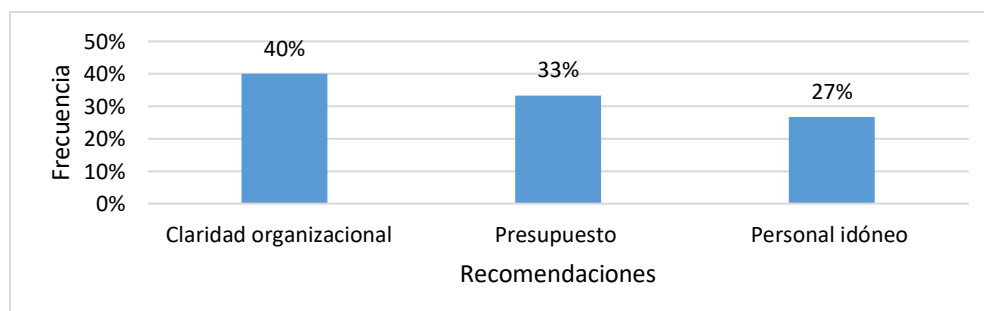


Entre las actividades que más destacan los funcionarios entrevistados se encuentran las concernientes a patrimonio, con el 40%, las cuales se basan en la organización de eventos que resaltan las tradiciones como el festival del folclor, el cumpleaños del municipio, el concurso de música colombiana, entre otros. El 27% destaca las actividades de fomento, entre las que se encuentran las dedicadas a promocionar los valores culturales, como seminarios y talleres. El 20% rescata las actividades de formación, en las cuales el punto crucial lo lleva la EFAC. Por último, el 13% se ubica con las bibliotecas, a través de clubes de lectura y talleres de escritura.

La Figura 14 revela las recomendaciones que formulan los participantes, alineadas con la décimo cuarta pregunta: *En su opinión y desde su experiencia, ¿Qué cree que ayudaría al fortalecimiento de la Secretaría de Cultura?*

Figura 14.

Recomendaciones.

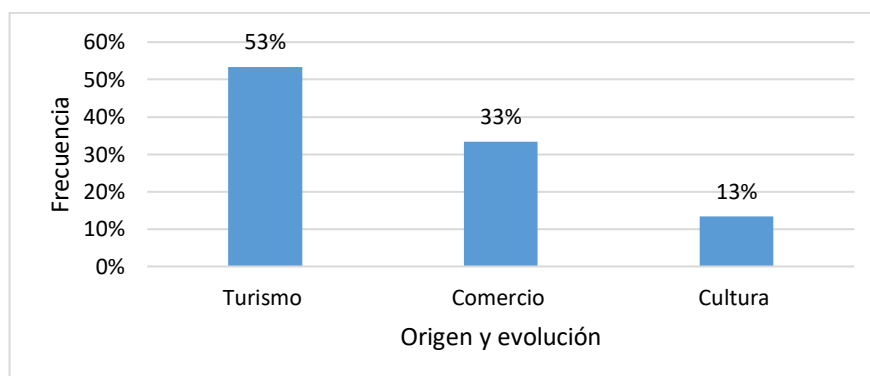


De acuerdo con la experiencia de los funcionarios entrevistados, el 40% considera que la claridad organizacional en cuanto a objetivos, metas y proyecciones es muy importante; el 33% le da relevancia al presupuesto, ya que sin este es imposible realizar las gestiones necesarias para llevar a cabo los eventos y las agendas culturales que requiere el municipio. El 27% afirma que es recomendable que haya personal idóneo, porque el talento humano coordinado y comprometido resulta definitivo a la hora de trabajar con las comunidades.

Por último, la Figura 15 muestra los resultados tras plantear la décimo quinta pregunta: *Cuéntenos como fue el origen y la evolución de la Secretaría de Cultura del municipio de Ibagué desde su creación y hasta la fecha, y qué documentos sirven de soporte de dicha evolución.*

Figura 15.

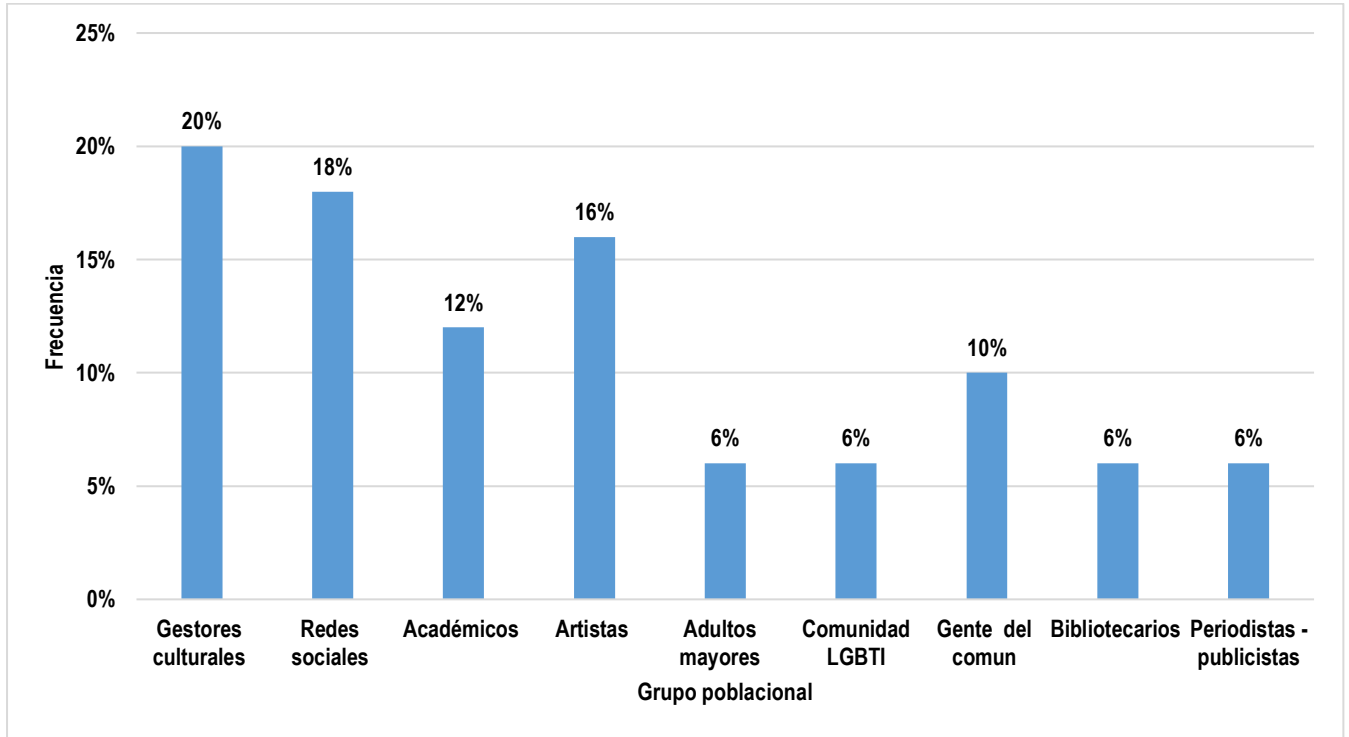
Origen y evolución.



Inicialmente la Secretaría estaba unida al Turismo (53%) y al Comercio (33%), ya que al lado de los eventos culturales llega el turismo, y por ende se incrementa el comercio. Pero en 2018 empezó la restructuración para dejarla solamente como Cultura, y apartarla de los dos ítems anteriores, debido a que no solamente se trataba de independencia, sino que resultaba muy desgastante para un funcionario trabajar con las tres áreas y con un solo presupuesto. De esta manera, la gestión se volvía muy complicada.

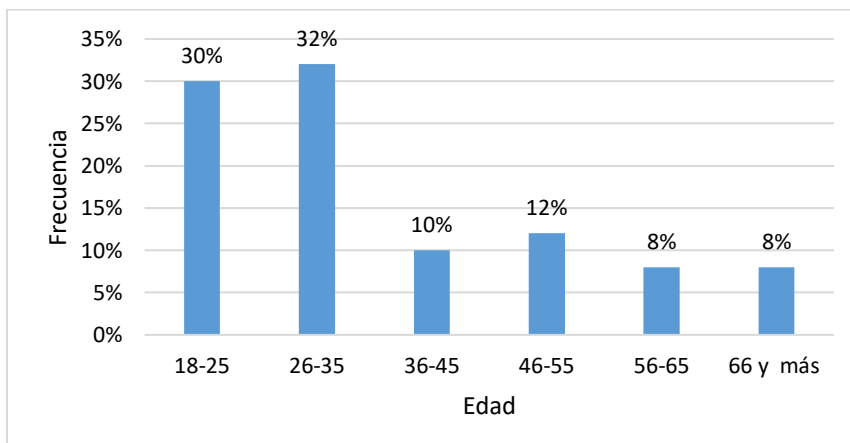
6.2 Resultados de las entrevistas a gestores culturales y público en general

La primera pregunta corresponde al grupo poblacional al que pertenecen los participantes (Figura 16).

Figura 16.*Grupo poblacional.*

Entre la población entrevistada se encuentran 50 gestores culturales y personas de diferentes representaciones poblacionales, para generar diversidad en opiniones y percepciones de la gestión de la Secretaría de Cultura.

La siguiente pregunta corresponde a la edad de los participantes (Figura 17).

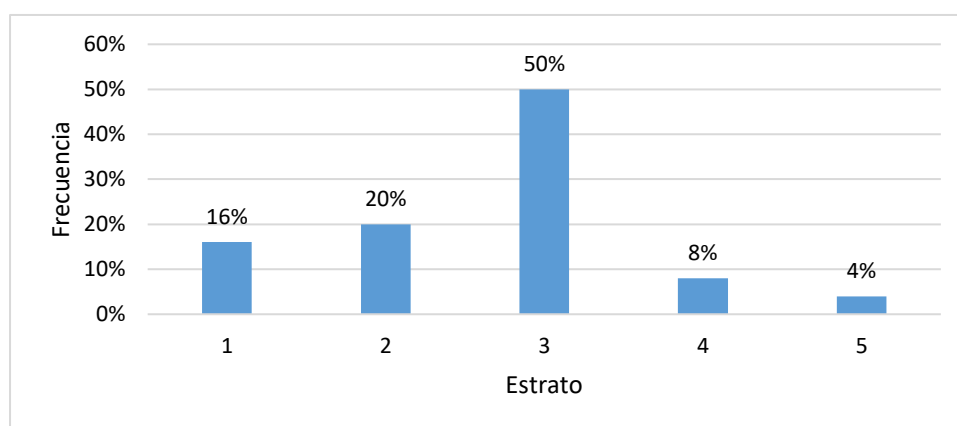
Figura 17.*Edad.*

Entre los entrevistados predominan las edades de 18 a 35 años, con 62%, porque debido a su edad pueden tener una mejor visión de lo que se espera en cuanto a gestión de la Secretaría, y pueden generar mejores ideas al respecto. El 22% lo representan los de edades 36 a 55 años, quienes pueden compartir la visión de lo que consideran que ya no hizo o dejó de hacer la Secretaría.

La tercera pregunta tiene que ver con el estrato socioeconómico de la población objeto de estudio (Figura 18).

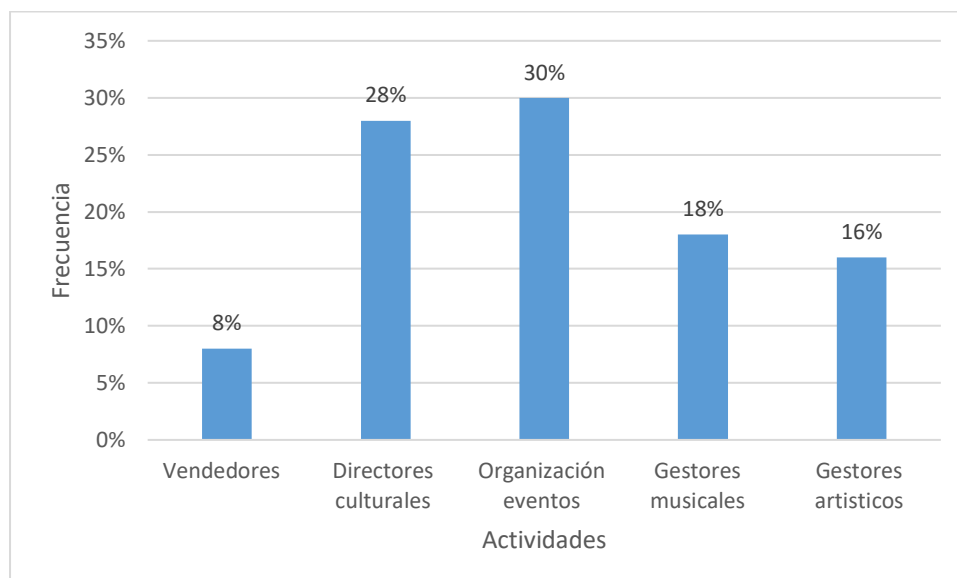
Figura 18.

Estrato socioeconómico.



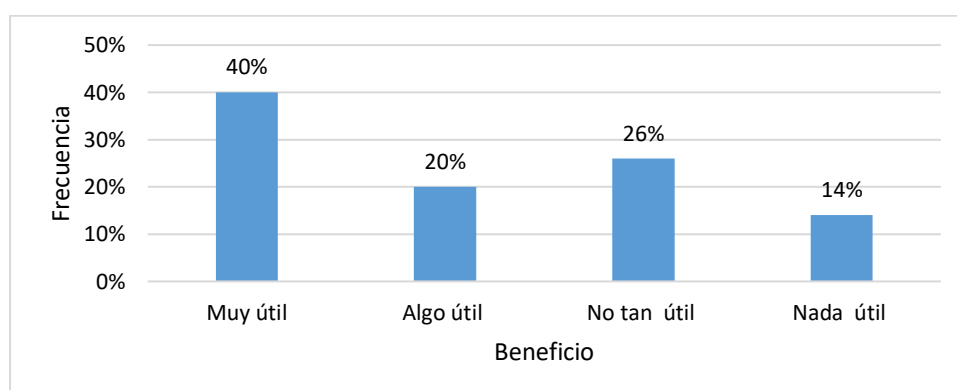
Existe predominancia del estrato 3 (50%), ya que es donde se encuentra un nutrido grupo de representantes artísticos y bibliotecarios. Los estratos 1 y 2 configuran el 36%, y están representados por personas del común en su cotidianeidad, como vendedores ambulantes, dueños de empresas en plazas de mercado, amas de casa. En los estratos 4 y 5 se encuentra el 14% de los entrevistados, donde hay algunos gestores, como académicos, rectores, universitarios y bibliotecarios.

La Figura 19 muestra los resultados obtenidos ante la pregunta: *¿Cuáles son las actividades de tipo cultural que usted realiza?*

Figura 19.*Actividades realizadas.*

Las actividades que más predominan, realizadas por los gestores culturales, son la organización de eventos (30%). El 28% corresponde a directores culturales, y el 34% son los gestores musicales y artísticos.

Frente a la pregunta: *¿Cree usted que las actividades de la Secretaría de Cultura han beneficiado a su comunidad?*, la Figura 20 muestra los porcentajes de las respuestas de los participantes.

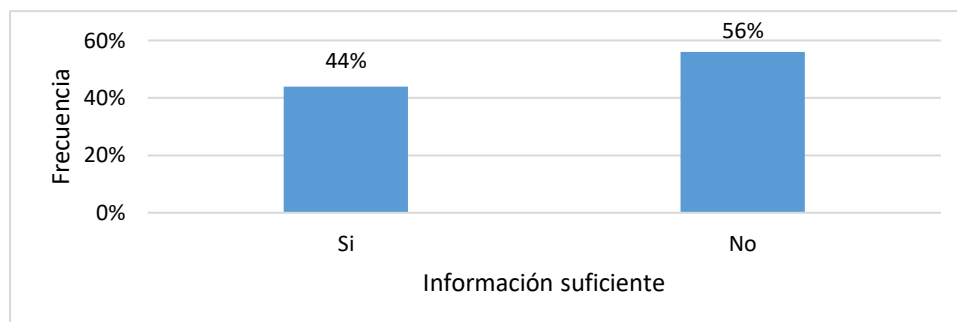
Figura 20.*Beneficio a la comunidad.*

El 40% de los entrevistados considera que las actividades realizadas han sido muy beneficiosas para la comunidad. En general, se puede deducir que la percepción no es buena al no superar el 50%. Así, el otro 40% considera que los eventos no han sido para nada útiles. La duda queda en el 20% de gestores culturales que creen que ha sido algo útil, que la sola frase en sí no determina nada, excepto dudas.

Al preguntar: *¿Considera que se suministra la información suficiente para participar en las actividades culturales?*, los entrevistados respondieron lo siguiente (Figura 21):

Figura 21.

Información suficiente.

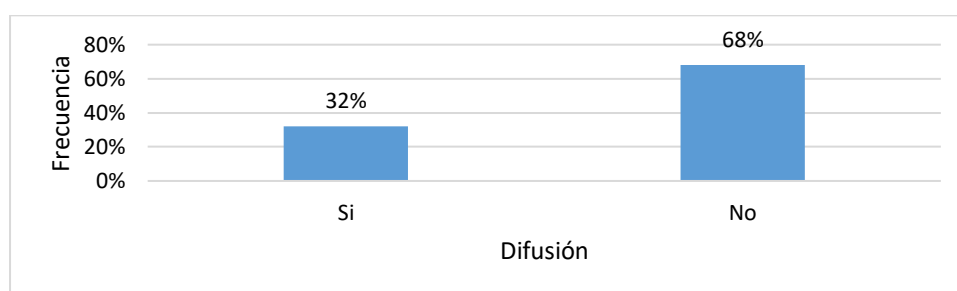


Los gestores culturales, respecto de la información que proporciona la entidad para participar en actividades culturales, opinan en un 56% que no es suficiente, que se requiere más promoción a los eventos y generar apoyo por parte de los líderes comunales.

La Figura 22 expone los resultados frente a la pregunta: *¿Sabe lo que es difusión cultural?*.

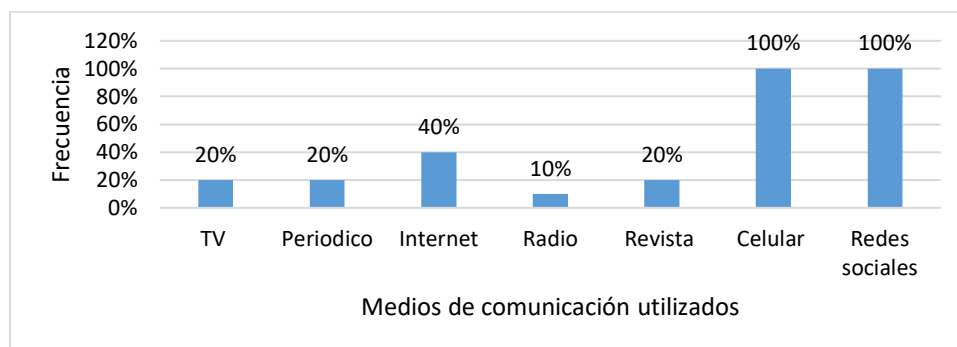
Figura 22.

Difusión cultural.



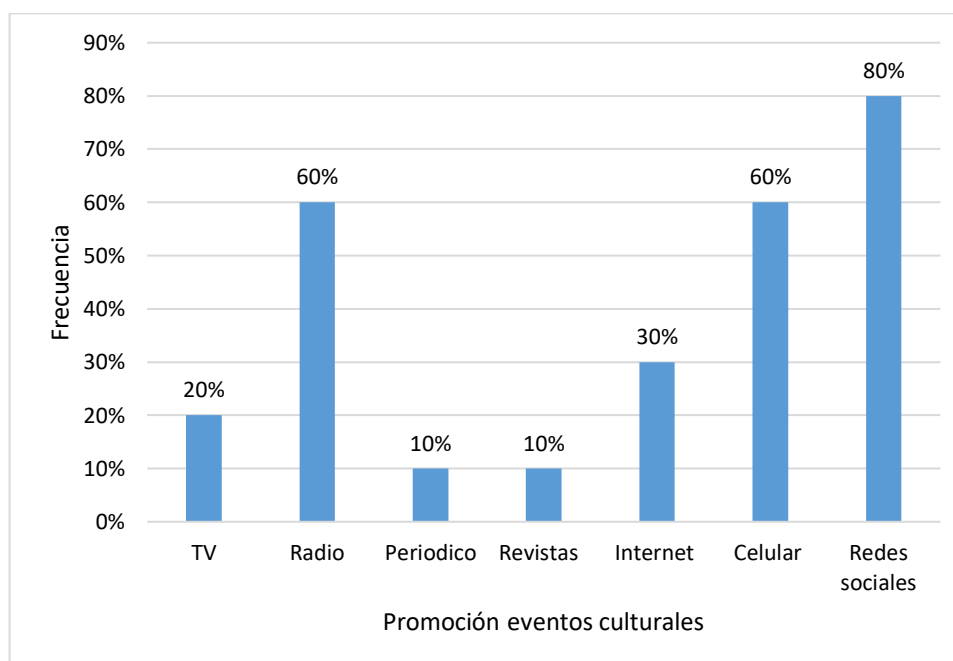
A propósito de la conceptualización de *difusión cultural*, los gestores en un 68% desconocen el significado de la palabra, teniendo en cuenta que entre estos se encuentran diversos representantes culturales. Si bien estos son considerados gestores culturales y artísticos, también algunas de estas personas tienen educación deficiente.

Frente a la pregunta: *¿Qué medio de comunicación utiliza más?*, la Figura 23 muestra los porcentajes de respuesta.

Figura 23.*Medios de comunicación utilizados.*

En cuanto a medios de comunicación más utilizados, definitivamente los gestores culturales le dan 100% al celular y las redes sociales, quizá porque sin importar la distancia es el elemento y recurso que más se tiene a mano. La televisión, el periódico y las revistas cuenta con el 20%, pues no resultan tan atractivos como el internet, que solo los supera en el 10%. Se deja la radio en último lugar, ya que a través del celular se puede tener todo lo anterior.

Ante la formulación de la pregunta: *¿Por cuál medio de comunicación se entera de eventos culturales y artísticos en municipio?*, los participantes respondieron (Figura 24):

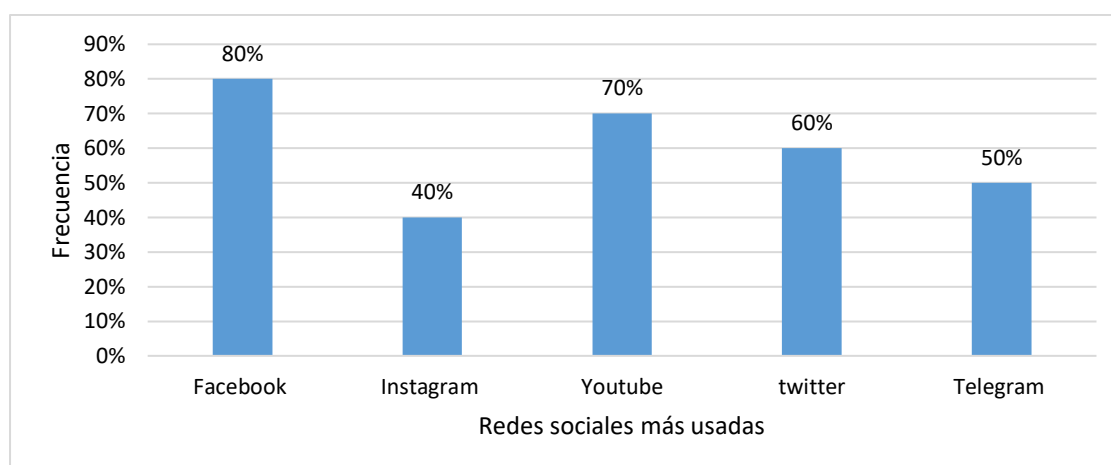
Figura 24.*Promoción de eventos culturales.*

A propósito de los eventos culturales que realiza la Secretaría de Cultura, los entrevistados se enteran a través de mensajes de celular (60%) y redes sociales (80%), porque son los medios de más rápida difusión. Vale destacar que se encuentran los mensajes de celular porque es un medio con el que interactúan entre sí los conocidos, o mediante un voz a voz, que se permite a través del teléfono.

La Figura 25 expone los resultados de la décima pregunta: *¿Qué red social es la que usa más?*.

Figura 25.

Redes sociales más usadas.

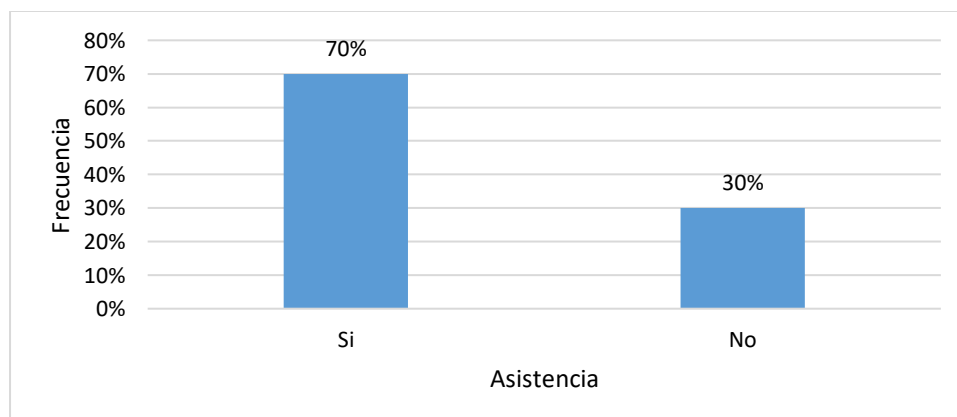


Acerca de las redes sociales más usadas, la que más se emplea es Facebook (80%), seguido de Twitter (60%) y YouTube (70%), quizá porque son muy conocidas y antiguas, generan confianza, facilidad y rapidez en la comunicación.

A la pregunta: *¿Ha asistido a exposiciones de arte en Ibagué, o a algún otro evento cultural?*, en la Figura 26 se presentan los porcentajes de respuesta.

Figura 26.

Asistencia a eventos culturales.

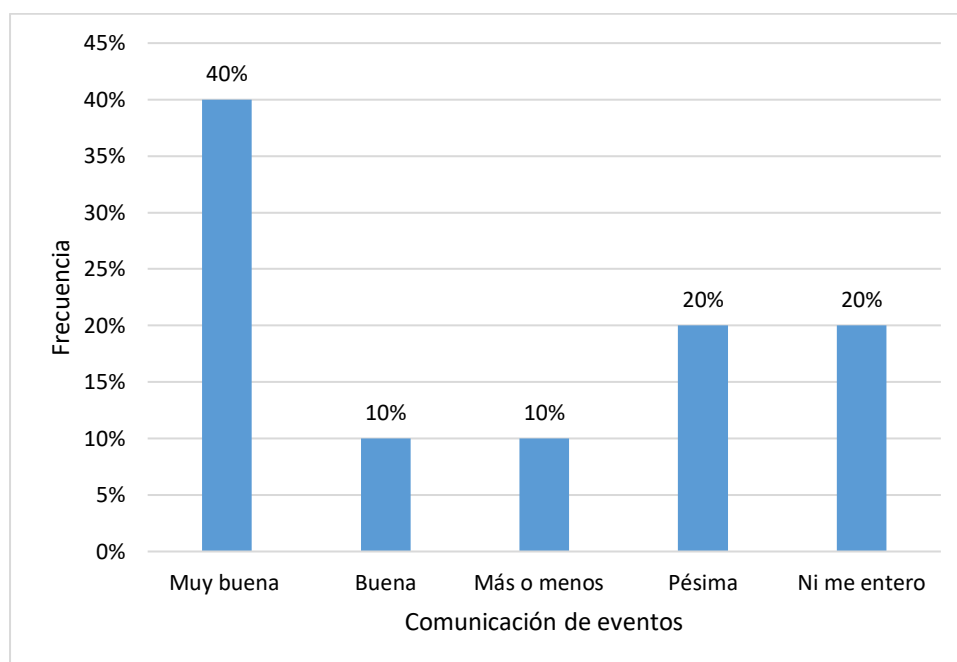


Sobre la asistencia a eventos culturales, el 70% de los entrevistados asiste, mientras que el 30% no, lo que puede deberse a dos factores: desconocimiento del evento o falta de interés.

La Figura 27 muestra los resultados relacionados con la percepción de la comunicación de los eventos, que se destacan con las respuestas a la pregunta: *¿Cómo considera la difusión y comunicación de eventos culturales en Ibagué?*.

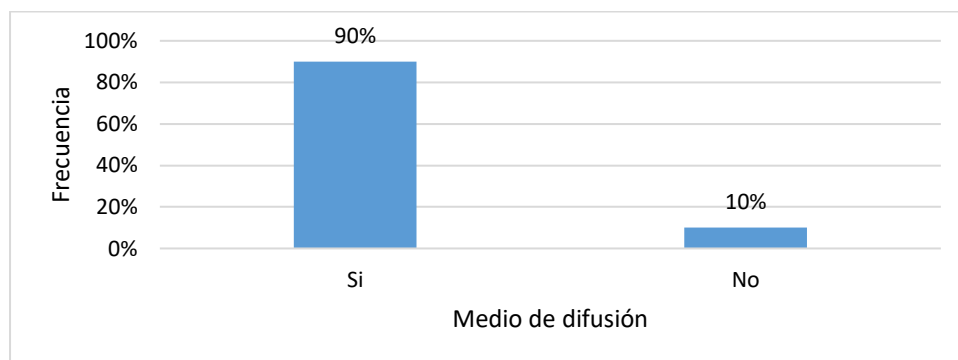
Figura 27.

Percepción de comunicación de eventos.



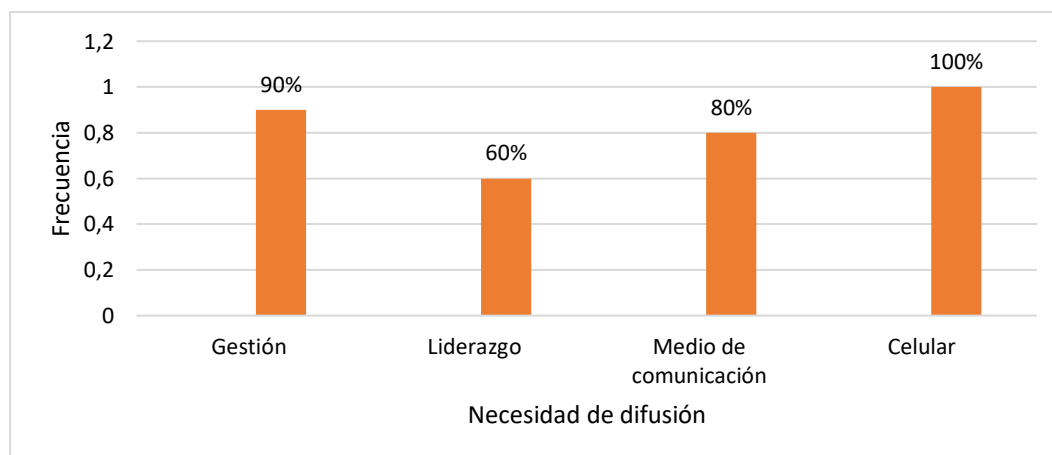
En cuanto a la difusión de los eventos, es de observar que el 40% la considera muy buena, mientras que para otro 40% es pésima y no se entera. Esto puede deberse a fallas en los canales de promoción y divulgación.

Frente a la pregunta: *Si existiera un medio de comunicación que difunda de manera dinámica y entretenida la vida cultural en Ibagué, ¿lo vería?*, los participantes respondieron los siguiente (Figura 28):

Figura 28.*Medio de difusión.*

Acerca de un medio de difusión que informe a los ciudadanos sobre eventos culturales, el 90% mostraría interés por cuanto esa es la falencia más grande de la Secretaría de Cultura, es decir que muchas veces las personas no se enteran o la información llega distorsionada o días después de realizado el evento.

Por último, la Figura 29 muestra la percepción de los entrevistados frente a la necesidad de difusión, que se responde con la pregunta: *¿Qué es lo que cree que haga falta en Ibagué para difundir de forma efectiva los eventos culturales?*.

Figura 29.*Necesidad de difusión.*

El 90% de los entrevistados considera de manera uniforme que hace falta gestión, ya que a través de esta se ejerce el proceso de dirección y se llevan a cabo los programas y proyectos culturales. De esta forma se podría hacer partícipe a toda la comunidad y eso incluye la elección de un medio de comunicación que pueda ser accesible a todos. Igualmente, el 100% opina que una buena forma sería a través de mensajes con las empresas de telefonía celular.

6.3 Análisis de datos.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el contraste de las dimensiones y categorías trabajadas entre los dos tipos de entrevistados.

Tabla 4.

Análisis de datos.

| Variables. | Dimensiones. | Indicadores. | Funcionarios. | Gestores culturales. |
|------------|--------------|-----------------------------|--|---|
| | APOYO | Gestión administrativa. | La transformación del Panóptico de Ibagué en un centro de las artes representa, hasta la fecha, el mayor logro de la Secretaría de Cultura. Marca un hito significativo en la historia cultural y social de la región. Esta metamorfosis no solo ha revitalizado un espacio físico, sino que también ha simbolizado un cambio profundo en la forma en que la comunidad percibe y se relaciona con su herencia cultural y su espacio urbano. | Se presentan falencias acerca de la difusión a los ciudadanos sobre eventos culturales, pues la cultura en el municipio no es solo el Panóptico. Existen otras sedes como las bibliotecas y los parques, donde la comunidad puede interactuar y generar identidad. |
| | | Relación con la ciudadanía. | Hay que ser realista en el sentido de que uno debe reconocer que hay públicos diferentes para las actividades y la labor de la Secretaría. Los cultores y artistas y la gente que consume productos culturales están más pendientes de la labor de la Secretaría. Otro tipo de poblaciones, como la comunidad en general, reconoce la labor de la Secretaría cuando están en fiestas y tradiciones populares, es decir, en eventos de alto impacto e interés general, como el folclor o el cumpleaños de Ibagué. El sector cultura no funciona como otras secretarías, por ejemplo | Es difícil para los gestores aprobar las gestiones de la Secretaría porque no se enteran, porque todo no son conciertos ni festival, y generalmente no le llegan a comunicar donde se realizan los eventos. No les llega a tiempo la información y las personas pierden la oportunidad de asistir, más aún cuando en algunas ocasiones los líderes comunales y los gestores fallan en la misma comunicación. Entonces es la Secretaría la que asume la responsabilidad frente a la comunidad. |

| | | | | |
|--------------------------|--|-----------------------------|---|--|
| Estrategia | | | como educación, o salud, o gobierno, cuya demanda es general. No todo el mundo demanda productos culturales. Entonces debe haber una labor importante de la Secretaría en llevar la cultura al barrio, para comunicarse más con las necesidades de la gente. | |
| Gestión cultural. | | Gestión del talento humano. | La gestión administrativa de cualquier organización tiene las ventajas y desventajas propias de los espacios en los que se trabaja con recurso humano y con los conflictos propios de las relaciones humanas. Habría que agregar que, siendo una entidad pública, como todas las entidades públicas, tiene la confrontación propia de la relación entre los empleados de planta y los contratistas, más los operadores, los sindicatos y el sector artístico. | |
| | | Gestión financiera. | Los recursos en el sector público siempre son limitados. Por eso es necesario invertir mejor los recursos, para saber en qué proyectos generan un mayor impacto. En el sector público es imposible hacer todo. En este sentido, la clave es priorizar. | Los recursos son pocos para los gestores culturales y los líderes comunitarios para el desarrollo de proyectos. Es mucha la burocracia que hay que pasar para poder obtenerlos. Por ello a veces es mejor dar un paso al costado y no estar rogando. |
| | | Gestión operativa T.I. | Se utilizan herramientas de medición en redes sociales para evaluar el alcance y la eficacia de las campañas y eventos culturales. Esto permite ajustar las estrategias de comunicación y <i>engagement</i> con la comunidad. Sin embargo, es desde la oficina de comunicaciones de la Alcaldía que se manejan los temas de comunicaciones. | Es necesario que las comunicaciones sean fluidas y claras, y que lleguen al mayor grupo de población. Cuando no se tienen herramientas de medición y se mide solamente con el número de visitas o vistas en redes sociales, es muy difícil. Lo mejor es llegar con los medios de comunicación más visibles que usan los gestores y líderes culturales. |

| | | | | |
|--|--------------------|---------------------------|---|---|
| | ESTRATÉGICA | Comunicación estratégica. | La Secretaría tiene formatos, planillas y herramientas de gestión para llevar un control sobre la cantidad de personas que asisten a las actividades en general. Existen las cifras. Sin embargo, no existen métodos o análisis comparativos, o análisis estadísticos, o proyecciones sobre esas metas, o una sola herramienta que articule todas las cifras propias de formación, de circulación de espectáculos. En la Secretaría no se hacen ese tipo de proyecciones. Simplemente se llena el formato, lo que lleva a tener datos acumulados, pero no información real. | La falta de registros y de gestión documental real propicia deficiencias y está claro que los eventos y la promoción no llega a toda la población. Es necesario buscar los elementos que sean de consumo masivo para enviar la información como los mensajes a través de los celulares. |
| | | Gestión estratégica T.I. | Por regla general, objetivos, metas y proyectos deben ser claros porque forman parte de un plan de desarrollo local que debe estar articulado con el departamental y nacional. Entonces esas metas y esos proyectos deberían ser claros por el solo hecho de ser un asunto normativo. Si se presentan desvíos es por falta de comunicación interna adecuada o por órdenes superiores, pero ese no debería ser el principio común en la administración. | Los gestores culturales, respecto de la información que proporciona la entidad para participar en actividades culturales, opinan que se requiere más promoción a los eventos y generar apoyo por parte de los líderes comunales. Acerca de las redes sociales más usadas, se puede utilizar Facebook, Twitter y YouTube. Quizá porque son muy conocidas y antiguas, generan confianza, facilidad y rapidez en la comunicación. |

| | | | |
|-------------------|--|--|--|
| MISIONALES | Direccionamiento estratégico. | Formular el plan de desarrollo, las metas y objetivos del cuatrienio, proyectar a Ibagué como Capital Musical ante la Unesco, una labor que culminó con muy buen acierto la Secretaría. Plantear la necesidad de la culminación del Panóptico al igual que el incremento del presupuesto para becas y reconocimientos para artistas. Pero es mucho más lo que falta por hacer que lo realizado. | |
| | Apropiación de la infraestructura y patrimonio cultural. | La Secretaría no realiza actividades culturales. Impulsa procesos culturales, como los procesos de circulación de producto artísticos y de creación a través del portafolio de estímulos, como los procesos de formación a través de la EFAC y de las escuelas de formación artística en los barrios, como procesos de investigación y de patrimonio alrededor, por ejemplo, de las fiestas populares. Entonces el énfasis está más hacia los procesos que hacia las actividades en sí mismas. | Los gestores culturales no conocen el concepto de <i>difusión cultural</i> , teniendo en cuenta que entre estos se encuentran diversos representantes culturales, que si bien son considerados gestores culturales y artísticos, algunos de ellos tienen educación deficiente. |
| | Gestión del conocimiento. | Debe haber claridad organizacional para que la gestión esté en manos de personas que entiendan los procesos propios de la gestión cultural y de esta manera se puedan asignar responsables por procesos claros, de seguimiento y control sobre ellos, y el incremento y consolidación de la presencia de la Secretaría en los barrios. | No existe claridad debido muchas veces a dos factores: desconocimiento del evento o falta de deseo. Los gestores en su mayoría consideran que hace falta gestión, ya que a través de esta se ejerce el proceso de dirección y se llevan a cabo los programas y proyectos culturales, haciendo partícipe a toda la comunidad, lo cual requiere la elección de medios de comunicación que puedan ser accesibles a todos. |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | | <p>Formulación y seguimiento de políticas públicas.</p> | <p>Las estrategias de difusión corresponden en principio a la Dirección de Comunicaciones. En segunda instancia, la Secretaría no opera actividades; son los operadores los que se encargan de los procesos de difusión de las actividades. Se debe ser muy cuidadoso en asumir que la Secretaría responde por la asistencia a espectáculos que realizan las diferentes áreas artísticas; eso no es real ni debe serlo porque la Secretaría no es operadora. Sin embargo, sobre actividades que están propiamente bajo la responsabilidad de la Secretaría, como los procesos de formación y de capacitación, se desarrollan acciones comunicativas. No obstante, es limitado para temas de capacitación.</p> | <p>En cuanto a la difusión de los eventos, es de observar que los gestores consideran buena la gestión, pero con algunas recomendaciones como son la mejora en los canales de promoción y divulgación de estos.</p> |
|--|--|---|---|---|

6.4 Discusión.

La cultura representa los valores y la riqueza espiritual de las sociedades y comunidades. A través de ella, es posible estimular el desarrollo y el crecimiento. De acuerdo con la *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural* (UNESCO, 2001): “La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad”. Reconocer el aspecto simbólico y espiritual de la cultura, además de su diversidad, es importante para configurar los planes y proyectos de gestión cultural, en una sociedad que reclama la construcción de modelos culturales incluyentes.

El trabajo de Gallego Jaramillo (2022) es apropiado para este propósito de la gestión cultural, ya que establece que para que esta se haga de manera efectiva es imprescindible “promover la participación y la concertación con los diversos sectores de la población, las organizaciones y las instituciones en los temas que los afecten o en los cuales tengan algún tipo de incidencia” (p. 55). En este sentido, la autora destaca la importancia de estructurar una dirección precisa y esclarecida hacia la cual dirigir el ejercicio de la gestión cultural, y en la que confluyan y coincidan todos los sectores de la cultura de una sociedad, con el objeto de hacer más atractivos los proyectos de intervención cultural. Respecto a la investigación que aquí se presenta, los hallazgos registran algunas falencias relacionadas con la falta de cohesión de los sectores culturales del municipio de Ibagué, lo que se evidencia con el hecho de que no todos los actores —y aquí incluimos a los funcionarios, los exfuncionarios, los gestores y el público en general— coinciden en las maneras de gestionar la cultura.

El estudio de Gallego Jaramillo (2022), finalmente muestra que “en la gestión cultural se involucran diferentes actores, tanto públicos como privados y del tercer sector” (p. 69), y que la integración de esos actores depende en gran medida de los procesos que establezca la entidad y de los proyectos que procure la administración municipal para generar recursos y establecer identidad y apropiación cultural.

Así mismo, Villeda (2012) en su trabajo *Evaluación de la experiencia de gestión cultural municipal: paseo el Carmen*, en el que se propuso “conocer el impacto de la gestión cultural municipal” en el municipio de Santa Tecla, en El Salvador, se centró también en el papel que desempeñan los gestores culturales, ya sea que formen parte de la esfera pública o privada. El estudio determinó que dichos gestores destacan la

importancia de planear y desarrollar actividades culturales en las partes donde más confluye la gente y que es necesario mejorar las comunicaciones del sector cultura, con el objeto de crear mejores proyectos culturales. A esto se suma el hecho de que es imprescindible fortalecer la parte administrativa y de gestión cultural, con el respaldo de unas herramientas eficientes de coordinación y comunicación. Esto concuerda totalmente con nuestra investigación, ya que una de las grandes falencias encontradas en los procesos de gestión cultural de la Secretaría de Ibagué es la comunicación, lo que indica que existe una relación directa entre falta de comunicación y la promoción con la gestión administrativa.

Por último, la investigación de Cubas (2011), titulada *Factores de procesos administrativos de las gestiones municipales exitosas de la provincia de Lima*, tuvo la finalidad de señalar los aspectos más sobresalientes de los procesos administrativos, que gracias a su efectividad han hecho que los proyectos de gestión cultural concluyan de forma exitosa. Entre tales factores se destaca el de construir la planeación del proyecto, estructurar su organización, dirigirlo eficientemente y ejercer el control. Estos son los procesos administrativos que permiten la ejecución de una gestión cultural exitosa. En este sentido y para el caso de la Secretaría de Cultura de Ibagué, es importante considerar los mecanismos que permitirían el alcance de objetivos de gestión cultural materializables a través de políticas públicas que fortalezcan el sector y afiancen las relaciones del Gobierno con la ciudadanía dentro de los propósitos culturales.

7. Conclusiones y recomendaciones.

7.1 Conclusiones.

El municipio ha realizado un trabajo que ha sido constante en la formación cultural. Sin embargo, este se debe tanto a los artistas y gestores culturales como a la comunidad. Estos actores han logrado que el municipio se posicione como Capital Musical de Colombia y Capital de la Cultura, y a pesar de ello no se ha hecho evidente el reconocimiento que se merecen estas personas, ya que en la mayoría de los casos no cuentan con los recursos ni el apoyo para realizar sus proyectos y ejecutar sus actividades en los barrios y veredas.

A continuación se presentan las conclusiones en relación a cada uno de los objetivos específicos desarrollados.

Acerca del objetivo 1, *analizar el contexto general de la Secretaría de Cultura municipal a través de una matriz DOFA donde se relacione el cumplimiento de las estrategias institucionales*, en la Tabla 5 se presentan el resumen.

Tabla 5.

Matriz DOFA.

| Oportunidades. | Fortalezas. |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento del municipio. ▪ Aprovechamiento de los festivales que tienen reconocimiento y trayectoria cultural. ▪ Convocatoria de estímulos para artes y patrimonio. ▪ Respaldo de líderes comunales. ▪ Interés en gestionar fuentes de financiamiento. ▪ Interés de la juventud por la cultura. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés por parte de la administración por incrementar el público cultural. ▪ Diversidad de centros culturales. ▪ Personal apto con conocimiento en la enseñanza de las artes. ▪ Reconocimientos nacionales e internacionales. ▪ Articulación con planes de desarrollo. |
| Debilidades. | Amenazas. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de infraestructura cultural. ▪ Ausencia en la formación de público. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunismo político. ▪ Migraciones culturales. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deterioro de patrimonio cultural. ▪ Deficiencia en mecanismos permanentes de evaluación y control. ▪ Desconocimiento histórico. ▪ Falta de representatividad ciudadana. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualismo en el sector artístico y cultural. ▪ Falta de formación en disciplinas culturales. ▪ Pocos estímulos. ▪ Funcionarios ineficaces y obstaculizadores. |
|--|---|

En relación con el objetivo 2, *realizar un diagnóstico y seguimiento del sector cultura por medio de la participación de actores de las distintas disciplinas artísticas, culturales y patrimoniales*, se pudo observar que el 30% de la participación es deficiente porque no se presenta la promoción y divulgación por los medios de comunicación masiva que son los más utilizados por los ciudadanos: Facebook y celular. Por otra parte, la percepción de la Secretaría como entidad es que le falta gestión (90%) y liderazgo (60%), lo que implica inconformidad, pues el 40% de personas cree que la difusión de los eventos es pésima. A ello se le suma que en la Secretaría no existen indicadores de medición que permitan conocer la asistencia a los eventos en tiempo real, porque solo poseen planillas, formatos y la cantidad de vistas de redes sociales. En consecuencia, se carece de esa información, lo que indica que la gestión en este punto está a la deriva y no les llega a todos los grupos poblacionales.

Hay que destacar que una de las quejas más recurrentes del 40% de los gestores culturales y representantes de diversos grupos encuestados fue que las actividades realizadas no son beneficiosas para la comunidad. De esta manera reclaman que los eventos se dirijan hacia las necesidades culturales de cada grupo poblacional, lo cual indica que desde la Secretaría hay que procurar el conocimiento de estas necesidades con el fin de incrementar el sector artístico y cultural y la pertinencia e identidad de los ciudadanos.

Además, es unánime en el municipio que los eventos culturales no solo son los festivales de junio, las ferias de emprendimiento en el Parque Murillo Toro y los conciertos de música; también los son las bibliotecas, el museo, las obras de teatro, porque eso es lo que impulsa la cultura. Es necesario también reconocer las raíces de la música colombiana que nunca se oyen, a excepción del concurso semestral.

En referencia al objetivo 3, *proponer estrategias de mejoramiento institucional y de gestión cultural que permitan la modernización y fortalecimiento del sector cultural a través de la Secretaría de Cultura*, se proponen las siguientes:

- Generar productos, planes y proyectos que fortalezcan el sector cultural, de manera que haya suficiente apropiación del patrimonio cultural y así se estimule positivamente la transformación social.
- Crear espacios y dinámicas que confluyan y contribuyan con las nuevas generaciones para construir nuevas ciudadanías a través del fortalecimiento cultural desde la formación, el patrimonio, la memoria, la identidad, la inclusión y la sostenibilidad de iniciativas culturales que les permitan a los jóvenes vincularse con el territorio y la identidad cultural.
- Disminuir el individualismo y el egocentrismo en el sector artístico y cultural, a través de proyectos de integración y de fortalecimiento de los procesos académicos y administrativos de forma comunitaria.

Uno de los reclamos más grandes que se presenta dentro de la gestión del sector cultural es la falta de promoción a los eventos. Aquí se carece de una convocatoria que garantice, primero, que la población pueda disfrutar y segundo, que los artistas puedan participar; para ello es necesario reevaluar y revisar las falencias en la comunicación y permitir el acceso en los diferentes canales, como redes sociales, que son los más usados por la población.

7.2 Recomendaciones.

La Secretaría de Cultura de Ibagué debe proceder, en primer lugar, a revisar su gestión administrativa para definir el tipo de expansión que quiere obtener, sus alcances y su visión al futuro. Esto debe articularse con los planes de desarrollo regionales y nacionales, y concatenarse con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). En este marco hay que tener en cuenta las necesidades reales de la comunidad y plantear unos objetivos claros, siempre y cuando garanticen la continuidad de los procesos anteriores. Todo esto permitirá un mayor acercamiento e impacto dentro del sector cultural.

Es importante contar con un inventario real y actualizado de los actores culturales, así como también de los nuevos emprendimientos presentes en el municipio, teniendo en cuenta a los gestores culturales y todas las representaciones. De esta manera se pueden conocer las necesidades y proyecciones del sector que son fundamentales para la construcción de un proyecto cultural que identifique las artes y el patrimonio.

Se debe incluir el proyecto cultural en la “Visión Tolima 2050”, para que sea una política de corto, mediano y largo plazo, que permita orientar el desarrollo del sector de manera continua y permanente en el tiempo.

Por último, se recomienda establecer que las actividades culturales formen parte del cronograma nacional e internacional para su visibilización y promoción a escala global.

Referencias

- Alcaldía de Ibagué. (2020). *Plan de Desarrollo Ibagué Vibra (2020-2023)*.
<https://www.gestoraurbana-ibague-tolima.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-ibague-vibra-2020-2023>.
- Badillo, A. (2021). *El portugués y el español en la ciencia: apuntes para un conocimiento diverso y accesible*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Emprender un futuro naranja*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bernárdez, J. (2003). *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*.
http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf.
- Cañola, K. (2013). *La gestión cultural es clave para el desarrollo de una sociedad*. Universidad de Piura. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2013/09/la-gestion-cultural-es-clave-para-el-desarrollo-de-una-sociedad-cultural/>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, & Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*. Cepal & OEI.
- Costo, P. (2022). *Propuesta para el diseño, gestión y creación de la Secretaría de Cultura del Municipio de Piedecuesta, Santander* (tesis de posgrado). Universidad de Antioquia.
- Cubas. (2011). *Factores de procesos administrativos de las gestiones municipales exitosas de la provincia de Lima* (trabajo de grado). Universidad de San Martín de Porres.
- Decreto 1080 de 2015 (26 de mayo), por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Cultura. *Diario Oficial*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Orientaciones de Cultura para Formulación de los Planes de desarrollo Territoriales*. Sistema de Planeación Territorial.
- Gallego Jaramillo, L. (2022). *Gestión cultural: una perspectiva de desarrollo para las organizaciones culturales en Roldanillo, Valle del Cauca* (tesis de grado). Universidad del Valle.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Huayta, O. (2017). *Gestión cultural y eficacia de procesos administrativos según trabajadores del ministerio de cultura, 2017* (tesis de posgrado). Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo.
- Ley 397 de 1997 (7 de agosto), por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias. Normas sobre patrimonio cultural. *Diario Oficial* 43.102.
- Ley 1185 de 2008 (12 de marzo), por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 –Ley General de Cultura– y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 46.929.
- López, A. (2017). *Gestión cultural en los Cabos, retos difusión y medios de comunicación* (tesis de pregrado). Universidad de Tijuana.
- Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.
- Martinell, A. (2017). Los nuevos retos para la gestión cultural. *Encuentros*, 2(8), 1-24.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2013a). *Herramientas para la gestión cultural pública*. <https://www.nunchia-casanare.gov.co/MiMunicipio/Documentos%20Patrimonio/Herramientas%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20cultural%20p%C3%ABlica.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2013b). *Diagnóstico cultural de Colombia*. https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/L_DiagnosticoDlloCultural_2013.pdf
- Ministerio del Interior. (2007). *Gestión cultural municipal: la rendición de cuentas, una herramienta para el control social*. Control Social de la Gestión Pública.
- Molina, C. (2011). *Espacios relacionales de organizaciones cross-culturales en el contexto de globalización contemporánea* (tesis doctoral). Universidad Andina Simón Bolívar.
- Organización de las Naciones Unidas (2003). *Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento*. ONU.

- Ortiz, S. (2023). *Diseño de un plan de mejoramiento para la Casa Cultural “La Perseverancia” en Bogotá* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Russeau, B. (2017). *La gestión cultural: laboratorio social para el desarrollo del Caribe*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.
- Salinas, B. (2019). *Experiencias en gestión cultural*. III Simposio Regional de Educación Artística, 13.
- Unesco. (2001). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. <https://es.unesco.org/about-us/legal-affairs/declaracion-universal-unesco-diversidad-cultural>
- Villeda, N. (2012). *Evaluación de la experiencia de gestión cultural municipal: paseo del Carmen, Santa Tecla*. Universidad Centro “José Simeón Cañas”.

Anexo A Entrevista a funcionarios.

| |
|--|
| |
| 1. ¿Cuánto lleva en el cargo de Secretario (a) de cultura? - Si es exfuncionario: ¿Cuál fue su cargo y cuánto duró?. |
| 2. ¿Considera que su trabajo fue importante para la Secretaría?. |
| 3. ¿Utiliza herramientas de medición en las redes sociales?. |
| 4. ¿Tiene claro el porcentaje de personas a las que llegaron las actividades que organizó la Secretaría de Cultura?. |
| 5. ¿Ha realizado estrategias para llegar a más personas?. |
| 6. ¿Cuál ha sido el mayor logro de su cargo?. |
| 7. ¿Cuenta la Secretaría con los recursos necesarios para el desarrollo de sus labores?. |
| 8. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros en el caso que lo necesite?. |
| 9. ¿Son claras y específicas las metas y objetivos establecidos por la dirección para su cargo?. |
| 10. ¿El ambiente de su lugar de trabajo es agradable?. |
| 11. ¿Cómo considera que ha sido la aceptación de la comunidad hacia la labor de la Secretaría de Cultura?. |
| 12. ¿Cuál ha sido el mayor logro de la Secretaría de Cultura hasta la fecha?. |
| 13. ¿Cuáles son las actividades culturales que se realizan en la Secretaría?. |

14. En su opinión y desde su experiencia, ¿qué cree que ayudaría al fortalecimiento de la Secretaría de Cultura?.

15. Cuéntenos cómo fue el origen y evolución de la Secretaría de Cultura del municipio de Ibagué desde su creación y hasta la fecha y qué documentos sirven de soporte de dicha evolución.

Anexo B Entrevista a gestores culturales.

Grupo poblacional al que pertenece.

Gestores culturales - Redes sociales - Académicos - Artistas - publicistas - periodistas
- Bibliotecarios - Adultos mayores - Comunidad LGBTI+.

Edad.

Estrato.

¿Cuáles son las actividades de tipo cultural que usted realiza?.

1. ¿Cree usted que las actividades de la Secretaría de Cultura han beneficiado a su comunidad?.

2. ¿Considera que se suministra la información suficiente para participar en las actividades culturales?.

3. ¿Sabe lo que es difusión cultural?.

4. ¿Qué medio de comunicación utiliza más?.

Televisión____ Radio____ Periódico____

Revistas____

Internet____ Otro_____

5. ¿Por cuál medio de comunicación se entera de eventos culturales y artísticos en la ciudad?.

Televisión____ Radio____ Periódico____

Revistas____

Internet____ Otro_____

6. ¿Qué red social es la que usa más?.

Facebook____ Instagram ____ YouTube____

Snapchat____

Twitter ____ Pinterest____ Telegram____

Otro_____

7.- ¿Ha asistido a exposiciones de arte en Ibagué, o a algún otro evento cultural?.

Sí____ No____Cuál_____ -

8.- ¿Cómo considera la difusión y comunicación de eventos culturales en Ibagué?.

Muy buena____ Buena____ Más o menos_____

Pésima____ Ni me entero_____

9.- Si existiera un medio de comunicación que difundiera de manera dinámica y entretenida la vida cultural en Ibagué, ¿lo vería?.

Sí____ No____ Depende____

de_____

10.- ¿Qué es lo que cree que haga falta en Ibagué para difundir de forma efectiva los eventos culturales?.