

Gerencia Cultural y Creatividad Organizacional en Instituciones Educativas

Cultural Management and Organizational Creativity in Educational Institutions

Johan Manuel Urdaneta Fernández¹

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 20 de junio de 2021.
Fecha de aceptación: 19 de agosto de 2021.

¹Doctor en Ciencias de la Educación.
Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín,
Maracaibo, Venezuela.
E-mail: jurdaneta1@urbe.edu.ve
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-2393-539X>

CITACIÓN: Urdaneta-Fernández, J. (2021). Competencias Gerencia Cultural y Creatividad Organizacional en Instituciones Educativas. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 2. (12), 30-47.

Resumen

El artículo muestra una investigación destinada a comprender la gerencia cultural y la creatividad organizacional desde la experiencia de los gerentes educativos y promotores culturales escolares para alcanzar la construcción teórica necesaria orientada a la aplicabilidad de dichos procesos en las escuelas, objeto de estudio; hallándose que los mismos presentan transversal dependencia dentro de la praxis gerencial educativa. Enmarcada en el paradigma cualitativo bajo la unión de métodos: etnográfico y fenomenológico con sus técnicas e instrumentos para recolectar y categorizar la información. Se concluye evidenciando debilidades en los directivos, manifestadas en la ausencia de una auténtica gerencia cultural y utilidad de la creatividad en las instituciones educativas. Se brinda como aporte un constructo teórico referencial que permitan la praxis gerencial educativa con competencias culturales y creativas.

Palabras Clave: *Gerencia educativa, gestión cultural, creatividad organizacional, etnografía, fenomenología, grupo focal.*

Abstract

The article shows an investigation destined to understand the cultural management and the organizational creativity from the experience of the educational managers and school cultural promoters to reach the necessary theoretical construction oriented to the applicability of these processes in the schools, object of study; finding that they present transversal dependence within the educational managerial praxis. Framed in the qualitative paradigm under the union of methods: ethnographic and phenomenological with their techniques and instruments to collect and categorize information. It concludes by showing weaknesses in the managers, manifested in the absence of an authentic cultural management and usefulness of creativity in educational institutions. A reference theoretical construct is provided as a contribution that allows educational managerial praxis with cultural and creative competencies.

Keywords: *Educational management, cultural management, organizational creativity, ethnography, phenomenology, focus group.*

Introducción

La educación, en el pasado, se dirigía a la formación de un individuo binario, orientado a ver el mundo en dos partes: el bien y el mal, la teoría y la práctica, quienes toman las decisiones y quienes las ejecutan, los trabajadores y el jefe. Hoy la educación necesita dirigirse a la formación de un individuo multivalente y poroso, orientado a percibir la realidad de un modo integral y no contradictorio, y que no limite su visión y conocimiento a un solo campo. De allí, como lo diría Colina (2005, p. 67) que la creatividad es obligatoria en épocas de cambio rápido y representa la única alternativa viable al estancamiento y el fracaso.

Esta realidad emergente, de cambios, del sector educativo ha dispuesto que los gerentes educativos deban pasar de la administración de la empresa a la gestión de instituciones que exigen un perfil activo, sin esquemas preconcebidos, innovación, creatividad y la búsqueda de oportunidades a cada momento.

Los nuevos requerimientos gerenciales de las instituciones dedicadas a la educación y por ende al desarrollo cultural, están referidos a las capacidades y habilidades que deben desarrollar los gerentes en los siempre nuevos y cambiantes escenarios definidos en el mundo actual y el que se avecina transformándolas en organizaciones totalmente creativas.

La gerencia cultural no escapa de este contexto, ya que como rama de la administración activa, informa y capacita a los trabajadores culturales para resolver problemas en el medio donde se desenvuelven, por ello, la gerencia cultural se transforma en el eje operativo de los

lineamientos en esta materia generados; en la mayoría de los casos, por los gerentes específicamente del sector educativo, permitiendo promover y desarrollar el gusto por las manifestaciones culturales y el desarrollo de la creatividad, tomando como fundamento la necesidad existente de profesionalizar esta función.

Nuestro país se acerca a esta problemática, en él se manifiesta la necesidad emergente de formación en gerencia cultural y la incorporación de la creatividad organizacional, que según Fernández (2008) no es más que el proceso mediante el cual se establece una visión de lo que es posible. Implica descubrimiento, pensar en forma imaginativa y una manera sistemática para resolver problemas en las distintas áreas funcionales de las instituciones educativas y de producción cultural, no sólo inmersa, para los planteamientos estéticos de las manifestaciones de las artes sino desde la implementación de sus principios en la praxis diaria en la solución de problemas que van desde los procesos culturales humanos hasta la calidad de la producción artístico cultural.

La creatividad organizacional por su parte, según García (2008) propone sus principios básicos de experiencia, motivación, pensamiento flexible y planificación; todos, sumidos en la práctica gerencial y administrativa de las organizaciones o instituciones pero que no han logrado relacionarse juntamente con la gerencia cultural, promoviendo las competencias necesarias que requiere el gerente de cualquier institución educativa y cultural como gerente cultural.

Por ello, abordar en la gerencia educativa las acciones de la gerencia

cultural y la creatividad organizacional es permitirme complementar las acciones necesarias para las instituciones educativas que necesitan renovarse. En las organizaciones donde la creatividad y lo cultural se promueve y conscientemente están claramente presentes las condiciones asegurando su renovación y el progreso continuo; la responsabilidad recae en sus gerentes.

En este orden de ideas, enfatizo en la importancia de introducir, en el estudio de la gerencia educativa, a la gerencia cultural y la creatividad organizacional como oportunidades y fortalezas del proceso de aprendizaje gerencial; en el cual se pretende empoderar al personal directivo de las instituciones educativas a participar en su formación, aspectos administrativos, detección de necesidades, diseño de propuestas, selección y ejecución de estrategias, e incluso la evaluación de actividades formativas, con el objeto de promover la apropiación y el desarrollo de competencias que permitan reflexionar sobre su accionar y mejorar su desempeño profesional.

Lo antes señalado hace necesario, partiendo de la comprensión de la gerencia cultural y la creatividad organizacional, como procesos inherentes a la acción gerencial, proponer un constructo teórico que permita el desarrollo de esa praxis, abordada bajo una nueva óptica que tome en cuenta no sólo el aspecto educativo administrativo sino también el buen desempeño como gerente cultural de cualquier director desde su institución educativa o en una institución de desarrollo cultural artístico como un excelente gerente educativo con competencias creativas para el desarrollo de las instituciones.

Bases Teórico

Gerencia Cultural

Las instituciones dedicadas al desarrollo del sector cultural necesitan de su administración o gerencia. Desde esta premisa se concibe a la gerencia cultural según Castro (2010; p. 3) como toda acción que concierne a los procesos de la administración cultural y a las dimensiones del quehacer cultural, que aseguran un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macrosociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural y educativo

Por otra parte; la UNESCO (2004; p. 33) desde el Directorio de Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales señala que la gestión cultural establece una comunicación productiva entre los discursos sociológicos, económicos y antropológicos, y las instancias sociopolíticas, con miras a lograr un mutuo enriquecimiento entre niveles teóricos, socio culturales y técnicos administrativos.

Schargorodsky (2008; p. 15) la define como un campo de acción práctica, con debates teóricos y controversias ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura, y un quehacer que recoge todos los conflictos del entorno donde interactúa.

Pero más allá de los debates teóricos, la finalidad de la gestión cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad orientada a la concertación, al

reconocimiento de la diferencia, invención y recreación permanente de las identidades, así como al descubrimiento de razones para la convivencia social según lo sugiere Bayardo (2006; p.18). Desde esa óptica, gana terreno la acción cultural de los gestores o directores como factor contributivo al mejoramiento económico y desarrollo social, en tanto promueve prácticas hacia la visión de un definido horizonte y sentido a los fines de un desarrollo educativo cultural integral del ser humano.

Lo expresado anteriormente lleva a reflexionar sobre la situación actual de los gerentes en las instituciones educativas, debido a que el 100% de sus directores son según la población en estudio, algunos artistas consagrados sin formación gerencial o directores con amplia experiencia en el ámbito educativo cultural escolar sin ninguna o escasa formación gerencial con formación teórica, adolecen de una beneficiosa selección de estrategias y somero dominio de los procesos de investigación socio educativos y culturales, así como de una adecuada evaluación desde la perspectiva cultural y educativa.

La realidad demuestra que estos directores presentan fallas de tipo gerenciales en el ejercicio diario de sus funciones, tales como desconocimiento de los niveles jerárquicos, ausencia de proyectos educativos tendentes al mejoramiento de la enseñanza de las artes, así como, manejo deficiente de los canales comunicacionales, débiles decisiones gerenciales, poca planeación y de los mecanismos de control, ausencia de una efectiva supervisión y evaluación del trabajo del personal docente, todas estas deficiencias gerenciales repercuten directamente en el buen desenvolvimiento

de estas instituciones. También es cierto que sus directores deben poseer al menos, amplios conocimientos sobre gerencia, porque son ellos los responsables de la dirección de dicha institución.

Proceso de Formación del Gestor Cultural

Cuando se habla de los procesos de formación de todo gerente, en especial del gerente cultural, se hace referencia según De la Torre (2007, p. 06) al cúmulo de conocimientos que desde su entorno va aprendiendo, su gusto por las artes y accionar dentro de ellas, hasta perfilarse a niveles universitarios y de constante debate de su quehacer diario.

Se pretende que los directores en formación conozcan y analicen el sector social, educativo y cultural, sus políticas, programas y organizaciones, así como todo el contexto de su desarrollo, relación y pertinencia con los sectores del país que les permita ser propositivos y generar propuestas exitosas que contribuyan a su desarrollo gerencial. En este sentido, cuando se centra la atención en la formación de gerentes educativos y gestores culturales, actores de una gestión cultural, entendida como una serie de actividades relacionadas con el accionar artístico y cultural, público o privado, que abarca elementos tales como:

- Formación Teórica

Todo gerente educativo o cultural necesita formación teórica para reflexionar y emprender líneas de acción que le permita desempeñar al máximo su rol. La misma es entendida por Sánchez Almao (2004, p. 36) como una fundamentación en conceptos básicos que desarrolla y afianza la capacidad analítica sobre el entorno social,

político, económico y cultural donde se lleva a cabo la labor y donde los desafíos cada día son mayores.

Se privilegia el interés por incrementar los grados de autonomía, estimular el pensamiento abstracto y el análisis crítico de los hechos y favorecer el compromiso con la calidad de las propuestas de trabajo, ya sea desde un programa, un proyecto o en el trabajo directo en el ámbito educativo comunitario.

Desde esa perspectiva, la formación integral de los futuros directivos o gerentes culturales se garantiza a través de unidades de estudio que les aporten nuevos elementos de análisis sobre su entorno local, nacional o global, contextualizándolos sobre los posibles escenarios productivos, con el seguimiento de los actores garantes del sector cultural y educativo.

- *Selección de Estrategias*

La educación y la gestión cultural requieren del conocimiento y el reconocimiento del contexto en el cual se dan y desarrollan, por eso se encuentra con frecuencia servicios que funcionan en una parte, no en otra. Esto sucede no es por ineficiencia, sino porque se encuentran en diferentes contextos. Para Sánchez Almao (2004, p. 67), el gestor cultural es un promotor y agente de cambio al generar políticas y seleccionar estrategias resultado del estudio e investigación del medio cultural donde se encuentra el servicio de gestión.

El gerente cultural debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con el conocimiento sobre el análisis de las condiciones y circunstancias surgidas

(escolares o culturales), confrontando y desarrollando las distintas formas de expresión y manifestación cultural, las cuales comprenden los fenómenos del orden político, educativo y social. También debe, en su tarea de gestor, encontrar las relaciones a darse entre la institución y la comunidad, siendo él el enlace entre las tres.

- *Investigación*

El Directorio Iberoamericano de Centros de Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales titulado: Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales donde Schargorodsky y la UNESCO (2004, p. 34) definen a la investigación, en el campo gerencial cultural, como el proceso sistemático, organizado cuyo propósito es responder a una pregunta, o hecho creador y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido.

Asimismo, para Anderson (2003, p. 56) la investigación es una actividad sistemática dirigida a obtener, mediante observación, la experimentación, nuevas informaciones y conocimientos que necesitan para ampliar los diversos campos de la ciencia y la tecnología, descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la sociedad. Ha de considerarse como el pilar de todas las actividades formativas del gerente cultural o director de instituciones educativas; debe llevarla como amuleto en su recorrido de formación y acción haciéndole fortalecer en todos sus procesos gerenciales.

- *Evaluación*

Desde los postulados de la gerencia cultural de Zubiría y Tabares (2005, p. 33)

como una actividad inherente a toda actividad humana intencional, por ello, debe ser sistemática, y su objetivo el determinar el valor de algo. En este juicio de valor se suele querer expresar el grado de suficiencia o insuficiencia, conocimientos, destrezas y habilidades del director o gerente, como resultado de algún tipo de prueba, actividad, examen o proceso ejecutado.

Por ello, el gerente en su institución u organización educativa o cultural evalúa siempre para tomar decisiones de forma integral. Así pues, lo reafirma Bayardo (2006, p. 43) la evaluación es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones desde sus tipos, funciones, extensión y agentes de evaluación.

Nivel Administrativo

Es el nivel donde se mide la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, desarrollo de productos, control de calidad, talento humano y del mercadeo a nivel de empresa pública y privada. Bayardo (2006, p. 19) lo asocia con la acción directiva o gerencial, como una evolución del campo de la gestión en donde plantea que la esencia de la gerencia es la de imaginar, visionar, crear, innovar, integrar y hacer seguimiento de los procesos. Entre los procesos y acciones de este nivel se destacan:

- Decisiones Gerenciales

Las decisiones gerenciales, según Sánchez Almao (2004, p. 67) son las que configuran el ritmo básico de la conversión

del diseño teórico en acción y para esto los administradores, gerentes o directores asumen la responsabilidad de orientar a la organización o institución cultural o educativa contribuyendo a la realización de todo complejo de misiones que ésta debe ejecutar para el logro de los objetivos planteados. Las decisiones aparecen en todas las funciones y procesos administrativos o gerenciales, en fin, tomar decisiones no es algo separado de la acción administrativa y gerencial.

En el mismo orden de ideas, es pertinente señalar que en la gerencia cultural o educativa los objetivos que desean alcanzarse, la escogencia de medios y de recursos necesarios para su consecución son producto de decisiones. Asimismo, las decisiones gerenciales o administrativas dicen qué hacer y cómo hacerlo para obtener algo, en el caso de las instituciones educativas o culturales, significa qué hacer y cómo hacerlo para lograr los objetivos, metas o roles de trabajo.

- *Planeación*

La planificación o planeación es una de las funciones básicas de la teoría administrativa. Para que cualquier organización sobreviva es necesario cierto grado de planeación. Requeijo (2008, p. 41) expresa que la planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de los objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos; es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones e incluye su evaluación para introducir, si fuera necesario, un nuevo ciclo de planificación.

La planeación en el ámbito cultural o educativo incluye seleccionar misiones,

objetivos y las acciones para alcanzarlos. El gerente cultural o educativo de las instituciones educativas en la actualidad necesita planear para determinar el tipo de estructura organizacional que debe tener a fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos; regida para su cumplimiento por racionalidad, previsión, utilidad, flexibilidad, continuidad e inherencia, competencias que le acreditan como líder de su organización.

- *Supervisión*

La supervisión es parte del proceso gerencial. Los supervisores revisan el trabajo que otros hacen, por ejemplo, programan las actividades del día, asignan a las personas a sus lugares de trabajo, organizan recursos, dan órdenes e instrucciones, controlan y verifican los resultados. Se puede afirmar que los supervisores planifican, dirigen y coordinan el trabajo a realizar por los subordinados o empleados sin importar donde realicen el trabajo.

En ese orden de ideas, en el sector educativo y / o cultural según la UNESCO (2004, p. 69) la supervisión está asociada, en su forma tradicional, a inspeccionar y vigilar todo cuanto ocurre en el sistema educativo y cultural y evidentemente está vinculada a la administración de las organizaciones, de hecho, suele considerarse como un subsistema del sistema de administración escolar o cultural gerencial.

Creatividad Organizacional

Las organizaciones o instituciones, por su misma naturaleza, tienden a ser estables y poco innovadoras; la organización común puede ser un buen ejemplo de poca

creatividad. En la actualidad las cosas han cambiado, se establece según lo afirma Gimeno Balaguer (2011, p. 155); la creatividad organizacional como fruto de la administración creativa; es un proceso de reapertura a la colectividad, de la resolución de problemas y la toma de decisiones, atento a probar técnicas y métodos nuevos.

El buen gerente para Rodríguez (2008, p. 111) se encarga de tener a la creatividad organizacional como la gran potencialidad humana para capitalizar sus ventajas en la conformación de una empresa o escuela mejor, más competitiva, más eficaz y acorde al servicio que sus clientes o estudiantes esperan.

Sostiene Fernández (2008; p. 73) que es la solución para evitar organizaciones conformistas brindando a los problemas organizacionales soluciones creativas. Por ello, el desarrollo de una organización está directamente relacionado con la capacidad de sus miembros en identificar necesidades, definir problemas, detectar oportunidades y hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales y llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces; relación tal que puede encontrarse desde la interrelación con la gerencia en el ámbito educativo. Por ello, deben tener como norte los principios creativos de la experiencia, la motivación y del pensamiento flexible generando nuevas expectativas de impacto y progreso para las organizaciones.

Principios de la Creatividad

La creatividad es definida de manera acertada por Fernández (2005, p. 97) como una de las capacidades más importantes del ser humano, porque le permite hacer contacto con una parte de su interior,

ayudando al desarrollo de la intuición, experiencia, imaginación, motivación, iniciativa, percepción y el pensamiento flexible; así como a la creación de nuevas ideas o soluciones innovadoras ante cualquier tipo de problema.

Desde esa línea de pensamiento, todas las personas son creativas. Inclusive hasta aquellas con pocas posibilidades de triunfo demuestran día a día su creatividad, ellos tienen dificultades en la vida y han tenido que sobrevivir, muy posiblemente con los principios de la creatividad. Unos de los principios fundamentales son la experiencia, la motivación y el pensamiento flexible tal y como lo asevera Ramos (2006, p. 47) quién los describe a manera muy sencilla y específica.

- *Experiencia*

Se designa bajo la definición de Rodríguez (2006, p. 23) con el término de experiencia a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia. También, esa habilidad o conocimiento puede sobrevenir gracias a la práctica sistemática en o de alguna cuestión o el pleno ejercicio de la creatividad.

Generalmente, desde la praxis gerencial y educativa, el concepto de experiencia refiere un conocimiento procedimental, es decir, cómo hacer tal o cual cosa, en lugar del conocimiento de tipo factual o qué son las cosas. Para la creatividad queda resumida en una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento, proveniente de las

cosas que suceden en la vida o de la praxis existencial dentro de las organizaciones. De allí, que una persona con conocimiento creativo en un área determinada puede ganar reputación como un experto.

- *Motivación*

La motivación es un estado que se antepone a la creatividad, según la Harvard Business Essentials (2004, p. 13), ya que no se puede crear sin estar motivado, todo gerente o director de cualquier organización no puede hacer que su personal realice una conversación auténtica, si no ha sido capaz de incentivarlos para esta tarea, para ello, el director debe proponerse como prioridad, ayudar a su personal a comprender la relación existente entre el éxito y el esfuerzo propio; debe convencerlos de que las actividades no importan cuan difíciles sean, porque ellos tienen que estar convencidos de sus capacidades.

Para lograr el desarrollo de la creatividad en la relación director - docente, éste debe conocer a su personal, diagnosticarlos, amarlos, respetarlos y perfeccionar constantemente su trabajo; además, debe estar al día en lo nuevo, cuáles son las experiencias de avanzadas, debe crear las condiciones necesarias, la base material, propiciar las condiciones psicológico-morales dar libertad de acción, aunque la regule, y esto lo logra cuando da las verdades como conocimientos perfectos y acabados.

- *Pensamiento Flexible*

Una de las características propias del ser humano es el pensamiento, este lo diferencia del resto de los seres vivos. La UNESCO y Rodríguez Estrada (2006, p. 78; 112) se atreven a definir, en varias

oportunidades coincidentalmente, al pensamiento flexible de la creatividad como el resultado de las ideas surgidas de elementos ya conocidos, entre más diversidad haya de éstas, habrá más posibilidades de asociaciones produciendo la innovación.

Puede identificarse como el aspecto cualitativo de la creatividad. Es la habilidad de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar una nueva idea o táctica para llegar a una solución. Es la posibilidad de cambiar los medios o vías de solución cuando estos resulten inadecuados. Es saber encontrar nuevos caminos para estudiar un objeto sin aferrarse a lo dado, sin atenerse al plan mental prefijado cuando surgen situaciones que modifican las condiciones originales y se manifiesta en la cantidad de recursos que el sujeto es capaz de emplear en las situaciones que enfrenta, en su posibilidad de generar diferentes alternativas de solución a los problemas, diferentes modos de contemplar un fenómeno, en la posibilidad de modificar el rumbo de su actividad intelectual cuando la situación lo requiere.

Rasgos de la Organización Creativa

La creatividad juega un rol fundamental en el pensamiento, la resolución de problemas y la toma de decisiones en casi todas las funciones empresariales. Las organizaciones creativas y progresistas para Gimeno Balaguer (2001, p. 156) son las que están alertas para probar técnicas y métodos nuevos, están listas para emprender aventuras y proyectos piloto. Son hospitalarias con las nuevas ideas y los conceptos pioneros que, a causa de la naturaleza experimental, no encuentran rápida aceptación entre las organizaciones demasiado cautelosas o entre aquellas cuya

seguridad se deriva de un éxito ya consolidado. En las organizaciones creativas conscientemente encontraremos presente los siguientes rasgos:

- Clima Amistoso

El clima amistoso, simplemente es para Requeijo (2008, p. 93) una percepción individual y grupal de la organización creativa y su entorno, convirtiéndose el gerente en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; brindando una adecuada gestión del entorno en el cual puedan tener, todos los docentes, una mayor identidad con la organización, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, todos ellos factores fundamentales en la dinámica administrativa.

En ese sentido, con el clima amistoso el personal aparece satisfecho, alegre, activo, interesado. La tónica la dan los docentes que gozan la mutua confianza y aceptación, con la consiguiente seguridad: me respetan, soy aceptado sin necesidad de ponerme caretas; trabajo entre colegas que disfrutan de su tarea y de la convivencia.

- Liderazgo Democrático

En numerosas ocasiones y ambientes diferentes es frecuente llamar líder al jefe de una organización, sin embargo, esto no siempre es cierto. Es cierto el jefe puede tener el poder derivador de la posición ocupada dentro de la organización, pero no goza de la aceptación del grupo de subordinados y poca influencia ejerce sobre el desempeño del grupo. La esencia del liderazgo está dada porque cuenta con seguidores e influye sobre ellos.

La teoría del liderazgo democrático para Rodríguez (2008, p. 212) se basa en estimular a las personas para que desarrollen su disposición para laborar con ahínco e intensidad sus tareas o trabajo, mediante la utilización de sus capacidades.

En ese sentido, el liderazgo democrático dentro de nuestras instituciones educativas o culturales estará asociado con el logro de sólidos resultados influyendo de manera creativa y determinante en el desarrollo y logro de las metas y políticas educativas del país.

- *Abundante Información*

Todos y cada uno de los docentes y gerentes tienen fácil acceso a la nueva información, a toda la información pertinente a su rol como educadores o gerentes. Es muy fácil entonces para Rodríguez Estrada (2005, p. 69) definir la abundante información como el sin número de material bibliográfico, no bibliográfico, auditivo, visual y digital, por medio de las nuevas tecnologías, de todos los contenidos formativos necesarios para el desarrollo de la institución educativa a partir del conocimiento exhaustivo de la creatividad.

Esto significa que todo gerente educativo o cultural puede ser capaz de identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente la información individual y colectiva de sus miembros, con el fin de resolver problemas, mejorar sus procesos y aprovechar nuevas oportunidades transformando a la escuela en una organización creativa capaz de divulgar sus logros mediante la utilización de los medios de comunicación a su alcance, propagando en buen uso del proceso comunicacional.

- Evaluación Colegiada

Asertivamente, Rodríguez Estrada (2005, p. 70) expone que la evaluación se caracteriza como un proceso que implica recogida de información con una posterior interpretación, para hacer posible la emisión de un juicio de valor que permita orientar la acción o la toma de decisiones y hacer de la organización creativa un cúmulo de experiencias positivas hacia el éxito.

La evaluación colegiada, para Requeijo (2008, p. 117), es un tipo de evaluación asumida por un equipo y no un solo individuo. No porque es realizada bajo la responsabilidad única de una persona sea deficiente, sino porque la realizada por un grupo de personas goza del aval del contraste, de la pluralidad de los enfoques, de una mayor garantía de rigor y de una diversidad estratégica de acceso y actuación.

De lo antes planteado, se discierne que, en las instituciones educativas, la evaluación debe ser realizada en unión del gerente junto a su personal a cargo. En tal sentido, tomando las palabras de Servat (2008, p. 257), “en la creatividad organizacional la evaluación colegiada pasa a ser la herramienta precisa para lograr el desarrollo de las instituciones educativas desde que se quedan estancadas en las rutinas de sus directores”.

Metodología

Enfoque Metodológico

Un “motivo de estudio”, hablando coloquialmente, es capaz de generar respuestas a su propia interrogante y de proponer nuevos paradigmas al ser sometido a la ciencia, entendiendo esta

como el ente capaz de encontrar esa respuesta o verdad aplicando los distintos métodos científicos.

Así lo asevera Martínez (2010, p. 36) cuando define el paradigma cualitativo o metodología cualitativa como “un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes”.

Método Etnográfico-Fenomenológico

Para autores, como Martínez (2010, p. 10), la etnografía la consideran sólo como método o conjunto de prácticas y herramientas desarrolladas como complemento en el uso de métodos cuantitativos, pero con una concepción más amplia, citemos algunos criterios: "es una forma particular de articular la experiencia de campo y el trabajo analítico, los que son parte inseparable de un mismo proceso". "...técnicas para recolectar, analizar y presentar datos (observación participante, entrevistas abiertas, análisis cualitativo, descripción narrativa)".

Asimismo, se suma el enfoque fenomenológico; “que para Fuster (2019, p. 01) surge como una respuesta al radicalismo de lo objetivable. Se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo

cuantificable”. Según Husserl (1992), “es un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos. El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno”.

Como buen investigador cualitativo, el investigador de este estudio dispuso un análisis continuo de los datos expuestos por sus informantes en un grupo focal y entrevistas, lo que determinó como acertada técnica la consolidación del constructo teórico dirigido a propiciar definiciones referenciales de lo que se intuye en el ambiente gerencial educativo y social cultural desde la gerencia cultural y la creatividad organizacional...de lo que trata el fenómeno de interés.

Lo esencial de este estudio etnográfico fue el penetrar en el sitio de estudio, por lo que el inicio de la investigación comienza con el planteamiento de las inquietudes del propio investigador o de los miembros del grupo que se estudia y se olvidan las opiniones al respecto para poder adquirir los criterios, actitudes y comportamientos de los participantes. Más aún, desde lo fenomenológico conocer las vivencias por medio de los relatos, las historias y las anécdotas fue fundamental ya que permitió comprender la naturaleza de la dinámica del contexto e incluso transformarla.

Informantes Claves

Si vamos a la terminología cualitativa, propuesta de Martínez (2010, p. 55), en esta fase lo prioritario para el investigador etnógrafo es establecer relaciones abiertas con quienes habrán de cumplir el papel de

“informantes”. Su principal tarea es relacionarse con ellos y conseguir el “Rapport” (establecimiento de un vínculo de confianza y de receptividad con ellos).

A lo largo de este proceso también se fueron seleccionando aquellas personas a interrogar y las situaciones que se desean examinar, según la calidad y cantidad de información. La selección de los informantes se orienta por el principio de pertinencia, tal como lo asevera Yuni y Urbano (2005, p. 224) “quien pueda aportar mayor y mejor información”.

La presencia de informantes para este estudio de la praxis gerencial está conformada por personal directivo, docentes con funciones de promotor cultural y especialistas correspondientes a la I y II Etapa del Nivel de Educación Primaria, de las instituciones dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación en el municipio La Cañada de Urdaneta del Estado Zulia, Parroquias Concepción y El Carmelo, Venezuela, siendo una muestra finita al seleccionar y caracterizar a los informantes de forma grupal o clave.

Instrumentos de Recolección de Información

Conforme al criterio de Arias (2006, p. 70) “...la técnica incluye el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”; por lo que es seleccionada sobre la base del tipo y diseño de la investigación y que implica la correspondencia entre técnica e instrumento. En este sentido, como técnicas seleccionadas para este trabajo etnográfico fenomenológico se destacaron: la observación participativa o participante, la entrevista y los grupos focales, entre otros.

Según Martínez (2010, p. 63) el objetivo fundamental de la observación participativa es la descripción de grupos sociales y escenas culturales a través de la vivencia de las experiencias de las personas implicadas.

Para Yuni y Urbano (2005, p. 185) la observación participante es una metodología de investigación en donde el observador elabora descripciones de las acciones, los discursos y la vida cotidiana de un grupo social. Por ello, el investigador mira, pregunta, escucha y examina. Otro de los instrumentos de recolección de datos cualitativos empleados es la entrevista. Para Martínez (2010, p. 63) posee gran sintonía epistemológica con la tradición etnográfica; ella toma la forma de diálogo coloquial con los informantes permitiendo al investigador obtener la mejor información, la perspectiva interna de los participantes.

Este tipo de entrevista, en colectivo, es llamada también la técnica de grupo focal, según Díaz y Hernández (2005, p. 135), de “levantamiento” de información en estudios sociales. Su justificación y validación teórica se funda sobre un postulado básico, en el sentido de ser una representación colectiva a nivel micro de lo que sucede a nivel macrosocial, toda vez que, en el discurso de los participantes, se generan imágenes, conceptos, lugares comunes, etc., de una comunidad o colectivo social.

La selección de estos elementos etnográficos fenomenológicos corresponde con la naturaleza grupal y cultural de la información que se obtuvo. En efecto los procesos de la praxis gerencial educativa, de la gestión cultural y la creatividad organizacional, son una experiencia común de interacción humana, individual, pero a la par sumamente colectiva.

Tipo de Análisis

Se aplicaron básicamente dos tipos de análisis. Primero se realizó un análisis descriptivo basado en frecuencias, porcentajes y tablas. En un segundo momento se efectuó un análisis inferencial, con el uso de la prueba de Shapiro-Wilk, para determinar la normalidad o no de las puntuaciones dadas a las variables.

Como las puntuaciones resultaron ser de distribución libre en ambos casos, para la determinación del grado de asociación se aplicó estadística no paramétrica, en este caso, el coeficiente de correlación de Spearman. Finalmente, los análisis indicados se realizaron usando el Paquete Estadístico para Investigación en Ciencias Sociales, mejor conocido como SPSS, versión 15.

Resultados

Análisis y Discusión

Tomando en cuenta la metodología cualitativa etnográfica fenomenológica establecida para el proceso investigativo, se entrevistó a un grupo de informantes; todos docentes del Nivel Primaria del sistema educativo venezolano. Diez (10) de ellos con funciones directivas o de promotor cultural y de destacada participación en el quehacer cultural creativo educativo de las parroquias Inmaculada Concepción y El Carmelo del municipio La Cañada de Urdaneta del estado Zulia y una entrevista a un (1) experto gerente educativo o director con competencias en gerencia cultural y creatividad organizacional; cada uno de ellos ha experimentado los aspectos o nociones de la gestión cultural y la creatividad organizacional al ser los bastiones del arte y la creación en sus

escuelas respectivas reforzando la praxis del gerente educativo.

Tras la ejecución del grupo focal, se procedió a la categorización e interpretación de la información recolectada mediante diagramas y memorandos.

Así mismo, se muestra el proceso de análisis de la información, el cual comprendió la transcripción de las entrevistas grabadas, donde se considera la categorización y el texto de la entrevista, luego se añaden las categorías, se diagrama la información y se realiza el memorando correspondiente.

Se pudo mostrar en relación con lo señalado por los sujetos entrevistados, el establecimiento dos categorías centrales: gerencia cultural y creatividad organizacional con el objeto de brindar apoyo teórico al gerente educativo para el desarrollo de los procesos de la gerencia de la cultura, las artes y la creatividad desde los procesos gerenciales. Cada una de ellas seguida de dos categorías principales. Para la gerencia cultural: el Proceso de formación del gerente cultural con las subcategorías: formación teórica, selección de estrategias, evaluación e investigación y las actividades del Nivel administrativo institucional con sus subcategorías: las decisiones gerenciales, planeación y supervisión las decisiones gerenciales, planeación y supervisión.

Así también para la creatividad organizacional las siguientes categorías principales: los Principios de la creatividad organizacional con sus subcategorías: experiencia, la motivación y el pensamiento flexible y Los rasgos de la organización creativa con las subcategorías: clima

amistoso, el liderazgo democrático, el equilibrio administrativo y la abundante información.

En este mismo orden de ideas pudo describirse y constatarse mediante las entrevistas que la gerencia cultural adolece de un pertinente proceso formación necesario en cuanto a las funciones que ella puede prestar dentro de las instituciones educativas.

La poca formación teórica hace que aun permanezca atada solo a los centros de difusión cultural cuando las instituciones educativas son centros de la cultura general y del desarrollo de talentos humanos hacia la producción artística. Por ende, el director o gerente educativo al no poseer una formación cónsona para ejercer funciones gerenciales culturales tampoco posee estrategias idóneas que seleccionadas asertivamente puedan promover acciones educativas para afianzar los aspectos creativo-culturales.

Así mismo, todos los informantes convergen en la necesidad de promover la investigación como herramienta indispensable para el docente, el gerente y la comunidad estudiantil. El gerente educativo ha de actualizarse tomando en cuenta opciones gerenciales que le permitan ampliar conocimientos, experiencias y la consolidación de las metas que se proponga con su personal institucional.

Una alternativa que nace y que es atractiva es la del quehacer gerencial cultural, motivo que hace interesante este estudio y que el experto entrevistado elogia por alcanzar grandes éxitos desde su rol de director permitiéndole evaluar procesos, actividades, estrategias, comportamientos, metas a corto y largo plazo; vista la

evaluación como uno de los procesos vitales del gerente educativo y que ocasionalmente no suele realizarse como es debido.

Acercándome a las actividades del nivel administrativo del gerente cultural se afirma, según los docentes entrevistados, que debe tenerse en cuenta las realidades y recursos dispuestos a mano para la realización y promoción de las actividades culturales haciéndose necesario una correcta toma de decisiones, valorando los talentos y competencias que poseen los actores del proceso educativo; acción que no es vista como prioritaria al momento de proyectar a la institución en el quehacer cultural.

Tampoco se evidencian acciones supervisoras ni una elocuente planeación para la consolidación de metas institucionales propuestas que apoyen o secunden la producción del arte en sus diferentes expresiones o géneros.

“No puede existir quehacer cultural sin creatividad, sería un engaste sin la joya”. Con esta frase de Rodríguez (2006, p. 141) se expresa lo fundamental de una categoría central a la otra y su interdependencia. Para que en una institución educativa se manifiesten los saberes culturales se hace indispensable que la misma pueda proponer soluciones a sus dificultades con tan solo emplear los principios de la creatividad entre los que se destacan la experiencia y la motivación, ambas adormecidas desde la visión de la gestión cultural y que limitan a la innovación, al nacimiento de nuevas ideas que desde la observación y la sensibilización conduzcan a la consolidación creativa de cualquier organización, en este caso particular, una escuela creativa.

En este mismo orden de ideas, se encuentra el pensamiento flexible, un gerente educativo que no promueva la imaginación y los procesos perceptivos mantiene en constante rutina a su equipo de trabajo y los resultados que espera del proceso de enseñanza aprendizaje siempre serán limitados o reducidos a acciones sin mucho ejercicio del pensamiento. Aún más si se trata de la gerencia cultural y de la creatividad en la organización ya que la misma necesita una activa dinamización de las ideas para dar respuesta a la expresión humana y la contextualización de la realidad escolar.

Por consiguiente, se recuerda que en una organización o escuela creativa, el director debe ser mediador de todos los procesos, brindando seguridad y apertura al cambio hasta lograr un clima favorable para todo su equipo de trabajo, un clima amistoso que genere los mejores y mayores beneficios. Solo de esta manera y empleando los canales pertinentes de las relaciones interpersonales ejercerá un liderazgo democrático donde cada docente, estudiante y representante puede sentirse seguro de sus funciones corresponsablemente a la gestión educativa o cultural en ejercicio

Finalmente, otros rasgos de la organización creativa que logra la valoración de la cultura y las artes son el equilibrio administrativo, la abundante información y la evaluación colegiada, todas van de la mano. El primero, debe contribuir a la cobertura de todos los roles gerenciales en igualdad de condición, logrando la ecuanimidad de los procesos tanto documentales como prácticos. Y el segundo, en toda institución donde no fluya la información necesaria, pertinente, actualizada, se condena a la

desactualización y al divorcio de los avances en materia educativa, cultural y tecnológica. La tercera y última establecerá los controles y valoraciones adecuadas y sujetas a un equipo de docentes que cultiven un correcto dominio de este proceso de forma objetiva y con resultados grupales.

Conclusiones

Sobre la base de los hallazgos encontrados, producto de la construcción teórica con las teorías abordadas en la investigación y en función del alcance de los propósitos sistematizados, se derivan las siguientes conclusiones:

Al identificar los elementos del proceso de formación del gerente cultural en instituciones educativas se constató que en las escuelas donde fungen los promotores culturales las subcategorías: formación teórica, selección de estrategias, investigación y evaluación son poco empleadas como procesos indispensables para el desarrollo del quehacer cultural en las instituciones. De allí, que se precisen limitaciones, por parte de los directivos, para planificar intercambios de conocimientos entre el personal docente a través de la investigación, adecuar estrategias asertivas a las necesidades institucionales y del entorno escolar, así como apreciar valorativamente las manifestaciones o expresiones del arte que en institución se generen.

Describiendo las actividades administrativas institucionales implementadas por el gerente cultural en instituciones educativas, se caracterizó el nivel administrativo institucional desarrollado por el gerente cultural en instituciones educativas, donde predominó en énfasis en las actividades relativas a la

planeación y supervisión como el desarrollo de planes y proyectos o la apatía gerencial ante cualquier acompañamiento docente al momento de promocionar alguna actividad cultural.

Así mismo, la subcategoría decisiones gerenciales se tornó limitada e interrumpida por otras acciones gerenciales desacordes a la praxis gerencial cultural, encontrándose que los directivos distancian su acción de diseñar un ambiente acorde para el desempeño eficaz de las personas que trabajan o no en equipos en la escuela desviando el quehacer docente y cultural, en la mayoría de los casos, de los objetivos, metas, misión y visión institucional propuestas.

Se pudo distinguir los principios de la creatividad necesarios para la gerencia cultural en instituciones educativas, determinándose poca pertinencia de los directores hacia la experiencia y el pensamiento flexible mientras que motivación está latente en los procesos gerenciales educativos. En tal sentido, los directivos requieren fortalecer estos principios de la creatividad para promover el pensamiento flexible con el objeto de entender favorablemente el desarrollo creativo organizacional, la aceptación de novedosas ideas, la imaginación, la intuición, la reflexión, los procedimientos y creaciones como una eureka inusual pero válida ante la solución de problemas y solventar dificultades.

En cuanto a la definición de los rasgos de la organización creativa implementada por el gerente cultural en instituciones educativas se encontraron pocas experiencias y nociones sobre las subcategorías clima amistoso, liderazgo democrático, equilibrio administrativo, abundante información y evaluación

colegiada. De allí, que se observen debilidades en los directivos para planificar los intercambios de conocimientos entre el personal docente a través de la información en sus distintos medios de presentación en el contexto investigado.

Tampoco se promueve la evaluación en consenso ante la praxis educativa por lo que pueden encontrarse docentes que aún no se apropien responsablemente de sus acciones ni fortalezcan a la institución con auténtico compromiso para el desarrollo intelectual, pedagógico, cultural y humano de la población estudiantil y por ende, de la pertinente identidad institucional.

Finalmente, se corroboró la relación que existente entre la gerencia cultural y la creatividad organizacional en instituciones educativas del municipio La Cañada de Urdaneta del estado Zulia, Venezuela, respondiendo a la comprensión de los procesos de la gestión cultural y la creatividad organizacional desde la experiencia de los gerentes educativos y culturales, para la necesaria construcción teórica que oriente la aplicabilidad de esos procesos en las instituciones educativas objeto de estudio.

Quedan definidas, como constructor teórico inicial, desde esta perspectiva por el investigador la primera como: “conjunto de capacidades que poseen los directores de las instituciones educativas para gerenciar y ejecutar las actividades propias del quehacer educativo cultural, valorando al ser humano en sus múltiples expresiones orientadas desde los procesos administrativos y capacidades humanas” (Urdaneta, elaboración propia) y la segunda como: “conjunto de acciones creativas e innovadoras emprendidas por el director para consolidar su gestión en la praxis educativa” (Urdaneta, elaboración propia).

Ambas categorías centrales presentan una transversal dependencia dentro de la praxis gerencial educativa, lo cual revela que la gerencia cultural desplegada por los directivos explica las deficiencias de la creatividad organizacional y, a su vez, la creatividad organizacional incide en la gerencia cultural de éstos.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2006). El Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Epísteme. Venezuela.
- Anderson, N. (2003). Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones. Editorial Thomson. España.
- Bayardo, R. (2006). Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural. Argentina.
- Castro, E. (2010). La capacitación gerencial en el sector cultural. CICAG. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Colina, G. (2005). Participación y creatividad en las organizaciones. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.
- De la Torre, S y otros. (2007). Manual de creatividad, aplicaciones educativas. Editorial Vicens Vives. Segunda reimpresión. España.
- Fernández, E. (2005). Estrategia de Innovación. España. Thomson Editores Spain Paraninfo, S. A.
- Fernández, E. (2008). Gestión de instituciones educativas inteligentes. Mc Graw Hill. México.
- Fuster G, Doris E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. Volumen 07, número 01, Lima, Perú.
- García, T., Ochoa y Vargas del Rosario. (2008). El entorno de la creatividad en la empresa. Revista Utopía y Praxis Latinoamericana. No. 43. Universidad de Navarra, España.
- Gimeno Balaguer, E. (2011). Apuntes de motivación para una gerencia creativa. Córdoba. Ediciones Macchi.
- Harvard Business Essentials. (2004). Desarrollar la gestión de la creatividad de la innovación. España, Ediciones Deusto.
- Husserl, E. (1992). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Madrid: FCE.
- Machado, E. (2008). Gestión gerencial y difusión cultural en las escuelas básicas del municipio Maracaibo. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.
- Martínez, A. (2005). La creatividad organizacional en las organizaciones culturales. CRIM. Venezuela.
- Martínez Migueles, A. (1999). La investigación cualitativa. Editorial Trillas, México.
- Martínez, M. (2008). Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. Editorial Trillas, México.

- Martínez Migueles, A. (2010). La investigación cualitativa. Etnográfica en educación. Manual teórico práctico. Editorial Trillas, México.
- Martínez, M. (2014). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. (2ª ed.). Editorial Trillas, México.
- Ramos, M. (2006). Educadores creativos, alumnos creadores. Teoría y práctica de la creatividad. Editorial San Pablo. El Hatillo, Venezuela.
- Requeijo, D. (2008). Administración y gerencia. Editorial Biosfera. Caracas, Venezuela.
- Rodríguez Estrada, M. (2008). Manual de creatividad: los procesos psíquicos y el desarrollo. México. Editorial Trillas.
- Rodríguez Estrada, M. (2005). Creatividad en la educación escolar. México. Editorial Trillas.
- Sánchez, L. (2004) La gestión gerencial de las organizaciones culturales: una mirada hacia el futuro cultural de Venezuela. LUZ.
- Servat, A. (2008). La creatividad organizacional: Un reto gerencial. Librería Latinoamericana. Santiago de Surco, Perú.
- Schargorodsky, H. (2004). Directorio Iberoamericano de Centros de Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. UNESCO, Buenos Aires, Argentina.
- Schargorodsky, H. y García Canclini (2008). La gerencia de las organizaciones culturales públicas.
- XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- UNESCO. (2004). Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación.
- Yuni, J. y Urbano C. (2005). Investigación etnográfica. Investigación acción. Colección Mapas y herramientas para conocer la escuela. Editorial Brujas. 3era. Edición. Córdoba, Argentina.
- Zubiria, Sergio y Tabares, Marta. (2005). La administración de organizaciones culturales. España.