



CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE REQUISITOS
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO

FECHA: 30 DE JULIO DE 2020

FOLIO: SA-486/64/2020.

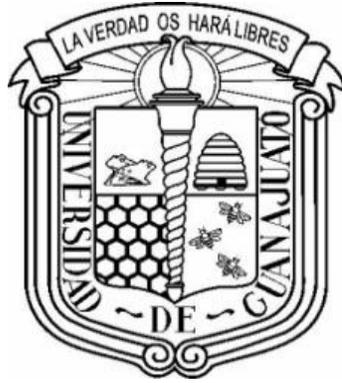
Sirva el presente para confirmar la recepción de los requisitos necesarios para que le sea autorizada la modalidad de titulación por **TESIS** a la **C. MARÍA GUADALUPE VARGAS SANDOVAL** egresada de la Licenciatura en Cultura y Arte.

Se expide el presente con la finalidad de que el estudiante realice el trámite de validación de biblioteca para titulación.

Atentamente,

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir "Omaira Galván Mata".

Lic. Omaira Galván Mata
Responsable del trámite de titulación



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
CAMPUS LEÓN
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN CULTURA Y ARTE

***TÍTULO: LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL DE LA CULTURA EN MÉXICO,
ESTUDIO DEL INSTITUTO CULTURAL DE LEÓN***

Tesis para la Obtención de Grado en la Licenciatura en Cultural y Arte

Presenta

VARGAS SANDOVAL MARÍA GUADALUPE

Director

Dr. Alejandro Mercado Villalobo

León Gto. Junio 2020

Agradecimientos

Me gustaría agradecer en estas líneas. En primer lugar, a mi familia, la cual me ha sido mi apoyo y soporte a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. No me alcanzaría ni las palabras ni el tiempo para agradecer todo lo que ha hecho mi familia por mí.

De manera especial a mi asesor de tesis el maestro Alejandro Mercado Villalobos, y a mis sinodales, las maestras Carlota y la Maestra Guadalupe (Gugui), no solo por haberme orientado en la elaboración de este trabajo de titulación sino también por todos los momentos que necesité sus consejos, por compartir y disponer de su tiempo y conocimientos, por sus recomendaciones, por guiarme a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

Así como la ayuda que muchas personas, docentes y colegas que me han apoyado y enseñado durante tomo mi proceso de investigación y redacción de este trabajo su tiempo y consejo ante mis dudas.

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a *Dios*, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi madre y mis hermanos. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, pero más que nada, por su amor.

A mi hermana quien me ayudo y apoyo durante cada momento. Agradezco su tiempo, sus consejos, y el apoyo incondicional que me brindo durante toda mi carrera.

A mi pareja porque su ayuda ha sido fundamental, ha estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero estuvo motivándome y ayudándome. Te lo agradezco muchísimo.

.Al maestro Alejandro Mercado Villalobos por su apoyo ofrecido en este trabajo; por su tiempo compartido y motivación, pero sobre todo por su paciencia durante todo el proceso de investigación.

A las maestras Carlota y Guadalupe (con cariño maestra Gugui) quienes fueron y son parte fundamental de este último paso en mi carrera, ellas me ayudaron, apoyaron, escucharon y aconsejaron en muchas ocasiones para poder lograr mi meta.

Y por último a todos aquellos maestros, compañeros y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Pero que estuvieron presentes durante mi trayecto. Les dedico mi trabajo a todos ustedes, con quienes compartí una etapa en mi vida.

Introducción

Este trabajo de tesis inicia a partir de ciertas dudas que me surgieron de la clase de administración cultural que recibí en cuarto semestre de la licenciatura. El profesor que estaba a cargo de la asignatura menciono la importancia de la administración, como parte medular en el desarrollo de los proyectos culturales. Entre los beneficios de la aplicación de la administración cultural podemos destacar: La organización efectiva de recursos, desarrollar una ventaja competitiva con otros centros o grupos enfocados en la misma actividad de gestión cultural, desarrollo de habilidades directivas para la dirección de proyectos, programas o instituciones.

Pero a la vez mencionaba las desventajas de que un académico en administración pública o administración empresarial se adentrara en las organizaciones culturales. Agregó que el no estar relacionado directamente con la mecánica cultural lo ponía en desventaja, pues carecería de ciertos criterios para poder entender la dinámica cultural. En cuando a esto, afirmaba la necesidad de uno o varios expertos en la administración, pero que a la vez estuvieran formados en el estudio de la cultura.

Y es ahí donde surgió la duda, ¿en realidad los conocimientos de quien estudió administración de empresas o administración pública no pueden ayudar al desarrollo de la cultura desde este entorno?, o ¿Por qué sólo aquellos que están dedicados a la cultura tienen las posibilidades y las herramientas necesarias para llevar a cabo el ejercicio de la administración?

Es por ello que decidí hacer este trabajo, y esclarecer estas y otras dudas que me surgieron, donde pongo en comparación a aquellos que forjaron sus aprendizajes alrededor de la cultura como disciplina y aquellos que no; y luego de ello, examinar si sólo quien estudia la profesión enfocada a ella puede ser administrador de la misma.

El trabajo se divide en tres capítulos. En el primero se muestran las bases teóricas para entender y analizar la administración en función de la cultura. A su vez se encuentra el estado de la cuestión, donde se muestra el planteamiento de la

investigación y los objetivos a perseguir con el trabajo. Todo este apartado presenta el procedimiento riguroso que el investigador siguió, para cumplir con los objetivos y dar una respuesta concreta al cuestionamiento identificado.

El segundo capítulo plantea una descripción del caso de estudio, esto con la finalidad de aumentar los conocimientos sobre el tema en cuestión, permitiendo a la vez orientar la investigación. Se abordan temas como la administración en torno a la cultura, su proceso administrativo, y los reglamentos que rigen al caso de estudio. También se incluyen las áreas que conforman al instituto cultural y quiénes son sus dirigentes, así como el tipo de perfil que poseen para dirigir cada área.

Posterior a ello se tiene el tercer capítulo, en el cual se analiza desde una perspectiva crítica los reglamentos que rigen a la institución, y estos en comparación a otras instituciones que están a favor de la cultura. Con esto se busca resolver la incógnita de la pertinencia de los reglamentos ante la actual demanda social, y sobre todo la conveniencia de la creación de perfiles a favor de la administración cultural y modelos que apoyen a esta vertiente.

Por último, se tienen las conclusiones en las cuales se da resolución, y se verifica si se cumplieron con la hipótesis planteada en un inicio y como se realizó el trabajo de investigación, además de señalarse cuáles fueron los resultados de este ante el proceso de indagación realizado.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	8
1.1 Definiendo el concepto de administración cultural	9
1.2 Establecimiento del caso de estudio.....	11
1.3 Planteamiento de la investigación (objetivos, objetivos particulares, preguntas de investigación, justificación, viabilidad, hipótesis).	12
1.4 Bases teóricas para el estudio de la administración en la cultura.	14
CAPITULO II: EL INSTITUTO CULTURAL DE LEÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN CULTURAL Y SU PROCESO HISTÓRICO.	22
2.1. México en la antesala del siglo XXI	22
2.2. Contexto sociocultural de Guanajuato entre 1990-2000.	24
2.3. Las atribuciones del Consejo Directivo y las atribuciones de sus miembros.....	30
2.4. Las áreas administrativas que lo conforman y quién la dirige	33
2.5. Análisis de los perfiles de los dirigentes de las áreas administrativas del ICL	44
CAPÍTULO III. EL ICL, REGLAMENTOS, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSPECTIVA EN COMPARACIÓN CON OTROS REGLAMENTOS.	48
3.1 Los reglamentos internos del ICL: Análisis y perspectiva en comparación con otros reglamentos.	50
3.2. Los perfiles de las áreas administrativas y operativas del ICL	63
3.3. El perfil de trabajo del área en torno a la cultura, ¿es necesario?	68
3.4 Un modelo de gestión para una administración cultural eficiente.	73
CONCLUSIONES	77
REFERENCIAS:	81

CAPÍTULO I: ESTADO DE LA CUESTIÓN

La realización de este trabajo tiene como propósito analizar la administración de los recursos humanos, financieros, programas y proyectos culturales con los que cuenta el Instituto Cultural de León (en adelante ICL). El ICL tiene sus inicios en 1994 al crearse el Consejo para la Cultura de León, esto con la mediación del ayuntamiento en funciones en ese momento. Posteriormente y tras un tiempo de consulta entre la comunidad artística, la creación del Instituto se aprobó el 27 de enero del año 2000 (ICL, 2017a).

El Instituto es un organismo descentralizado de la Administración Pública Municipal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene como misión impulsar los procesos de creación de valores, creencias, artes y costumbres en la comunidad leonesa a través del desarrollo de los artistas y creadores (ICL, 2017a).

Sus actividades y áreas de acción están determinadas por los departamentos de administración de recursos financieros; administración de recursos humanos; y administración de programas y proyectos. Al respecto, con el presente trabajo se busca llevar a cabo un análisis del desarrollo de estas áreas y las funciones específicas que se derivan de cada una de ellas, con la intención de proporcionar un panorama tan amplio como sea posible, del concepto de administración cultural, sustentado esto por autores que están en relación a este tema y sus vertientes. Se pretende examinar el manejo de los recursos de cada una de las áreas señaladas, con la finalidad de establecer formas precisas en las cuales puede llevarse a cabo un trabajo mayormente eficiente, en cada uno de los puntos ejes de la organización administrativa en torno al ICL.

Es así como daré inicio a este análisis dando una breve introducción al término administración y derivado de ello, la construcción de una definición para el concepto administración cultural.

1.1 Definiendo el concepto de administración cultural

La administración proviene del latín *Administrāre*, que significa ordenar, disponer, organizar, desempeñar o ejercer un cargo con la finalidad de obtener un mayor rendimiento de una empresa o para que produzcan mejores efectos (RAE, 2019).

Atendiendo a esta definición, se entiende que la administración se refiere a una clasificación ordenada y sistematizada de procesos, que favorecen la correcta utilización de los recursos con los que cuenta una empresa o institución, lo cual llevará paulatinamente a alcanzar resultados favorables.

Existe una cantidad importante de estudios realizados en torno a la administración, uno de ellos es el trabajo de Charles-Jean Bonnin (s. /f.). Acertadamente, el autor separa la administración de la política, explicando que “[...] la administración dirige y la política reprime [...] donde es principal el uno y accesorio el otro”, es decir, Bonnin nos plantea que para las relaciones entre la sociedad es más factible tener una buena administración que fomenta estas relaciones, que una política que vigila las acciones de la sociedad para no ser perjudicada.

Por otra parte, para Florentino Gonzales (*Apud.*, Guerrero, 2015) “[...] la administración es el conocimiento de los principios, en virtud de los cuales debe arreglarse la acción de las autoridades [...] quienes se encargan de la dirección de los intereses y negocios sociales [...] ejercita conforme a las reglas que se hayan establecido para dirigirlos” (p. 19.). Es decir, es necesario que el agente a cargo de la administración conozca y cumpla los principios administrativos para poder llevar a cabo un proceso correcto de desarrollo del sistema social que lo conforma. Estos elementos administrativos están sustentados en los principios establecidos por Bonnin, pues para él “[...] la administración nació con la comunidad [...] la conservación de ésta es el principio de la administración [...] la administración es el gobierno de la comunidad [...] donde la acción social es su carácter, y su atribución la ejecución de leyes de interés general” (p. 14).

A partir de estas aportaciones es posible construir una definición en favor de la cultura, la cual, en consonancia con la política, requiere de sistemas de administración para su funcionamiento, ya que sin esta no puede sobrevivir en el entorno.

La administración cultural es, entonces: La acción de organizar de manera efectiva los recursos humanos y materiales de la cultura, cuyo objetivo significa ofrecer un producto o servicio que llegue a la mayor cantidad de consumidores o público a que va destinado el producto cultural, procurando una plena satisfacción. Esta representa una de las competencias más importantes del campo de la cultura, debido a que es una de las herramientas fundamentales para el desarrollo económico del área y las instituciones que la impulsan; dicha actividad debe garantizar la productividad y la prosperidad necesarias para el desarrollo cultural del país, y todo esto en relación con lo escrito por Winston Calpe y Rodrigo Bedoya (2007), quienes en su libro *Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas*, no solo reafirman lo antes mencionado, sino que además priorizan la importancia de la gestión y administración de la cultura, esto en beneficio del desarrollo de la sociedad.

Está claro, como ya lo veníamos estableciendo, que la administración cultural recae en la actividad productora de los gestores culturales, el cual es un agente profesionalizado que funge el papel de mediador entre creación, participación y consumo cultural, donde sus principales actividades se desarrollan en dicho tramo en relación con la política, la sociedad, el territorio y el mercado. Para obtener una visión panorámica del sector y desarrollar de manera eficiente las responsabilidades asumidas, la definición de Augusto Comte (1977) ayuda mucho. Para el pensador francés “[...] la administración tiene que ver principalmente con los aspectos normativos y técnicos del funcionamiento de una organización y la gestión es la acción de administrar” (pp. 1 y 7). Definiendo a la Gestión Cultural, como “[...] 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 y unos proyectos culturales.” (Enrique Banús, 2013).

Es así como entendemos que tanto la administración como el administrador (gestor cultural) son dos factores importantes y determinantes para la conducción de las instituciones, ya que uno se sirve del otro y viceversa, para mantener la dirección hacia el mismo rumbo.

1.2 Establecimiento del caso de estudio.

Para llevar a cabo el proceso administrativo al interior de las instituciones culturales de manera correcta, se debe recurrir a una planeación de estrategias resultantes de la coordinación del trabajo de los miembros que laboran en cada una de las áreas administrativas en la institución, y es ahí donde se conforman y consolidan equipos de trabajo buscando satisfacer las necesidades y aspiraciones de la institución, es por lo tanto que se pretende analizar al Instituto Cultural de León, con la finalidad de conocer sus procesos administrativos en cada una de sus áreas.

Las áreas a las que se hace referencia conciernen a los departamentos de Recursos Humanos, Recursos Financieros, Administración de Programas y Proyectos, donde se planteará una evaluación de cada área de manera general, agregando las áreas operativas de la misma institución.

Al respecto, la presente investigación está enfocada en el proceso de selección cualitativa de los miembros que trabajan dentro de la institución, debido a que debe de resaltar las características que debe de desarrollar el gestor/administrador en torno a sus habilidades y competencias, así mismo, la interpretación del entorno o contexto donde se desarrolla la administración, todo esto en relación a los procesos de desarrollo administrativo del ICL.

En este estudio se prioriza el conocimiento de las áreas de desarrollo de los recursos humanos, financieros y de programas y proyectos con los que cuenta el organismo, y a partir de ello realizar una propuesta de reestructura de los sistemas administrativos en función del mismo Instituto, hasta poder plantear un modelo de

administración eficiente. Como plantean Calpe y Bedoya, la administración en torno a lo cultural es fundamental debido a que “...es una disciplina que integra la reflexión y demanda la construcción de una estructura del espacio económico y de los recursos de las actividades que son necesarias para el afianzamiento de la administración cultural [...] para crear proyectos, programas e instituciones en torno al área cultural” (2007).

1.3 Planteamiento de la investigación (objetivos, objetivos particulares, preguntas de investigación, justificación, viabilidad, hipótesis).

Objetivo general: Examinar las herramientas necesarias para el desarrollo de la administración en torno la organización del Instituto Cultural de León, y estudiar el tipo de administración que tiene el ICL, si es eficiente o no ante esta disciplina; con base en ello proponer un modelo de administración cultural apropiado para las instituciones mexicanas.

Objetivos particulares

- Realizar un estudio de la administración del ICL para identificar su desarrollo y funcionamiento.
- Analizar el funcionamiento del ICL como institución cultural.
- Proponer un modelo de administración alternativo para el funcionamiento de una institución cultural, como lo es el ICL.

Preguntas de investigación

- ¿Cómo lleva a cabo el ICL su proceso administrativo en relación a sus áreas de recursos y áreas administrativas?
- ¿Cuál ha sido el proceso administrativo del ICL desde su creación hasta el 2019?
- ¿De qué manera se conforma el marco normativo-administrativo del ICL?

- ¿Cuáles son las áreas administrativas que conforman al ICL? Y ¿Qué función tienen estas en el desarrollo de la institución?
- ¿El ICL es eficiente o no dentro de sus áreas de administración?
- ¿Es necesaria una nueva propuesta para el modelo de administración del ICL?

Justificación y viabilidad

Esta investigación es pertinente y viable debido a que, al menos para el caso de México, existen pocos estudios en torno a la administración cultural y la aplicación de esta en las áreas de distintas instituciones, además, se plantea un panorama estratégico mediante el análisis de procesos y sistemas de aplicación en función de los organismos promotores de cultura, y así crear una línea de trabajo a seguir para realizar en cada área de las instituciones culturales.

Dado que el trabajo pionero en la disciplina de la administración, se le propone como necesario debido a que muestra la necesidad de realizar un estudio en torno a la administración de las instituciones y, con ello, ofrecer una reorientación a las líneas de acción de cada área que conforma la institución objeto de estudio.

Ahora bien, en relación al caso de estudio, el ICL sería beneficiado con dicho análisis y estudio, con el cual esta organización puede mejorar su desarrollo administrativo.

El proceso administrativo que se realiza en una institución desde su creación hasta el día de hoy, da un claro ejemplo de las acciones realizadas en este rubro administrativo, por tanto es de suma importancia analizar este proceso con la finalidad de develar un horizonte administrativo que coadyuve a la realización de una adecuada administración de las instituciones culturales en general.

Hipótesis

Las instituciones culturales —como el ICL— son un reflejo de las intenciones de los estados para fomentar el desarrollo cultural dentro del mismo, y la administración es fundamental su progreso. Se necesita plantear un horizonte profesionalizado en

torno a la administración, mismo que contribuya a la mejora de ésta, ya sea eficiente o no ante esta disciplina. Se necesita establecer un modelo de administración cultural apropiado para instituciones mexicanas sin que se tengan por hoy, protocolos específicos para el ámbito de la cultura.

1.4 Bases teóricas para el estudio de la administración en la cultura.

Como disciplina, la administración puede definirse de diversas formas al igual que otras áreas del conocimiento humano. Es posible, sin embargo, conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión, e incluir sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia.

Debe entenderse que la administración se inicia en el instante en que se dio la división social del trabajo. El concepto ha sido definido por diversos estudiosos del tema que realizaron estudios en torno a la cuestión a lo largo de la historia, los cuales dan su definición de acuerdo a su percepción en relación a sus temas de estudio, por eso no es de extrañarse que al investigar sobre el asunto encontremos una variedad de conceptos alrededor del mismo

La historia de la administración se clasifica en dos épocas. La primera consta de la administración en la antigüedad, que abarca desde las civilizaciones agrícolas, pasando por las culturas clásicas y hasta principios de la revolución industrial. La segunda época se refiere a la administración moderna, que se conforma a partir de la revolución industrial y hasta la contemporaneidad. Ya que existe una preocupación constante de crear sistemas de organización y administración eficientes, los cuales se aplican a todas las actividades que el ser humano realiza, que van desde vivir en sociedad hasta organizar sus ideologías, y sobre todo, se relaciona con la organización de la cultura.

Entre las aportaciones importantes en torno a la administración se encuentra Frederick Taylor (1912), quien desarrolló la escuela de la administración científica, donde su objetivo se centraba en la productividad mediante una mayor eficiencia, la

racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia entre los trabajadores y los gerentes encargados de la producción, y se apoya del método científico de la administración.

El cual consiste en el estudio de las operaciones del trabajo derivado de la fijación de métodos, la división de responsabilidades de la planeación y el control entre las gerencias y los trabajadores, para asegurarse que el trabajo se realice acorde a los principios de su elaboración o creación, es decir, que el trabajo final ya sea un espectáculo o la planeación de un proyecto, se realice acorde a sus principios de planeación y administración donde no se vea afectada por la ineficiente utilización de todos los recursos adjuntos a este proceso.

A esto se le agregan las aportaciones de Henry Fayol (1916), quien desarrolló la teoría clásica de la administración; llamada también corriente Fayolista. Esta se caracteriza por abarcar todas las áreas de la administración de una empresa. A su vez surge por la necesidad de crear una doctrina de la administración, donde su eje central se concentraba en asegurar la eficiencia de todas las partes involucradas en este proceso de organización.

Además de ello, Fayol (1916) creaba estos escenarios propicios para la implementación de la eficiencia y para la aplicación de la práctica administrativa, la cual se llamó “proceso administrativo”, el cual debía de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar todos los procesos que se ocupaban para la coordinación de recursos de una organización.

Es por tanto que los aportes más importantes de este autor hacia la administración son la creación de un modelo de proceso administrativo, la generación de catorce principios generales de la administración, la importancia de la enseñanza de la área de administración en las escuelas y universidades, la definición de las áreas de la organización, y sobre todo, diseñó el perfil de los administradores; Taylor mientras tanto, estableció los principios del método científico de la administración en torno a la planeación estratégica de la producción de una empresa.

Otros autores importantes en la administración han sido Harrington Emerson, Morris Llewellyn Cooke —quien fue discípulo de Taylor—, Henry L. Gantt, Frank Bunker Gilbreth y Lillian Gilbreth.

Emerson (1911), fue uno de los primeros consultores de negocios. Introdujo la denominación de la ingeniería de la eficiencia en doce principios, la cual se desarrolla en la fijación de objetivos claros y concretos, la implementación del sentido común donde se prioriza la idealización y la organización.

La búsqueda de un consejo de personas competentes donde la complejidad creciente de la empresa requiere el uso frecuente de expertos técnicos, con objeto de asegurar que en todas las áreas se utilizan las mejores prácticas y con la mayor disciplina, la cual hace referencia específica a trabajar con ideales comunes en una organización, donde se busca la adherencia a las reglas.

También en esa ingeniería de la eficiencia se agrega el trato justo en todos los sentidos, es decir, que fuese un trato justo tanto personal como monetario y de distribución de tareas. A esto se le agrega el mantener registros fiables, inmediatos, adecuados y permanentes para la implementación de normas y programas, donde se debe hacer explícito un método y un tiempo para que las tareas se ejecuten, lo cual se puede realizar a través de estudios de tiempos y movimientos, del establecimiento de estándares de trabajo y de la planificación de la producción.

Este autor también es famoso por sus contribuciones a la reducción de costos en los ferrocarriles y por sus trabajos sobre estructura organizacional.

Mientras tanto, Cooke (1940), quien aplicó las ideas de Taylor a la administración universitaria y municipal, se convirtió así en uno de los pioneros en la extensión de principios nacidos en el ámbito fabril a los servicios. Introdujo nuevos métodos para planeamiento financiero, selección de personal, relaciones públicas, reemplazo de equipos, estandarización, registro de inventarios, etc.

Gantt (1851) por su parte, pidió a la selección científica de los trabajadores una armónica cooperación entre trabajadores y administradores. También creó la Gráfica de Gannt, donde destacó la necesidad de capacitación laboral.

A Frank Gilbreth (1868) se le conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento, los cuales se aplican al desarrollo de la administración y la producción teniendo parámetros estipulados para dar más eficiencia al tiempo laboral y al movimiento de la mercancía y los puestos de mando, es decir, Gilbreth hace mención que para dar mayor eficiencia en el desarrollo laboral es necesario que quien haya estado ya en un puesto de producción puede ser apto para un puesto directivo, ya que conoce el tiempo y movimiento del desarrollo productivo de la empresa.

Mientras que Lillian Gilbreth (1878), psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores.

Esta autora baso sus estudios en el bienestar laboral, donde, si el trabajador está motivado el resultado del producto es más satisfactorio para la empresa, es decir, se prioriza la motivación laboral para una mejor producción. Es por ello que esta aportación junto con las de los distintos autores nos dirigen hacia la administración y nos brindan estrategias que pueden ser enfocadas en la administración cultural. Aplicando dichas estrategias tenemos que, para realizar este proceso administrativo enfocado a la cultura, es necesario la instauración de una coordinación entre los procesos de desarrollo del modelo fijado, pasando por la selección de un personal adecuado y capacitado en torno a la cultura, para con ello obtener resultados favorables en torno a la administración de las instituciones, y poder dar una organización empresarial orientada a la mejora del personal, la organización de los recursos, de las comunidades y las naciones.

Todo ello es necesario para las instituciones dado que, durante la década de 1920, el mando de las instituciones era estipulado como parte de un estilo gerencial tradicional de la cultura, por lo que su modelo administrativo se basaba en el gusto

o la pasión de la mayoría de las organizaciones culturales, desde la concepción de entidades sin ánimo de lucro, estaban comprometidas con el desarrollo de las comunidades y con la vinculación de líderes, creadores y artistas voluntarios que no dependen económicamente de las organizaciones.

Esta tradición ha invadido también a las organizaciones del Estado, que han basado su trabajo en personas vinculadas a la docencia o personas jubiladas quienes, por gusto, pasión o por buscar algún reconocimiento social, apoyan las acciones de las entidades del Estado en el campo de la gestión.

Se podrían comparar los estilos de administración de las organizaciones culturales desde el concepto cultural, y el papel asignado a esto de acuerdo a lo planteado por parte del sistema rector de las instituciones como la UNESCO. Un ejemplo de este sistema se establecía en la Unión de Naciones Suramericanas, UNASUR por sus siglas, que, en el 2004, en ella se dice que la cultura marcha de forma desvanecida y se está integrando con las naciones que poseen características iguales o similares, y por ende dan origen a una identidad común. Es así como se enfatizó en la necesidad de obtener recursos tanto científicos, políticos, artísticos y técnicos para crear cuadros especializados en los distintos campos de la cultura, y por ende, establecer parámetros y lineamientos para la dirección de las actividades artístico/culturales que los administren de forma adecuada; es ahí cuando nace la necesidad de administrar los bienes con los que cuenta dicha institución para su optimización.

Todo esto con la finalidad de realizar una determinada tarea, enfocada en el proceso de administración. Es necesaria además la aplicación de los conocimientos técnicos, adquiridos durante su proceso de aprendizaje, ya sea un aprendizaje académico o un aprendizaje durante la realización de su trabajo en cada una de las áreas ejes de la materia administrativa.

Todos estos conocimientos aplicados crean una experiencia laboral que les sirve para enfrentarse a los sistemas de cambio del entorno administrativo, es decir, durante este transcurso se debe tener claro los factores que acompañan al

proceso de administración, los cuales son tanto de un factor humano; el cual da pauta para crear un sistema de trabajo adecuada para la función de los procesos relacionados con la administración. Y factores financieros, desglosados en la obtención de materiales y procesos.

Los factores financieros están a cargo del factor humano. Si estos dos no se pueden ejecutar, la realización de una administración eficiente enfocada en la cultura o en cualquier otro proceso de las áreas del conocimiento humano no se podrá llevar a cabo.

Es por ello que al revisar los diferentes postulados teóricos se muestra un amplio panorama de los procesos a realizarse en la administración se pueden retomar y dirigirlos a la administración en torno a la cultura, la cual es, al igual que las demás empresas, una que funciona en favor de desarrollo social, artístico y cultural de los estados. Por tanto, y de acuerdo con Calpe y Bedoya (2019), “la administración de la cultura es un campo del saber y de la acción social que aporta la estructuración e incremento de la prosperidad de las naciones [...] y su importancia radica en la consolidación de esta como disciplina eje que permita la eficiencia de los recursos culturales íntimamente relacionados con un escenario estratégico en favor de la administración”. (pag.38)

Las teorías acumuladas y revisadas a través de los años generaron una influencia e interés por tratar de establecer la relación entre los términos administración y cultura. Esta relación busca poder establecer criterios para adecuar actividades relacionadas con la administración en el terreno cultural, dado que estas son indisolubles y por tanto, deben ser pensadas conjuntamente, incluso para poder imaginar las claves de una política cultural. Dado que “Quien habla de cultura habla también de administración quiéralo o no”, dispuso Adorno (1971).

La anterior es parte de una actividad global esencial, pues asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. Porque la administración es un sistema abierto que opera en el medio ambiente e interactúa con él, pero también es parte de los problemas de desarrollo de las políticas

culturales, tan es así que, para Adolfo Colombres (1991), la relación de estas disciplinas están afectadas por tres “lacras” de la administración cultural, las cuales son “[...] el academicismo, la burocratismo y eclecticismo” (p. 15). Siguiendo con Colombres, éste plantea que la administración cultural se basa principalmente en la creación de políticas culturales.

Por su parte, Martinell (2007) hace una distinción más fina del asunto, y asigna al administrador un rol más mecánico, ligado a estructuras públicas que el del gestor, el cual es más rico, creativo y autónomo. Es ahí donde se separa el quehacer de las dos identidades, obteniendo así dos figuras, la del administrador cultural, el cual tiene la tarea no solo de pensar en la optimización de los recursos si no, y tal como lo dice Colombres (2009), tiene que mantener una distribución equitativa entre los distintos sectores que componen la sociedad, dando prioridad a los grupos subalternos o los que siempre se excluyen, pues “el buen administrador debe de arbitrar los medios para que se dé, en el espacio que controla una auténtica democracia cultural [...] diseña políticas, las cuales deben de partir del diagnóstico de la situación de la propia cultura frente a la acción de las formas culturales predominantes” (Colombres 2009, pp. 22 y 24), mientras que el gestor cultural, es el encargado de negociar todos los recursos necesarios para poder hacer posible el desarrollo de la actividad cultural; estas dos figuras son necesarias para el desarrollo de la cultura, lo que las convierte en agentes complementarios para llevar a cabo la misma tarea.

Sin embargo, no es fácil pensar en la relación de la cultura y la administración pues ambos conceptos remiten a realidades diferentes, pero lo que es verdad, es que el desarrollo de todas las prácticas y actividades culturales se ven inmersas y tienen que estar sumergidas en la administración pública y la administración empresarial.

Tras todo el análisis de los teóricos en torno a la administración, se puede construir una definición para el término administración cultural, al cual lo delimitaremos como:

La organización funcional de los recursos materiales y humanos sumergidos dentro de la actividad/practica cultural, priorizando la optimización de los recursos a disposición o existentes, sin perder de vista el objetivo primordial de la institución o industria y anticipando la democracia cultural.

CAPITULO II: EL INSTITUTO CULTURAL DE LEÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN CULTURAL Y SU PROCESO HISTÓRICO.

2.1. México en la antesala del siglo XXI

El presidente Ernesto Zedillo (1994-2000) asumió la presidencia en una época en la cual el clima político presentaba inmensos desequilibrios. El sistema financiero nacional vivió un estado crítico, todo ello como resultado de las medidas económicas del gobierno de Salinas de Gortari. Durante su periodo presidencial se presentó el nuevo modelo económico (Neoliberalismo) y, entre otras cosas, se creó el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA); se favoreció el comercio internacional; y se promulgó la reforma a la ley monetaria, donde el peso mexicano perdió tres ceros en su denominación.

También se impulsó el Tratado de Libre Comercio de América Del Norte (TLCAN), programa que, contrario a sus objetivos iniciales, trajo más desequilibrio al país, situación que heredó el presidente Zedillo, por ello, el 21 de diciembre de 1994 se dio la devaluación nuevamente al peso mexicano, con la intención de dar una mejora al declive monetario del país.

A pesar de la crisis por la que pasaba la nación, las actividades culturales y las acciones para llevar a cabo la práctica cultural no se detuvieron, dado que durante 1994 se fundó el Centro Nacional de las Artes, por sus siglas, el CENART (DOF, 1994a), el cual fue creado por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) en noviembre de 1994, teniendo como misión el generar y explorar nuevos modelos y enfoques en torno a la educación, investigación y difusión artística; fomentar la interdisciplinariedad en el arte; impulsar las nuevas tecnologías en las artes, así como crear espacios de cooperación académica y artística entre instituciones de diferentes sistemas y niveles en México y el extranjero.

Otro ejemplo similar es el Consejo Estatal para la Cultura y las Artes del Estado de Hidalgo (CECAH) (DOF, 1994b). Este Consejo estableció y desarrolló las políticas culturales de los hidalguenses, proponiéndose desarrollar, promover,

preservar, difundir e investigar las diversas manifestaciones y valores culturales de la entidad tanto de carácter nacional como universal, tratando con esto, de fortalecer la identidad cultural de los citados hidalguenses.

Durante el periodo de Zedillo también se crearon acuerdos para el desarrollo de las actividades culturales, y un ejemplo de ello es el ACUERDO número 199. Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 5 de septiembre de 1994, en el documento se expidieron las Reglas de Operación del Sistema Nacional de Creadores de Arte. En esta resolución se establecieron los lineamientos para estimular a los creadores de talento y excelencia, lo que sirvió como incentivo para contribuir a enriquecer el patrimonio cultural de México.

El contexto del periodo fue también de movimientos indígenas. En 1994 nació el autodenominado “Ejercito Zapatista de Liberación Nacional” (EZLN 1994), grupo chiapaneco desde donde se buscaba el reconocimiento de las raíces autóctonas y derechos indígenas. Este levantamiento se conformó, a decir de Francisco López (2016) por “[...] un grupo armado de campesinos e indígenas del estado de Chiapas, que entró a la lucha para hacer válido el reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas, esto con la intención de dejar atrás siglos de explotación, exclusión y discriminación” (pág. 12).

En las bases del movimiento zapatista quedó establecido que la explotación se había iniciado durante la colonia, y ello continuo durante la guerra de Independencia y el resto del siglo XIX, y se mantuvo en el siglo siguiente. Es por ello que el movimiento se auto sustentaba ante la des visualización de los pueblos, donde sectores ajenos a estos se aprovechaban de ellos para su beneficio personal, explotando su mano de obra —categorizándola como barata—, donde sus conocimientos o su patrimonio era separado de la identidad indígena, es por ello que para mantener la visibilidad de estos pueblos y evitar dicha discriminación se firmaron los acuerdos de San Andrés.

La intención con estos acuerdos fue sumar el mayor esfuerzo para que los pueblos indígenas formaran parte del reconocimiento de su patrimonio cultural, su

cultura en sí y sus territorios, así como crear “Leyes Nacionales para acabar con el racismo, la marginación y la exclusión de todos los pueblos indios de México, no sólo de Chiapas” (Aubry, 2003). También se consideró “[...] la necesidad de reformar el Artículo 27 Constitucional [...] donde se especifica que la tierra debe pertenecerle a quienes la trabajan [...] retomando el espíritu de Emiliano Zapata” (Aubry 2003). El acuerdo fue firmado dos años después del levantamiento zapatista y traducido a diez idiomas, para hacer que llegara a más pueblos indígenas; la información de dichos acuerdos llegó hasta Guanajuato.

2.2. Contexto sociocultural de Guanajuato entre 1990-2000.

Mientras en algunas partes del país, principalmente en el Centro, se llevaban a cabo varios programas en materia cultural, ¿Qué era lo que estaba sucediendo en el Estado de Guanajuato al respecto? Al igual que en los estados de la república, en la entidad se vivía el desequilibrio económico originado por los movimientos políticos y las medidas económicas, que provocaron, entre otras cosas, las diversas devaluaciones de la moneda mexicana. Sin embargo, como señala Carlos Martínez (1996), “[...] se puede considerar que el estado estaba dentro de un escenario privilegiado [...] al ser el centro de la históricamente rica región del Bajío mexicano”. Por lo anterior, puede decirse que Guanajuato no se veía tan afectado por estos desequilibrios, los cuales se aumentaron en el resto del país a causa de la desigual distribución de los recursos generados en la nación, es decir, el dinero era enviado sólo a aquellos estados que tuvieran forma de reponer las inversiones, y esta distribución “[...] responde a la decisión gubernamental de invertir más en aquellos estados que garanticen la recuperación de lo invertido, como lo es Guanajuato; lo cual desahucia inmediatamente a las regiones con menos recursos” (Martínez, 1996). Esta estrategia buscaba dar saneamiento a las finanzas públicas.

No obstante, más que tener problemas relacionados con la economía, en Guanajuato la sociedad se enfrentaba a disputas políticas originadas por los desacuerdos poselectorales que se venían arrastrando desde 1991. En particular,

tenemos lo sucedido el 1 de enero de 1995, donde los desacuerdos en varias regiones como lo fueron Romita y Valle de Santiago, originaron la toma de las alcaldías por militantes del PRD, el municipio de Doctor Mora fue ocupado por el PAN, Xichú por el PRI, mientras que en Uriangato fue asediado por los simpatizantes de un frente ciudadano. Lo que sucedió en aquella época estaba relacionado con “[...] una tendencia que contradice la esencia de la democracia” (Martínez, 1996). El pueblo mismo no aceptaba ser gobernado por el partido opositor, por ello trataba de colocar a sus preferidos en los puestos de mandato municipal.

Con tales asedios se buscaba cambiar los resultados obtenidos durante las elecciones de ese año, a través de la imposición de un gobernante elegido por medio de la negociación directa con los simpatizantes, aparte, estos conflictos tenían presente el arraigo a las creencias religiosas, las cuales fueron y son parte determinante para la construcción de la historia de Guanajuato, y por dicho arraigo religioso ocupa el tercer lugar nacional por el número de iglesias y capillas.

Sin duda, eso permitió que las tradiciones estuvieron muy vinculadas con la liturgia católica y la aceptación de la política local, lo cual influyó en las formas que asumió la cultura popular y que aún ahora se siguen expresando. Aunado a esto, no solo contiene inmuebles de carácter religioso sino también inmuebles históricos, puesto que Guanajuato capital es una de las entidades con mayor número de inmuebles catalogados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (en adelante INAH), lo que es un factor determinante de su nombramiento como ciudad patrimonio, todo ello según lo citado en el Diario Oficial de la Federación (2016).

Todas estas revueltas políticas, ocurridas entre 1991 y 1995, dieron como resultado una presión popular local, la cual pudo reforzarse con la coacción que supo ejercer el PAN dentro de las altas esferas del poder nacional; estos dos factores empujaron para originar la búsqueda de una solución a través del diálogo, donde no se viera afectada la incipiente imagen democrática del país en el entorno internacional.

Es así como la presión del pueblo originó una “[...] salida salomónica inopinada y violenta en 1991[...] donde se indujo la renuncia del candidato declarado ganador y se presionó a los diputados locales salientes a que nombrasen apresuradamente a un gobernador interino, nombramiento que recayó en el entonces presidente municipal de León, Carlos Medina Plascencia” (Rionda, 1994). Todo ello fue originado por Vicente Fox Quesada, quien hasta entonces era candidato del PAN por la gubernatura del estado. Para las elecciones de 1991, este denunció fraude electoral y Carlos Plascencia quedó como gobernador interino de Guanajuato por parte del mismo partido.

La llegada imprevista de Plascencia a la gubernatura originó que no tuviera un plan para llevarla a cabo, esto también provocó que se dieran cambios radicales en las condiciones del escenario político local conocido hasta entonces. El nuevo gobernador asumió como responsabilidad “[...] prioritaria la concreción de una reforma política local que garantizase la organización de elecciones confiables y limpias” (Téllez, 2013), tras esta organización, Guanajuato por primera vez observaba un campo político más dinámico, interesante y resignificado.

Mientras Plascencia estuvo a cargo de la gubernatura de Guanajuato, dio origen a “[...] una nueva plataforma institucional, donde se incluirían a organismos como el Instituto de Cultura, la conversión del Centro Estatal de Estudios Municipales a Centro de Desarrollo Municipal, el fortalecimiento del Consejo Estatal de Población, o la Coordinación de Fomento del Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” (Martínez, 2008, p.), proyectos que Plascencia había planteado cuando era presidente municipal de León, y que trató de ejecutarlos en los 46 municipios del Estado de Guanajuato.

Durante su periodo como presidente municipal en León, Medina Plascencia anticipó que las dependencias enfocadas tanto al ámbito cultural como en el social estaban aisladas. Cada institución contaba con estructuras incompatibles, no se encontraban áreas de importancia y relación entre cada una, no había planes ni programas, y en varios casos el personal y los directivos de las instituciones no eran aptos para los cargos; de tal manera que instituyó “[...] la Dirección de Desarrollo

Organizacional, encargada precisamente de los nuevos procesos con los que operaría en adelante la administración municipal [...] esta forma de administración pública basó su éxito en los sistemas de organización operados en las grandes corporaciones privadas” (Valencia 1995, pp. 97 y 105). Por tal motivo se comenzó a crear estructuras que pudieran constituir un trabajo interrelacionado, permitiendo que las instituciones culturales y públicas mantuvieran una comunicación constante en relación a sus funciones y trabajos en beneficio de la sociedad leonesa.

Cuando Plascencia llegó a la gubernatura del estado llevó a cabo la implementación de las estrategias que había desarrollado y establecido en el municipio de León, dado que en el estado de Guanajuato capital, las organizaciones e instituciones presentaban incomunicación entre ellas, es así como se dieron cambios significativos en las formas internas de organización de los diversos organismos del estado, creándose un vínculo de comunicación.

Plascencia estaba convencido de que la comunicación entre todos los sectores de la población y la comunicación entre instituciones favorecería tanto a la cultura como a la política, por lo cual creó diversos proyectos de carácter personal en favor de ésta.

Siguiendo tales proyectos e iniciativas personales fue como se originó la idea de crear un Instituto Cultural. El proyecto se implementó en Guanajuato capital bajo el nombre de Instituto Estatal de la Cultura de Guanajuato, el cual recientemente ha tenido la “[...] expedición de los acuerdos para los lineamientos para el funcionamiento del Consejo directivo del instituto estatal de la cultura de Guanajuato” (POGEG, 2018); como en el municipio de León (ICL), ambas entidades buscan fomentar la cultura en la sociedad guanajuatense.

Con esta visión, Medina Plascencia dio un apoyo importante a la cultura y así mismo, favoreció la creación de estos dos organismos a favor de la sociedad y del desarrollo cultural, es por tanto que, en 1994, el gobernador del estado y la presidencia municipal de León impulsaron la creación del Consejo para la Cultura de León. Dicho consejo tuvo como objetivo principal “[...] orientar los procesos y

actividades culturales, para la difusión libre de la cultura en este municipio” (ICL, 2000a). Todo ello dio como resultado, tras un largo proceso de consulta a través de los comités de colonos, de los consejos ciudadanos y foros públicos entre la comunidad artística y diversos sectores de la ciudadanía, la reestructuración integral al proyecto de consolidación y, finalmente, la creación del Instituto Cultural de León a través de la aprobación de su reglamento.

Este proyecto de consolidación se dio por aprobado el día 27 de enero del año 2000 en sesión ordinaria de Ayuntamiento, dando origen a la formación del reglamento interno del Instituto Cultural de León y con ello la validez del proyecto.

La institución se creó como un organismo descentralizado de la Administración Pública Municipal, y al cual se le dotó de una personalidad jurídica y patrimonio propio, teniendo como base los valores de libertad de creación, equidad de oportunidades culturales, fortalecimiento de la identidad, preservación del patrimonio cultural, y aprovechamiento de los recursos, todo ello plasmado en el reglamento de creación del mismo instituto (ICL, 2000a).

El ICL fue fundado bajo la visión de “[...] ser un organismo que facilite la comprensión de la cultura como factor fundamental del desarrollo de sociedades y que demuestre a León que la cultura no es algo que se adquiere, sino un bien que se posee y que se vuelve valioso en la medida que lo reconoce, lo practica y lo recrea” (ICL, 2000a).

Teniendo como tarea “[...] impulsar los procesos de creación de valores, creencias, artes y costumbres en la comunidad leonesa a través del desarrollo de los artistas y creadores” (ICL, 2019b). Se aúna a la misión del ICL la participación de los diversos grupos sociales, la vinculación y coordinación con otras instituciones públicas y privadas para contribuir a la formación integral de una sociedad sensible, plural, participativa y justa.

Es así y como tras la creación del ICL se colocaron sus oficinas generales en el Edificio Juan N. Herrera, esto en el Centro Histórico de León. Para su funcionamiento se designó como organismo integrador al Consejo Directivo, la

Comisión Técnica Del Desarrollo Cultural, Dirección General, y el Ayuntamiento Municipal.

No obstante, y a pesar de esta iniciativa y gran oportunidad al impulso cultural, surge la interrogativa ¿Por qué era necesaria la creación de este instituto de cultura, si ya la entidad leonesa contaba con un espacio para el fomento cultural y artístico?

Este espacio al que hacemos referencia es la Casa de la Cultura Diego Rivera, la cual inició sus actividades el 16 de octubre de 1973, a través del convenio establecido entre el Instituto Nacional de Bellas Artes y la Presidencia Municipal de León (ICL, 2019b).

La Casa de la Cultura Diego Rivera se encargaba de atender las necesidades culturales de la población desde veintisiete años antes de la formación del ICL, pero tras el aumento de la población leonesa que fue de los 420,150 mil habitantes, esto según el censo de población del INEGI de 1970 a 1973, pasando de esta cifra a 1.06 millones en 1995, después a 1.47 millones en 2010, (INEGI 2015), las instalaciones de la casa de la cultura y sobre todo los espacios de la misma, comenzaron a ser pequeños y no podía cubrir a la población leonesa, que como se observó, iba en aumento.

A esto se le aúna que la Casa de la Cultura no tenía, entre sus funciones, la atención al patrimonio arquitectónico de la ciudad, ni tampoco en el tema de la promoción a los artistas, y mucho menos la administración de los demás espacios culturales con los que contaba y cuenta la ciudad. Es así como tras la creación del Consejo de Cultura en 1994, se vio la necesidad de tener una instancia que se encargara de estos temas, ya que se requería de un órgano que enlazara a todas las instituciones enfocadas a la promoción cultural. Es así como aparece el Instituto Cultural de León, el cual se rige a través del Consejo Directivo para la Cultura del Municipio de León, este está conformado por miembros del ayuntamiento de león, sector empresarial privado, personal artístico y por el director del mismo instituto, quien se encarga de mantener en funcionamiento la institución.

El instituto cuenta con dos reglamentos interiores. El primero fue promulgado en el año 2000 por el Contador Público Jorge Carlos Obregón Serrano, quien era el Presidente del Ayuntamiento del Municipio de León en ese año. El segundo reglamento fue promulgado durante la gestión de la Lic. María Bárbara Botello Santibáñez, Presidente Municipal de León en el 2015. En ese año se reestructuró el reglamento interno del Instituto y es por el cual se rige en la actualidad el ICL.

Ambos reglamentos determinan el funcionamiento administrativo del Instituto Cultural. En estos se establecen las ocupaciones de varias de sus áreas administrativas y los cargos que tiene el Consejo Directivo; nos ocuparemos más adelante a esclarecer este punto con el fin de entender con más claridad el trabajo interno del mismo ICL.

2.3. Las atribuciones del Consejo Directivo y las atribuciones de sus miembros.

Como bien se menciona con antelación, los reglamentos son una parte importante del actuar y sentir de una institución, pero también es necesario el actuar de un órgano dirigente que esté planteando la línea a seguir de dicho órgano institucional. Se tiene claro que el ICL es un ejemplo del desarrollo de la cultura en el Municipio de León, por ello es necesario que cuente con áreas que le ayuden a desarrollar sus actividades. Actualmente son siete direcciones, todas ellas vinculadas al fomento y desarrollo de las prácticas culturales, así como la preservación de los inmuebles de carácter histórico del municipio, lo cual está plasmado en el Reglamento Interno del ICL. Para llevar a cabo dicha labor es necesaria la participación de un Consejo Directivo, el cual apoya al desarrollo interno y externo de la institución.

El Consejo Directivo es la máxima autoridad del Instituto Cultural de León y se integra con los siguientes miembros: un presidente, un secretario y varios consejeros, los cuales pueden estar representados por miembros del Ayuntamiento; miembros de la Comisión de Cultura y/o dependencias afines a la actividad cultural; representantes del sector artístico; representantes del sector educativo;

representante del Instituto Estatal de la Cultura y El Director General del Instituto Cultural de León, quien funge como Secretario del Consejo Directivo, teniendo derecho a voz pero no a voto (ICL, 2000a). En el año 2015 se agregaron como miembros del Consejo a un representante de la Contraloría Municipal, un representante del sector empresarial y un representante del Fórum Cultural Guanajuato (ICL, 2015c).

Todos los miembros del Consejo son nombrados por el Ayuntamiento y propuestos por el presidente municipal esto durante un periodo no mayor a los dos primeros meses del inicio de administración. Cada uno de ellos puede durar en su cargo tres años o pueden ser reelegidos, cada miembro tiene la libertad de proponer a un suplente para su cargo en caso de inasistencia a las reuniones, estos tendrán las mismas facultades que los integrantes propietarios, o para que lo remplace en el cargo; todo ello con previa notificación para que el secretario del Consejo esté enterado.

A su vez los miembros del Consejo no pueden llevar a cabo actividades relacionadas con el periodismo o con la Secretaría de Gobierno, y deben desempeñar las siguientes atribuciones, que están regidas por el artículo 19 del reglamento interno, y son: proponen que todos los participantes del Consejo deben de elegir el Director General del Instituto con base en la terna que proponga el Presidente Municipal. Posterior a ello deben de llevarse a cabo acciones entre las cuales se encuentran: aprobar la entrega de reconocimientos y/o estímulos a las personas físicas o jurídico-colectivas, que se destaquen en materia de desarrollo cultural y artístico, gestionar la obtención de recursos financieros y autorizar la representación legal del Director General para la suscripción de contratos y convenios que hayan de celebrarse con la administración pública federal, estatales y municipales, así como con personas físicas o jurídico-colectivas del sector privado. (PO, 2015, p. 78). Todo ello acorde a lo publicado en el reglamento interno del instituto cultural de león del 2000 y el Periódico Oficial del 2015

Para que todas estas atribuciones se realicen es necesario contar en el Consejo con un Presidente de Consejo Directivo, el cual y según lo establecido en

el reglamento aprobado en el 2015, tiene como atribuciones el “representar al Instituto, convocar a las sesiones del Consejo Directivo, emitir voto de calidad y proponer y someter a la aprobación del Consejo Directivo el Programa Operativo Anual” (PO, 2105, p. 80, Art. 20).

Para que dichas facultades relacionadas con el Presidente del Consejo Directivo se puedan llevar a cabo sin demora, es necesaria la intervención de un Secretario del Consejo Directivo, el cual entre las funciones que funge están el apoyar al Presidente del Consejo Directivo en el desarrollo de las sesiones, elaborar el calendario de sesiones del Consejo Directivo a propuesta del Presidente, pasar lista y declaración del quórum y resguardar así como llevar el control de los documentos y archivos que genere el Consejo Directivo (PO, 2105, p. 81, Art. 21).

En el 2015, cuando se agregó como miembro del Consejo a un representante de Contraloría Municipal, se le dio la potestad y responsabilidad de verificar la correcta aplicación del presupuesto, y el cumplimiento de sus objetivos, planes y programas como instituto (ICL 2015c).

Y por último tenemos a los miembros del Consejo, los cuales son nombrados consejeros, estos forman parte del resto del comité. Entre sus funciones se encuentran el asistir a las reuniones del Consejo Directivo, así como el participar en las comisiones y hacer valer los acuerdos a los que se llegan en las reuniones.

Todos ellos forman parte de la estructura central del Instituto y como parte fundamental de ello priorizan el buen funcionamiento del mismo; por lo que están en constante comunicación para mantener los acuerdos y compromisos que se deben de cumplir según los objetivos establecidos por el ICL.

De esta manera y tras lo plasmado se entiende cómo está conformado el Consejo y cuáles son sus atribuciones. Este funciona como un sólo mecanismo pero la injerencia que tienen los participantes en la construcción de dichos acuerdos, según lo anterior, podemos entender que sólo plantean votos de aprobación mas no de creación de acuerdos, más adelante se retomara ese punto.

2.4. Las áreas administrativas que lo conforman y quién la dirige

Las atribuciones que desempeña el Consejo son necesarias para que el ICL funcione externamente, sin embargo, es necesario que todas las acciones que éste realiza se compaginen con la forma de ser y sentir de la institución, es por ello que se necesita echar mano de las áreas administrativas.

Estas son parte fundamental para la operación de todo organismo, por ende, son un factor determinante para el seguimiento de las actividades de cada institución.

Para contextualizar la importancia del funcionamiento correcto de cada área, tenemos las diversas aportaciones de varios teóricos entre los cuales podemos recuperar la aportación de Florentino Gonzales (*Apud.*, Guerrero, 2015), el cual nos dice que la administración es un conjunto importante de recursos y principios que están a favor de todos, sobre todo de las autoridades dirigentes quienes la deben de ejercer conforme a las reglas establecidas para su dirección.

Bajo esta perspectiva, el Instituto Cultural de León no es una excepción a este factor, por lo que está conformado por siete áreas administrativas, en su mayoría creadas en el año 2000, junto con el mismo instituto, según lo establecido en los acuerdos del reglamento interno de trabajo. Cada una de las áreas está regida por un director y este a su vez está bajo la observación del director de la institución y del Consejo Directivo.

Las áreas que conforman al ICL y sus funciones fueron establecidas por el Consejo a través de los reglamentos internos publicados en los dos años 2000 – 2015 y por los alcaldes en turno. Todas estas áreas, si bien llevan dentro de su nombre la palabra dirección, son parte fundamental de la administración, cada una de ellas se encargan en desempeñar estas actividades administrativas y son parte fundamental del ICL, ya que el trabajo en conjunto hace que el instituto funcione de

manera eficiente en los parámetros que el mismo se plantea para trabajar y dar respuesta a la creciente necesidad de fomento y promoción cultural.

A continuación, se representa cada área administrativa y operativa bajo el nombre de dirección y sus actividades.

Dirección General

La dirección general es el área administrativa más importante del ICL. Ella se encarga de la organización de toda la institución; es el órgano rector después del Consejo Directivo. En esta área se asigna a un responsable a cargo, el cual ostenta el cargo de director general. Éste, como ya se mencionó con antelación, es nombrado por el Consejo Directivo a propuesta del presidente del mismo órgano colegiado, y está sujeto al Artículo 24° del reglamento interno promulgado en el año 2000.

Las funciones y obligaciones del Director General del Instituto Cultural de León y de la dirección general, son: la coordinación, supervisión y evolución de los programas, áreas de dirección y proyectos del ICL. El director general es quien debe convocar a las sesiones del Consejo y asistir a las mismas, en las sesiones él tiene derecho a voz, es decir, puede opinar, también tiene que desempeñarse como Secretario del Consejo; una vez que se han tomado las decisiones de la reunión, él como director general deberá de ejecutar las resoluciones y acuerdos establecidos por parte del Consejo.

Deberá presentar mensualmente al Consejo los anteproyectos y los estados financieros del organismo del programa operativo anual, los pronósticos de ingresos y egresos del organismo; así como sus propuestas de modificación a los mismos; todo debe de ser sometido a revisión para su aprobación, posterior a ello deberá de crear un informe trimestral de actividades del organismo que deberá presentar al Ayuntamiento.

Al momento de presentar este trabajo, quien ocupa la dirección general del ICL es el arquitecto y fotógrafo leonés Carlos María Flores Riveira desde su

designación en el 2015, esto durante la primera sesión ordinaria del nuevo Consejo Directivo del organismo. El arquitecto Flores Riveira, quien sustituyó a Luis Roberto Castrejón Durán, tomó posesión de su cargo a partir de 18 de diciembre de 2015.

El actual director del Instituto Cultural de León se formó como arquitecto en la Universidad Iberoamericana, y se le reconoce como un prolífico creador fotográfico, con una experiencia de más de 10 años. Sus obras han sido expuestas en numerosas exposiciones individuales y colectivas, tanto en México como en el extranjero.

Además de ello, Flores Riveira “ha sido becario en las secciones de Jóvenes Creadores, tanto del Fondo Estatal para la Cultura y las Artes de Guanajuato, como del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes. Asimismo, fue finalista de la Bienal de Arte Monterrey FEMSA 2009 y segundo lugar en el concurso internacional Fototalentos 2010 de la Fundación Banco Santander España”, (ICL, 2018.).

Dirección de Administración y Finanzas

Como su nombre bien lo dice su nombre pertenece a las áreas administrativas. Esta dirección es el área responsable de la administración y de las finanzas del instituto; prioriza el desarrollo de la mercadotecnia, el pago a sus trabajadores, la creación de presupuestos y la distribución del presupuesto asignado por el Ayuntamiento. Entre todas sus actividades programadas o por programarse, es responsable de la coordinación de proyectos en función de la obtención de recursos, con el cual debe de dar cumplimiento a sus funciones.

Esta dirección específicamente se encarga de administrar, custodiar y conservar, los recursos tanto económicos como humanos y materiales, según corresponda, de las instituciones, inmuebles e instalaciones que están a su cargo.

De entre estas instituciones se encuentran: El Teatro Manuel Doblado; la Galería de Arte Jesús Gallardo, ubicada en el Teatro, la Casa de la Cultura Diego Rivera, en la cual se encuentra una biblioteca y un teatro, La Casa de la Cultura Efrén Hernández, la Galería de Arte Eloísa Jiménez, el Teatro María Grever, la Casa

de Luis Long que alberga la Escuela de Música de León quien tiene a su cargo a La Banda de Música, La Orquesta Típica y la Sinfonietta Guillermo Pinto Reyes, la Escuela de Artes Plásticas Antonio Segoviano; la Concha Acústica del Parque Hidalgo, Edificio de la Ex Cárcel de León, donde se encuentra el “Museo de las Identidades”, así como veinte Salones de Cultura ubicados en diversas zonas marginadas de la ciudad. (ICL 2000)

La dirección de todas estas instituciones se lleva a cabo en dos fases o formas. La primera consta de la administración general, la cual está determinada por el ICL. En esta se provee a cada organismo de recursos para su función, después viene la aplicación de la auto-gestión, considerada como la segunda fase, es decir, en esta se le da la facultad a cada instancia de distribuir los recursos asignados por la dirección general del ICL.

Ambas fases forman parte integral del funcionamiento interno de cada una de las instituciones, ya que a pesar de ser parte de un mismo órgano cada una de ellas tiene su autonomía, no obstante todos estos recintos mantienen una constante relación y están bajo la disposición de la institución, y son sustentados por las aportaciones presupuestales, donaciones y apoyos económicos que reciben de los tres niveles de gobierno, así como de sus organismos públicos y de las actividades y productos culturales que ofertan a la ciudadanía. Por ende, cada una de ellas lleva a cabo un proceso administrativo único y funcional para la institución u organismo.

La Lic. Lizbeth Orozco Álvarez, es quien está a cargo de área. Es abogada por la Universidad De León. Entre agosto de 2009 a diciembre de 2011 cursó la Licenciatura en Cultura y Arte en la Universidad de Guanajuato, además de ello tiene conocimientos en el diseño y aplicación de la gestión de la calidad y modelos de negocios para la innovación.

Dirección de Fomento Cultural y Patrimonio

Esta área está conformada por los dos aspectos anteriores, ya que aplica la administración y la operación dentro de sus actividades. En su normativa, se establece que el Patrimonio del Instituto Cultural de León está integrado por los

bienes muebles e inmuebles de su propiedad; las aportaciones, herencias, legados, donaciones y demás liberalidades que reciba de personas físicas o morales que representen las tradiciones sociales, políticas, urbanas, arquitectónicas, tecnológicas, ideológicas y económicas de la sociedad, todos ellos puestos en su mayoría a la disposición del público para el fomento cultural y artístico que se produce en el municipio. Para ser declarado como patrimonio cultural se requiere la declaración del Ejecutivo del Estado, escuchando la opinión del Consejo directivo y la declaración del INAH (ICL, 2000).

Los inmuebles, muebles y recursos que los gobiernos Municipal, Estatal o Federal, u otras entidades paramunicipales le asignen o transfieran por cualquier título legal, son para el cumplimiento de su objeto como institución (ICL, 2015).

Las actividades que se llevan a cabo en esta área están relacionadas con la concientización, esto es, trabajar en pro de que los leoneses reconozcan los bienes materiales e inmateriales que posee y que ejerza los derechos y las obligaciones que se generan en torno a ellos, y todo a través de la promoción turístico-cultural que se lleva a cabo en el municipio, y las actividades relacionadas con la educación y práctica artística, dado que no todos lo conocen y valoran.

Al igual que las instituciones el patrimonio cultural y su fomento, el ICL tiene su autoadministración sin quedar al margen de la administración general, y se rige bajo *Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas* propuestos por el INAH desde 1972 y su reforma llevada a cabo en 2018.

La creación de esta ley responde a la necesidad de preservar todo el patrimonio arquitectónico de la nación. En este se incluyen todas las edificaciones de la época prehispánica, los monumentos de carácter histórico construidos durante las diversas épocas de las distintas regiones, así como la protección del mismo para evitar su saqueo y venta ilícita.

Cuenta con un total de 28 artículos, todos ellos en función de la investigación, protección, conservación, restauración y recuperación de monumentos arqueológicos, artísticos, históricos y zonas de monumentos de la nación.

Para fines del análisis que estamos realizando, hablaremos del artículo 5º de dicha ley. Al respecto, se establece la manera en que se debe de dar la denominación de monumento histórico, el actuar de los propietarios de bienes inmuebles que fueron declarados monumentos históricos o artísticos, donde ellos deberán conservarlos y, en su caso, restaurarlos. Se hace específico el hecho de contar con la previa autorización del instituto correspondiente el cual en estas circunstancias es el Instituto Nacional de Antropología e Historia (Ley Federal de Monumentos, 1972).

El área está dirigida actualmente por la Lic. en Comunicación Nora Judith Delgado Magaña, quien tuvo su formación académica por la Universidad Iberoamericana de León, y fue pasante de maestría en comunicación con especialidad en difusión de la ciencia y la cultura. Trabajó en el Fórum Cultural Guanajuato, como directora de vinculación y programación, sitio desde donde coordinaba las acciones para la edición de publicaciones propias. Tiene artículos publicados en varios periódicos y revistas, todos ellos en torno al consumo cinematográfico y relatos televisivos, así como en estudios culturales.

Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas

La Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas está relacionada con ambas áreas tanto administrativas como operativas dentro de la institución y tiene la tarea de vincular, comunicar, analizar, desarrollar e implementar estrategias de comunicación y de promoción. Se toma la tarea de mantener al día los programas de información y publicitar las actividades y eventos que se ofertan por parte del ICL.

En sus actividades también está el entablar relación directa con los medios de comunicación en representación de la institución, lo cual ayuda a establecer interacciones recíprocas con organizaciones, entidades gubernamentales, artistas, escritores y cualquier otra personalidad que este en el ámbito. Esta coordinación tiene la responsabilidad de administrar todas las actividades y estrategias pertinentes a las relaciones públicas con el fin de manejar la imagen social del ICL.

Para llevar a cabo esta administración es necesario que el área recurra a la planificación, la implementación y el manejo de las estrategias de relaciones públicas, mediante el monitoreo de la publicidad con el fin de determinar las inquietudes de los usuarios o consumidores de los productos culturales o de la institución, todo ellos a través de la mercadotecnia cultural.

También se debe llevar el proceso de gestión de las comunicaciones, donde se da mantenimiento y se actualizan los portales de comunicación internos y externos con la finalidad de agilizar el acceso a la página web y las redes sociales de la institución,

El objetivo que persigue esta área es mantener informados a los usuarios sobre los nuevos eventos culturales que surjan, así como la progresión de la campaña de relaciones públicas que se encuentre en proceso.

Del lado de las actividades de quien está inmerso en esta coordinación se encuentran el asistir a eventos con los medios, al igual que a reuniones con los clientes, proveedores y organizaciones públicos o privadas asociadas a la cultura. Reunirse con accionistas internos y externos, socios comerciales, empleados, gerentes, profesionales del medio y agencias de mercadeo y publicidad, a los fines de coordinar los distintos aspectos de las campañas y actividades de relaciones públicas (ICL, 2015).

Otra de las responsabilidades es asistir en la preparación y distribución de materiales vinculados a las relaciones públicas, incluyendo comunicados de prensa, folletos, afiches, campañas publicitarias e informes.

Otras tareas tienen que ver con iniciar y mantener contacto con los medios con el fin de obtener oportunidades de publicidad, como lo son el organizar entrevistas y ruedas de prensa mediante el establecimiento de una comunicación con periodistas, individuos influyentes en la sociedad leonesa y demás miembros de los medios.

Todo este proceso prioriza la implementación de campañas y estrategias para los medios de comunicación, esto con el fin de posicionar la cobertura mediática que sea necesaria.

Su dirección recae en la Lic. en Comunicación Elizabeth Reyes Espino, quien tiene estudios en ciencias de la comunicación por parte de la Universidad del Bajío y una maestría en Administración de Empresas por la misma universidad. Ha trabajado como coordinadora de comunicaciones del Instituto Electoral del estado de Guanajuato, jefa de comunicaciones del sistema de agua potable y alcantarillado de León, y ha fungido como reportera de sección local en el *Periódico am*, tiene cursos y diplomados de comunicación en crisis, taller de inteligencia emocional, curso de redacción periodística y locución en cabinas de televisión, y ha tomado un seminario en auto gestión y liderazgo, todas estas atribuciones la hacen idónea para mantenerse como directora del área de comunicación.

Dirección de Desarrollo Académico

Esta dirección es parte de las áreas administrativas y tiene a su vez un conjunto de áreas, las cuales se encargan de impulsar y coordinar los procesos de desarrollo cultural de la comunidad en las artes y la población, a través del fortalecimiento de su identidad leonesa; se interesa en coordinar la oferta y prestación de servicios culturales en arte e identidad (ICL, 2015).

En esta dirección se encuentran todas las instituciones relacionadas con la educación artística que se coordina en torno al Instituto, las cuales son la Casa de la Cultura Diego Rivera, al Casa de la cultura Efrén Hernández, el Edificio de la Ex Cárcel de León donde se encuentra el Museo de las Identidades y la Escuela de Artes Plásticas Antonio Segoviano, en la cual se acaba de instaurar la licenciatura en Artes Visuales (2018), en acuerdo de trabajo ente el ICL y la Universidad de Guanajuato e inicio con sus actividades académicas en el ciclo escolar enero-junio 2019, así como la Escuela de Música Luis Long, donde se encuentran La Banda de Música, La Orquesta Típica y la Sinfonietta Guillermo Pinto Reyes, agregando también los programas de los Salones de Cultura.

Todas estas instituciones fomentan la educación artística a través de talleres y licenciaturas, cuyo objetivo es contribuir al fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje en los Programas Educativos de la Institución.

Su director es el Lic. José Antonio Alvear García, quien estudió la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Intercontinental, en la Ciudad de México, tiene maestría en Historia por la Universidad Iberoamericana, y un doctorado en Ciencias Sociales por la Universidad de Deusto, País Vasco, además de ello posee diplomados en filosofía por las Universidad Iberoamericana León, en Periodismo Cultural por el Claustro de Sor Juana, y un diplomado en Formación y Dirección Teatral por la Casa del Teatro e Instituto Estatal de la Cultura del Estado de Guanajuato.

Ha trabajado como Académico del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades (DCSH) en la Universidad Iberoamericana de León, Maestro de Teatro en el Instituto Lux y Periodista de opinión en Milenio León. Ha hecho publicaciones y representaciones en diversas revistas, además de ello se han puesto en escena sus obras teatrales.

José Antonio Alvear sucedió a Pedro Rafael Cervera, y tiene a su cargo las distintas dependencias educativas de la institución, como las Casas de la Cultura Diego Rivera y Efrén Hernández, Escuela de Música, Escuela de Artes Plásticas y la red de Salones de Cultura.

Dirección de Desarrollo Artístico y Cultural

Esta dirección, en conjunto con la dirección general, es un área importante de administración del instituto, y está enfocada en fomentar la creación de bienes y servicios culturales como herramienta de desarrollo económico, y a partir de ello mejorar la calidad de vida de los artistas y creadores del municipio, así como fortalecer las iniciativas de la sociedad civil para crear y aplicar programas en materia de arte y cultura.

Da paso al fomento de la danza, teatro, artes plásticas, música, artes digitales, literatura y la Escuela de Artes en la sociedad con la finalidad de poder proporcionar eventos de calidad.

Con el trabajo de esta dirección se generan programas formativos y aplicables, que son originados por parte de la sinergia con gestores, empresarios, académicos, artistas consolidados, grupos artísticos independientes e instancias culturales locales, nacionales e internacionales.

Esta área está en constante contacto con todas las demás áreas de la institución y se podría decir que es una de las cuales pertenecen al eje administrativo, después de la dirección general, dado que unifica y concentra el trabajo de la mayoría de las demás áreas, aunque cada una de ellas toma sus decisiones de manera independiente.

Todas y cada una de las áreas de dirección están en constante desarrollo e intercambio de conocimientos y actividades, ya que todas persiguen el mismo objetivo como institución cultural.

Katia Nilo Fernández actualmente se encarga de esta área. Es Licenciada y Maestra en Comunicación por la Universidad Iberoamericana León. Cursó también la Maestría en Comunicación, con especialidad en Difusión de la Ciencia y la Cultura por parte del ITESO.

Inició su carrera profesional precisamente en el Instituto Cultural de León, en el 2000 al 2005, coordinando la Casa de la Cultura Diego Rivera y los Salones de cultura. Colaboró y formó parte también del equipo preoperatorio de la Biblioteca Central Estatal, fue directora de desarrollo en la Casa Hogar Loyola y jefa de producción en el Teatro del Bicentenario, antes de responsabilizarse durante el último lustro de la coordinación de Promoción Cultural y Talleres Artísticos de la Universidad Iberoamericana León.

Relevó a Manuel Meza Cuervo, coordinador de la mayor parte de los programas emblema del Instituto Cultural de León, donde se incluye la Feria Nacional del Libro.

Dirección de Infraestructura y Servicios Operativos

Pertenece enteramente a las áreas operativas como lo establece su nombre. Y es una parte fundamental para el manejo del Instituto, es la dirección de infraestructura y servicios operativos. En esta área se maneja el conjunto de elementos tanto físicos como electrónicos y los servicios de apoyo operativos, que garantizan el buen funcionamiento de las actividades culturales que son ofertadas por el ICL a la comunidad leonesa.

Es así como esta área se encarga de suministrar el equipo técnico, el mobiliario y el personal encargado del manejo de los equipos. Además de ello, mantiene actualizado el *software* utilizado para los espectáculos y mantiene el resguardo de este. Crea estrategias para mantener actualizadas las redes de comunicación que benefician al ICL.

Todas las actividades están vinculadas con los servicios operativos, los cuales están enlazados a todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes para cumplir sus expectativas.

Las operaciones que se desarrollan en esta área abarcan todas las actividades, que van desde la aplicación del evento hasta el término de este, anticipándose a todas las posibles fallas o destiempo que se puedan originar en el transcurso de la actividad.

Sus actividades incluyen el manejo de la agenda de eventos y juntas, también es responsable del resguardo de los equipos electrónicos. Está claro que todas las acciones de esta área están enfocadas a cada espectáculo, para que puedan funcionar y se desarrollen efectivamente las actividades.

Su dirección está a cargo de Roberto Carlos Landeros Guerrero, quien es Lic. Educación Artística, con especialidad en música por el Centro de Estudios Superiores de Educación Especializada “CESEE” en León, Guanajuato. Antes de ser parte del Instituto Cultural de León, era miembro del Consejo para la Cultura de León, pero a partir de 1995 a la fecha está a cargo de esta dirección, en la cual ha tenido actividades vinculadas con la impartición de talleres, mantenimiento de equipo de audio e iluminación, coordinación de Actividades Populares, Programación de Actividades y Coordinación de Personal, Coordinación Operativa, Coordinador de Programación de espectáculos en los teatros y espacios alternativos, y ha estado al cuidado y mantenimiento de los Teatros Manuel Doblado y María Grever.

2.5. Análisis de los perfiles de los dirigentes de las áreas administrativas del ICL

Para poder hacer frente a un entorno cada vez más cambiante y competitivo, todas las organizaciones —ya sean públicas o privadas— deben asegurar que sus empleados y sobre todo sus dirigentes, no sólo tengan los conocimientos en torno a su área de desarrollo laboral, sino también las habilidades, destrezas, valores y competencias, que les permitan dar respuesta de una manera adecuada a los retos que enfrentan día a día.

No obstante, es necesario que los colaboradores adquieran estos conocimientos y habilidades a través del desarrollo de sus capacidades, para ello tenemos la aportación de Sandoval Franklin (2010), quien sostiene que “[...] el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado, se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral” (Sandoval 2010, p. 661).

Bajo este enfoque es necesario considerar elementos tales como: desempeño laboral, motivación, evaluación y plan de carrera, estos son necesarios para el desarrollo efectivo del empleado dentro de su área de trabajo. Es así como

al obtener el perfil de cada uno de los elementos directivos del Instituto Cultural de León, encontramos una diversificación en carreras enfocadas un poco más a la comunicación, lo cual permite coordinar las distintas áreas del Instituto.

Cada área tiene al frente un líder que se cuentan con los conocimientos del funcionamiento en administración cultural, y se ha mantenido en constante actualización indagando en el continuo avance de la gestión cultural, desarrollando aprendizajes en torno a esta, sobre todo de las ofertas culturales que los ciudadanos leoneses día a día comienzan a consumir más, lo que crea una mayor carga de trabajo. Se puede puntualizar en este sentido, que cada miembro del equipo del ICL está adecuadamente ubicados en cada una de las áreas de desarrollo y gestión.

El proceso en general, debe de tener como punto de partida la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación del cargo al que aspira.

Aunque en un principio llamó la atención que en su mayoría los directivos del ICL tienen licenciatura en comunicación, lo que podría suponer una brecha de conceptos muy amplia en el área cultural, la investigación demostró que no existen debilidades a la hora de realizar su trabajo, ya que se mantiene en constante capacitación y retoman actividades en beneficio del ámbito cultural, potenciando así el desarrollo cultural dentro la población a través su progreso profesional, todo ello acorde a su currículum de trabajo (que estaba a disposición del público a través de la página de transparencia municipal), sin embargo y como se viene estableciendo, esto no les impide llevar a cabo sus funciones acorde a lo que el área demanda y necesita.

Está claro que no debemos de dejar de lado que los sistemas de gestión de recursos humanos están basados en competencias y habilidades de desempeño meramente en el área cultural, sino que se nutre de diversas áreas como la comunicación para cubrir sus puestos, lo que facilitan la ejecución de las funciones

de la administración del talento, entre ellas la selección de cada uno de los miembros del equipo dirigente del ICL

El proceso en general debe de tener como punto de partida la identificación de las competencias, y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación del cargo que aspira.

Está claro que y tras la obtención del análisis de los perfiles de cada uno de los miembros del instituto, encontramos que, con contadas excepciones, casi ninguno cuenta con estudios necesariamente relacionados con la cultura. Esta circunstancia nos da a notar que, en primera instancia, la comunicación es un área relacionada estrechamente con la cultura, ya que entiende los procesos del desgarramiento del lenguaje textual o no de las personas y las artes.

Este factor se unifica con que cada uno de los miembros, si no son gestores culturales o promotores de la cultura por educación académica, ha creado sus perfiles a favor de todo ello, pues cuentan con posgrados y han forjado una amplia experiencia y práctica laboral en el tema cultural. Cada uno de ellos ha construido un perfil complementario para la actividad en la que laboran.

A su vez se ha encontrado algo que hasta el momento parece preocupante, ya que, y como ejemplo partimos de la Universidad de Guanajuato y de la carrera en Cultura y Arte, podemos preguntarnos ¿Qué acaso esta carrera no puede ofertar estudiantes aptos para competir con los puestos dirigentes de las instituciones, o es acaso que no se crean profesionales en esta área?

El perfil de egreso de dicha carrera dice que el alumno al egresar debe contar con responsabilidad social para poder contribuir como persona activa del cambio del desarrollo de su entorno, implementando la comunicación tanto oral como escrita de forma clara para encaminar y orientar sus acciones para priorizar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización o proyectos en los que se involucre.

El que sea capaz de poner en práctica habilidades como la innovación, metodología, evaluación, estrategias de solución y sobre todo los conocimientos adquiridos durante la carrera, para crear una competitividad dentro de su campo laboral elegido por el alumno. Y dado este perfil de egreso el alumno al salir puede ingresar dentro del campo de trabajo de instituciones culturales de índole público o privado, según su elección.

Teniendo este tipo de perfil de egreso se puede ver que la carrera oferta estudiantes aptos para ocupar los puestos dentro de instituciones culturales, pero la respuesta podía ser incierta ya que cada estudiante se enfoca en sus intereses y sus gustos.

Pero lo que si podemos contestar es que la preparación que se necesita para poder ser parte del mercado laboral competitivo de la cultura, es necesario que cada aspirante tenga que forjar un perfil comparado con el perfil de los miembros del ICL, lo cual le permitiría competir al mismo nivel y con ello obtener las mismas oportunidades dentro de este mercado de trabajo.

Por lo tanto, si un licenciado en cultura y arte decide postularse para uno de estas direcciones, estaría en iguales condiciones de habilidades para desempeñarse dentro del puesto, ya que complementa sus estudios el estar en constante capacitación.

CAPÍTULO III. EL ICL, REGLAMENTOS, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSPECTIVA EN COMPARACIÓN CON OTROS REGLAMENTOS.

Siguiendo los fundamentos generales de administración y sus principios básicos, tenemos que la estructura de todo tipo de institución, dedicada a la cultura o no, debe de contar con un nombre, el cual le debe permitir una identidad jurídica precisa, un logo o símbolo que le identifique en el ramo a que esté dedicado, y un domicilio o dirección, donde se le pueda ubicar; todo ello permite un orden de funcionamiento vital de todo el organismo.

Acorde a los mismos principios administrativos, es necesario que el ente institucional este representado por un marco legal. Es fundamental la figura de un representante reglamentario, el cual deben de estar encargado y tiene el deber de dotar a la institución de sus principios filosóficos, que incluyen la misión, visión y los objetivos del organismo, y sobre todo, debe de proporcionar reglamentos de función, tanto internos como externos, ya que y gracias a ellos se da a conocer la manera en que está estructurada la misma y cuáles son sus funciones.

Todo el conjunto orgánico y articulado de la estructura de una institución nos sirve para poder determinar los tipos de relaciones que establece en torno a su función interna y externa, la aplicación de métodos, procedimientos y programas; y en este caso; enfocado a la cultura, cómo ésta organizada su estructura directiva. Todo ello con la finalidad de coordinar las acciones de fomento y desarrollo cultural de cualquier entidad, a partir de lo cual se establece el funcionamiento estratégico de la administración general.

Pero, ¿Qué es un reglamento y por qué es necesario para cualquier institución?

Por reglamento se define a una “colección ordenada de reglas o preceptos que por la autoridad se da, para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio” (RAE, 2019). Puede también decirse de un conjunto de normas articuladas en beneficio de la convivencia en los diversos

grupos sociales e institucionales, todo ello acorde a lo que se establece en el área de mediación escolar del departamento de Mediación Municipal de León (2018).

Podemos entender que los reglamentos son lineamientos establecidos por un dirigente o grupos de mutuo pacto, cuyo objetivo es mantener acuerdos de trabajo o colaboraciones en su misma empresa, escuela o grupo social, dando pauta de que existan reglamentos para cualquier circunstancia relacionada con los entornos de desarrollo social.

Podemos ejemplificar esto con los reglamentos escolares. En ellos se prioriza y ayuda a la convivencia de sus alumnos o sus empleados, o en un simple juego infantil, en el cual se estipulan las reglas de cómo se debe de jugar y qué pasa si no se cumplen dichas reglas del juego. Por qué por cada regla existe una sanción o una consecuencia si no se cumplen.

Los reglamentos son parte esencial de la vida en sociedad, si se carece de estos nos encontraríamos con varias problemáticas originadas por la falta de acuerdos y normas entre similares.

El Instituto Cultural de León es un claro ejemplo para tomar como referencia, para analizar su papel en el tema de la administración cultural y la función de sus reglamentos a favor de la cultura en el municipio.

Con antelación se mencionó que el ICL ha tenido presencia desde el año 2000 en la ciudad de León. Se ha posicionado como uno de los organismos descentralizado de la Administración Pública Municipal, con mayores resultados en el área de la cultura, esto acorde a lo publicado en diversos periódicos y revistas locales, las cuales escriben sobre los eventos que lleva a cabo el ICL y el impacto de ellos en función al contexto social leonés; es, además, un referente del impulso cultural en el país.

En ambos reglamentos se rige el sentir y actuar de la institución así como las metas que deben cumplirse. En ellos se encuentran la atribuciones de los miembros del Consejo y, entre otras cosas, los acuerdos en los cuales se debe de

“proporcionar y sostener el desarrollo cultural del municipio de león Guanajuato” (ICL, 2000a).

Bajo esta premisa, el reglamento establece que su máxima autoridad es el *Consejo de Cultura*, el cual debe de estar en función de los intereses del ICL. Estos dos reglamentos forman parte fundamental del instituto, pero existe una variación entre estos, es decir, es necesario analizar detenidamente cada uno de ellos para poder dar a conocer cómo estos dos reglamentos forman parte fundamental de la construcción de lo que ahora a la fecha es el Instituto Cultural de León.

3.1 Los reglamentos internos del ICL: Análisis y perspectiva en comparación con otros reglamentos.

En primer lugar tenemos el reglamento interior que fue parte de la creación del ICL, el cual fue publicado el día 27 de enero del año 2000. En sus artículos se encuentra estipulado, en primera instancia, los motivos por los cuales fue creado dicho reglamento, y a la vez se justifica la necesidad de crear un órgano administrativo del tipo estudiado.

Tales motivos se interrelacionan con la preocupación del municipio hacia el quehacer cultural de sus habitantes, y cómo éste forma parte de la vida cotidiana del pueblo leonés. En otras cosas, se señala como fundamental el impulso a la participación social en la cultura para poder dar pie al desarrollo del proceso cultural municipal, y con ello dar continuidad a las actividades para poder generar, desarrollar, asumir, compartir y aprovechar las distintas expresiones artísticas que se estaban generando en el municipio. Debemos de recordar que durante el año de creación y posicionamiento del ICL, León era un municipio en creciente demanda poblacional ya que el aumento de la población leonesa se fue de 1.06 millones en 1995 a 1.47 millones en 2010 (INEGI 2015) es por ello que se necesitaba cubrir a mayor número poblacional posible y acercarlos más a las actividades culturales.

Estructuralmente, este primer reglamento está compuesto en primera instancia por la exposición de motivos. Este apartado plantea las razones de porqué es necesario tener una entidad administrativa enfocada a la cultura y brinda los motivos, las razones de tener al ICL como ente institucional.

En el mismo documento se presentan los lineamientos que deberán de regir al Instituto Cultural de León, el cual consta de siete capítulos.

El primero está dedicado a las descripciones generales. Se establece el objetivo del reglamento como ente regidor del ICL, y el carácter jurídico de la institución.

En el segundo capítulo se establece la filosofía del organismo, esto en tanto la misión, visión y los objetivos a seguir, mismos que se alinean en torno a la conformación de un órgano fomentador de la cultura; en esta parte también se establece el domicilio.

El tercer capítulo está dividido en seis secciones, pero en términos generales, abarca desde la construcción e integración del ICL hasta el desarrollo de las sesiones del Consejo. En este apartado se establecen los miembros que conformarán la construcción del Consejo de cultura, es decir, quienes serán parte del Consejo, las facultades que tendrán cada miembro y las comisiones de estos, así como sus atribuciones y obligaciones. También abarca cuándo y dónde se llevarán a cabo las sesiones del Consejo y quiénes son los que deben de asistir.

En el siguiente capítulo (cuarto), se reiteran las facultades y las obligaciones del dirigente general del ICL.

Pasando al quinto capítulo tenemos el apartado de patrimonio, en el cual se estipula qué inmuebles pertenecen al patrimonio cultural de la ciudad de León, y cuáles de estos están a cargo del ICL.

Para el sexto capítulo se tienen las disposiciones administrativas. En esta parte se dice cuáles son las áreas administrativas que va a tener la institución y

cuáles los centros culturales, teatros o dependencias enfocadas a la cultura que están sujetos a la administración del ICL.

Y por último, en el séptimo capítulo se marcan las disposiciones complementarias, misma que se relacionan con la aplicación y distribución del presupuesto asignado, así como las relaciones laborales del ICL y sus trabajadores.

El reglamento está constituido por los parámetros básicos que permiten entender lo que busca lograr el ICL, así mismo se plasma qué áreas son necesarias para ello, sin embargo, deja al aire muchas disposiciones que el lector puede interpretar de varias maneras, es decir, deja huecos donde no queda claro hasta donde permite la injerencia de cada uno de los miembros tanto del Consejo como de los trabajadores del organismo. No pone los puntos límites de acción de cada miembro o área de administración para ser más claros.

Tiempo después y tras quince años se reestructuró el reglamento interno del Instituto Cultural. Esta nueva reestructura no presentó muchos cambios, solo se simplifican las actividades del Consejo y se agregaron los apartados que buscan el fomento cultural y el apoyo a los artistas locales.

Su estructura, al igual que la anterior, está conformada por una exposición de motivos, que está compuesto por cinco capítulos; el reglamento anterior tenía siete.

En el capítulo uno se establece la naturaleza jurídica del ICL.

En el segundo se estipulan los objetivos, atribuciones y el domicilio de la institución,

El siguiente (tercero) aparece como “Patrimonio del Instituto”, en el que se establece la integración del patrimonio, así como un listado de los bienes inmuebles y agrupaciones administrados por éste.

El Capítulo cuarto versa sobre el “Gobierno y administración del Instituto”. Está compuesto de nueve secciones. La primera es referente a la integración del

Consejo Directivo y la segunda se relaciona con las facultades de dicho Consejo. La tercera contiene las atribuciones del Presidente del Consejo Directivo. La cuarta indica las jurisdicciones del Secretario del Consejo Directivo. La quinta señala las atribuciones de los consejeros. La sexta indica que el Consejo Directivo contará con la participación de un representante de la Contraloría Municipal, el cual realizará funciones de vigilancia, con el objeto de verificar el control y la correcta aplicación del presupuesto. En la séptima sección de este capítulo dos correspondiente a las sesiones; en ella se establece la temporalidad para llevarse a cabo y quiénes son los que deberán de asistir a las mismas. La octava muestra las ausencias y renunciaciones de los consejeros. Y tenemos por último a la sección novena; en ella se revela todo lo referente a la conformación, integración y funcionamiento de las comisiones.

Por último tenemos el capítulo quinto del reglamento; en él se establecen las atribuciones del director general Actualmente el ICL es regido por el reglamento interno puesto en ejecución en el 2015.

Ahora bien, se dice que el reglamento es “interno”, que sus postulados tienen validez en el interior de la entidad institucional. Es por tanto, y siguiendo lo estipulado por Castrillón (2014), en su trabajo sobre la administración general, señalar que los reglamentos son documentos de suma importancia que apoyan a cualquier empresa, debido a que se convierte en norma reguladoras de las relaciones internas de la empresa/institución, haciendo de este un documento eje para que sus dirigentes apliquen y cumplan las reglas justa e imparcialmente, y que de ello derive una distribución equitativa del actuar de la misma organización.

Por otra parte, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegasen a presentar internamente en la empresa, haciendo a este un documento de suma importancia, si no existiera, sería complejo sancionar los actos impropios de la empresa, ya que se carecería de sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

El reglamento interior tiene la función, además de regulatoria, de contemplar aquellos aspectos no incluidos de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

Para tener clara la creación de un reglamento interior es necesario examinar algunos puntos clave, los cuales están relacionados con el establecimiento de los límites del comportamiento y actuar de la compañía ante las necesidades que surgen en el entorno que pretende atender, todo ello para mantener una división clara y concreta de las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la institución/empresa, donde queden claros sus derechos, deberes y sanciones en caso de incumplir con el reglamento.

Siguiendo esta línea, se asume que el reglamento promueve, o debe promover, la armonía entre todos los miembros que integran la institución, desde los Consejos directivos hasta el momento en que sale el producto al consumo; refiriéndonos con ello a las actividades culturales y artísticas como producto. Se debe de fomentar y proponer diversas opciones en cuánto a la resolución de conflictos en los que se involucre la organización, o se vea afectada por factores internos o externos a su filosofía y órgano rector.

Y por último, en este instrumento se debe establecer la junta periódica, es decir, mencionar cada cuánto tiempo es necesario llevar a cabo las reuniones, en las cuales se deben de tratar los asuntos relacionados con la estructura y funcionamiento de la organización, y con ello mantener una constante mejora, claramente sin perder de vista los objetivos de la misma.

Cualquiera que sea el modelo que se utilice para confeccionar el Reglamento Interno, y a la luz de los expertos referidos en este trabajo, su resultado final debe cumplir con la tarea de informar a los empleados el modo en que se va a ejecutar la administración y el funcionamiento de la empresa/institución, o los acuerdos a los que se llegó para poder mantener a todos dentro de los objetivos a seguir.

La ejecución del reglamento está a cargo del máximo órgano rector de la compañía, en tal caso y como es nuestro objeto de estudio, la aplicación del reglamento interior corresponde a la máxima autoridad en el tema de cultura, teniendo como responsable al Consejo Directivo para la Cultura en León y al Director General del ICL, los cuales, en conjunto, son los encargados de hacer valer el reglamento y, en consecuencia, el actuar de la institución.

Ahora bien, tras haber plasmado el cómo debe de funcionar un reglamento interno en cualquier institución, debemos examinar esta visión utópica, ya que a pesar de que se plasma de manera correcta la ejecución y construcción del reglamento, debe tener sus discordancias, basándonos solo en el hecho de que el reglamento que a un principio se publicó para la función estratégica del instituto, debió de ser cambiado quince años después de su fundación, por lo que el ICL actualmente es dirigido por el reglamento del 2015.

Analizado dicho cambio y comparando ambos textos, se encontró una ambigüedad en funciones específicas. Ambigüedad relacionada con la supresión o simplificación de los capítulos; podría decirse que no se vieron mayores cambios solo se simplificó el reglamento y se la agregó la aparición de un agente de contraloría.

Del mismo modo se generalizó el quehacer de cada miembro del Consejo, pues solo se limita a colocar las atribuciones, es decir, se estipula como cada miembro del Consejo puede votar para establecer el camino que va a tomar el instituto, todo ello sin dejar de lado su misión.

No se especifican las responsabilidades y facultades de cada miembro, haciendo ver que los consejeros solo participan como parte de la aprobación de acuerdos o proyectos, sin tener derecho a decidir el rumbo de los mismos, manteniendo así la incógnita de cómo es que funciona con claridad las actividades de cada miembro del Consejo de la Cultura en León. Para esclarecer este punto, podemos analizar el siguiente ejemplo; el cual consiste en establecer una nueva área en el ICL propuesta por el director de la Institución, dicha área llevara por

nombre obtención y desarrollo de servicios de limpieza, esta es llevada ante el Consejo Directivo durante la reunión mensual. En la reunión todos votan a favor de la creación de la nueva área, pero no se les informo el porqué de la creación o qué recursos se disponen para el área o qué tipo de actividades se desarrollarán en esta, pero ya fue aprobada para su creación.

En este caso podemos ver que faltaría la descripción completa del área a crear y por qué es necesaria, así mismo deja espacios donde el lector puede moldearlos a su favor, o para mejor resolución del caso hipotético, no estipula los límites de actuar del área en cuestión. Es así como los consejeros no saben hasta donde pueden interferir en la construcción o toma de decisiones, dejando un poco a la deriva sus funciones dentro del consejo.

A esto se le suma la falta de información con referencia a las áreas administrativas que conforman a dicha institución, pues solo se hace mención de ellas, plasmando un panorama muy general de las actividades a desempeñar en cada una de ellas, sin embargo, la información fue remplazada en el 2014 en el actual reglamento, dejando solo el nombre de las áreas que deben de conformar al ICL, dejando ciertas dudas en cuestión a su funcionamiento y qué tipo de perfil se persigue para sus dirigentes de área, punto que analizaremos más adelante.

Tras el proceso de análisis de los dos reglamentos, tenemos claro que uno vino a suplir al otro, sin embargo, no aporta mayor información para establecer una nueva ruta o trayectoria del Instituto. Podríamos crear una hipótesis o inferir que, tras el estudio, si bien el reglamento es parte fundamental del organismo, este no brinda las herramientas necesarias para poder mantener un funcionamiento en la misma organización, haciendo a este solo un reglamento de consulta, mas no de cumplimiento de las acciones del ICL, es decir, creemos que las decisiones son tomadas sin consultar al reglamento, pues este está siendo obsoleto en balance a las actividades culturales emergentes del municipio.

Para clarificar el punto anterior debemos regresar un poco a la construcción del actual reglamento que dirige el actuar del ICL. Al respecto, se especificó que lo

único que hubo fue su simplificación en términos y acciones, por lo cual, a pesar de que tenga un nuevo reglamento, el ICL se sigue rigiendo con los mismos acuerdos que se establecieron en el 2000, por lo que su injerencia se ve limitada.

Si bien, el documento no cuenta en su totalidad con estas especificaciones referentes a las acciones y actividades de cada uno de sus dirigentes, o la claridad del desarrollo en cada área administrativa y operativa, esto no detiene el desarrollo de la institución y el cumplimiento de sus objetivos, pero si es necesario que se ampliara un poco en torno a este tema, dado que si comparamos a los reglamento internos del ICL, con el reglamento interno de la Secretaria de Cultura Federal de México y el estatuto orgánico del Instituto Cultural de Aguascalientes.

La estructura en el reglamento de la Secretaria de Cultura cuenta con ocho capítulos relacionados entre sí. El primero describe a la Secretaría de Cultura, cuáles son sus obligaciones y atribuciones cómo regente cultural, así como el desglose de las unidades administrativas y órganos administrativos de los que se auxiliara para la realización de sus funciones. Está sujeta a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y demás leyes respectivas, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y disposiciones que emita el Presidente de la República.

El segundo capítulo esta designado a las Facultades del Secretario de Despacho. En este se describen las funciones de este, las cuales son intransferibles, siendo una de estas el fungir como el representante de la secretaria ante las decisiones, trámites y resoluciones que afecten o beneficien a la entidad.

El capítulo tercero está destinado a los subsecretarios, se estipula que debe de haber uno al frente de cada subsecretaria, y de ejecutar acciones dentro del ámbito de competencia de cada subsecretaria.

En el capítulo cuarto se encuentran las Facultades del Oficial Mayor, se designa que este debe de estar al frente de la Oficialía Mayor, a él corresponderá el ejercicio de acordar con el Secretario los asuntos de las unidades administrativas

que se le adscriban y desempeñar las comisiones que el Secretario le encomiende, como parte de sus actividades también debe de mantener, supervisar y coordinar las actividades en materia de recursos humanos, financieros, materiales y de tecnologías de la información y comunicaciones que realicen las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría de Cultura.

Las Atribuciones de la Unidad de Asuntos Jurídicos y de las Direcciones Generales se encuentran en el quinto capítulo, y las actividades que se desglosan de esta área se relacionan con los Asuntos Jurídicos en el cual habrá un Titular, estos deben de estar auxiliados por los directores, subdirectores de área, jefes de departamento y demás servidores públicos que se requieran en función de las necesidades del servicio, así mismo se encarga de planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de la unidad administrativa a su cargo y acordar con su superior jerárquico la resolución de los asuntos de su competencia.

El sexto capítulo se vincula con los Órganos Administrativos Desconcentrados, en él se dictamina para mantener la eficiencia de los despachos subsidiados a la secretaria, se podrá contar con estos órganos que ayuden a facilitar la resolución sobre determinadas materias o servicios; especifica que estos serán regidos a través de los órganos administrativos y jurídicos.

El séptimo capítulo marca la Suplencia de los Servidores Públicos de la Secretaría de Cultura, se aclara en qué momento y bajo qué circunstancias puede ser suplido el o los miembros dirigentes de la Secretaria de Cultura Federal, así como los subsecretarios de la misma.

Y por último se encuentra el Órgano Interno De Control, designado al capítulo octavo. En este se capítulo se establece que esta área deberá ser auxiliada por los titulares de las áreas de quejas; sus responsabilidades están relacionadas con la auditoría interna, y de auditoría para desarrollo y mejora de la gestión pública.

En cada uno de estos capítulos se describen cuáles son las funciones y atribuciones de los elementos de la Secretaría de Cultura, de qué se debe de encargar cada uno de ellos en la estructura organizativa y, sobre todo, describe las tareas específicas que tiene que atender entre las interdependencias.

Está claro que la Secretaria de Cultura Federal, al ser un ente de dirección nacional, debe contar con una estructura más descriptiva y definida para mantener la filosofía que se plantea como institución, al fomentar la promoción cultural en todo el país, no obstante, la estructura de su reglamento implica el principio básico de la administración, donde el orden es fundamental para poder mantener su funcionamiento, el cual, y siguiendo con los principios básicos, tenemos que está cumpliendo con la iniciativa de proceso: orden, ejecución, eficacia y buenos resultados, manteniendo una interrelación entre los dirigentes y quienes ejecutan las estrategias o implementan los acuerdos.

El otro reglamento interno que podemos tomar como ejemplo es el del Instituto Cultural de Aguascalientes. En este caso, al igual que en el reglamento de la Secretaria de Cultura del Gobierno Federal, se describen las áreas y cuáles son sus funciones y las de sus dirigentes, la estructura y organización del instituto, así como las acciones a realizar en cada una de ellas.

La estructura que conforma al estatuto orgánico del Instituto de Aguascalientes esta designado por tres títulos, los cuales a su vez cuenta con tres capítulos.

El primer título lleva por nombre “Disposiciones Generales”. En él se describe el carácter del instituto, los órganos que lo rigen; lo cual recae en la junta directiva y el director general del mismo instituto, las unidades administrativas que lo conforman y cuáles son los órganos administrativos, operativos y de consulta de los que se apoyará para mantener sus funciones.

Después aparece el título segundo. En él se establece la manera en que está conformada la estructura orgánica de la institución. En este título se encuentran cuatro capítulos sumamente relacionados, en términos generales, con la

descripción de las actividades de cada área, las actividades que debe de llevar a cabo la junta directiva y el director general. Describe el desarrollo de las juntas, su periodicidad y quién debe de conformar la junta directiva.

Se encuentran inmerso en estos capítulos también, las atribuciones de los directivos de áreas, y las distribuciones orgánicas, el desglose de quién es responsable del presupuesto y su desarrollo, así como quienes son responsables de la Universidad de las Artes. Esta es una unidad que forma parte de la estructura interna del Instituto. Se encarga de la formación de especialistas en el campo de las artes, y su funcionamiento se ajusta a las disposiciones normativas contenidas en la Ley de Cultura y las emanadas de la Junta Directiva del Instituto.

El funcionamiento docente, técnico y administrativo de la Universidad de las Artes son autónomos y, por tanto, la comunidad de profesores y estudiantes que la constituyen tiene su propia organización interior, de conformidad con las políticas y normatividad establecida por la junta directiva.

La promoción y difusión es parte también del apartado. En éste se desarrollan las actividades para programar, producir, organizar, ejecutar y supervisar las actividades artísticas y culturales o cualquier otra acción de promoción cultural. Registrar la iniciativa de personas y grupos, a efecto de promover y difundir sus actividades en el medio cultural y Promover la creación, edición y publicación de obras literarias de escritores y autores mexicanos o extranjeros.

La Dirección de la Orquesta Sinfónica de Aguascalientes quien está sujeta a la Dirección del Instituto; debe de cumplir con la función de contribuir al desarrollo, el fortalecimiento y la difusión de la música sinfónica en todas sus manifestaciones, dentro y fuera del Estado de Aguascalientes.

Y por último se encuentra el título tercero, donde se estipulan los órdenes de contraloría y los estatutos de evaluación para el instituto. En él se plantean métodos de autoevaluación para el funcionamiento de las áreas tanto administrativas como operativas de la institución, para ello se apoyan de la unidad de universidades de

las artes y del profesorado de la misma. Todas las evaluaciones son hechas llegar a la junta directiva, cuyos miembros optarán por las adecuaciones necesarias.

Este órgano rector y el reglamento interno de la Secretaría de Cultura Federal, son dos ejemplos en los cuales nos podemos sustentar para poner en comparación al reglamento del ICL. Al respecto, es posible observar que los dos ejemplos que tomamos mantienen una constante, que es la descripción clara de cada uno de sus apartados, el cual se ve omitido o muy superfluo en el caso de estudio.

Algo que aporta y es de gran interés, es la aparición de la consulta a universidades de artes por parte del Instituto Cultural de Aguascalientes, esto hace que las acciones del este órgano estén enfocadas y supervisadas por agentes capacitados académicamente a nivel licenciatura en el área cultural, por ello, podemos establecer que el actual reglamento interno del ICL carece de descripciones específicas o mantiene ciertas discordancias en comparación con estos dos ejemplos, y sobre todo, de un modo de evaluación hacia sus acciones enfocadas a la cultura.

Para mantener un objetivo claro y que las evaluaciones sean acordes a los requisitos que necesita la institución, se requiere de personal capacitado en cada área. Por ello, siguiendo a Pedro Bejarano (2013), “es importante tanto el proceso de planeación, desarrollo y organización [...] como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover, incentivar y mantener las competencias [...] para mantener la capacidad competitiva en el entorno, pero esto no funciona si no se cuenta con el personal idóneo” (pág. 11).

Pero al mismo tiempo se tiene que estos dos ejemplos anteriores en comparación con el Instituto Cultural de León, cada uno tiene una estructura diferente pero se mantiene una constante, que es la estructura de una máxima autoridad dirigente de la institución, donde todos son parte fundamental del desarrollo de la misma en busca de sus objetivos, y son parte de los votos a favor de la ejecución de acciones en pro de las principios institucionales.

Se podría decir que el reglamento del ICL carece de ciertos apartados en comparación con los reglamentos anteriores y que lo hacen un tanto confuso en torno a su estructuración, pero el reglamento interno y como bien estaba establecido desde antes, este solo es útil dentro de la institución y solo para ella, por lo tanto, si se trata de mantener un reglamento uniforme entre todas las instituciones nos topáramos con una incongruencia en formas de actuar, puesto que la cultura en México, haciendo esto un comentario general, y como bien lo dice Humberto Ortega Villaseñor en su artículo: *México como Nación Pluricultural. Una propuesta de Articulación Socio jurídica en el Siglo XXI*, publicado en el 2010, “la nación mexicana tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas” (Villaseñor, 2010), por ende, no es uniforme en cada una de las naciones y mucho menos en cada estado y municipio.

Es necesario establecer un cuadro comparativo de los tres reglamentos por ello tenemos al cuadro 1 en él se estipula la estructura que conforma a cada reglamento de cada institución.

Cuadro 1. Comparativo de los reglamentos revisados.			
Reglamento.	Reglamento interno del ICL 2000.	Reglamento de la Secretaria de Cultura Federal.	Reglamento interno del instituto cultural de Aguascalientes.
Estructura del reglamento.	<p>Consta de siete capítulos.</p> <p>Exposición de motivos.</p> <p>Lineamientos regidores del ICL ().</p> <p>Descripciones generales.</p> <p>Carácter jurídico.</p> <p>Objetivos del reglamento.</p> <p>Filosofía del organismo (ICL).</p> <p>Visión.</p> <p>Misión.</p> <p>Objetivos.</p> <p>Términos generales (dividido en siete puntos).</p> <p>La construcción e integración del ICL.</p> <p>Miembros que conformarán la construcción del Consejo de Cultura.</p> <p>Las facultades que tendrán cada miembro y las comisiones.</p> <p>Atribuciones y Obligaciones.</p> <p>Cuándo y dónde se llevarán a cabo las sesiones del Consejo.</p> <p>Quiénes son los que deben de asistir.</p> <p>Desarrollo de las sesiones del Consejo.</p> <p>Reiteran las facultades y las obligaciones del dirigente general del ICL.</p> <p>Patrimonio cultural de la ciudad de León y que están a cargo del ICL y sus dirigentes.</p> <p>Disposiciones administrativas.</p> <p>Disposiciones complementarias.</p>	<p>Costa de ocho capítulos.</p> <p>Primero describe a la Secretaría de Cultura, cuáles son sus obligaciones y atribuciones cómo regente cultural, así como el desglose de las unidades administrativas y órganos administrativos de los que se auxiliara para la realización de sus funciones.</p> <p>Designado a las Facultades del Secretario de Despacho. Se describe las funciones del mismo.</p> <p>Designado para los subsecretarios, se estipula que debe de haber uno al frente de cada subsecretaria, y de ejecutar acciones dentro del ámbito de competencia de cada subsecretaria.</p> <p>Las Facultades del Oficial Mayor y sus actividades relacionadas con las acciones en materia de los recursos.</p> <p>Las Atribuciones de la Unidad de Asuntos Jurídicos y de las Direcciones Generales.</p> <p>Los Órganos Administrativos Desconcentrados.</p> <p>La Suplencia de los Servidores Públicos de la Secretaría de Cultura.</p> <p>El Órgano Interno De Control.</p>	<p>Consta de tres capítulos que a su vez se dividen en tres capítulos cada uno Disposiciones generales.</p> <p>Carácter del instituto.</p> <p>Los órganos que lo rigen.</p> <p>Las unidades administrativas que lo conforman y cuáles son los órganos administrativos, operativos y de consulta.</p> <p>La estructura orgánica de la institución</p> <p>Las atribuciones de los directivos de áreas, y las distribuciones orgánicas.</p> <p>El desglose de quién es responsable del presupuesto y su desarrollo.</p> <p>Actividades que debe de llevar a cabo la junta directiva y el director general.</p> <p>El desarrollo de las juntas, su periodicidad y quien debe de conformar la junta directiva.</p> <p>El responsable de la Universidad de las Artes.</p> <p>Los órdenes de contraloría y los estatutos de evaluación para el instituto.</p> <p>Plantean métodos de autoevaluación para el funcionamiento de las áreas tanto administrativas como operativas de la institución.</p>

Es por tal motivo que los reglamentos internos de cada institución solo deben de responder a las necesidades que surgen en el entorno en el que se encuentran, y atender en consecuencia, a la población al interior de ese entorno. Aunado a esto está que se tiene una estructura obligatoria para llevar a cabo la organización de los reglamentos culturales institucionales, es decir, aún no se plantea lo que debe incluir un reglamento interno enfocado al ámbito cultural. Sin embargo, es necesario tener agentes dirigentes especializados en la institución para mantener una concordancia entre el actuar y sentir institucional.

Soslayando que bajo esta premisa el ICL y sus dirigentes de área, no ha perdido de vista el objetivo del mismo, y está en función y a favor del desarrollo cultural de la población leonesa, haciendo cada vez más accesibles los eventos al público enfocando su administración en torno a la cultura como actividad, podríamos decir que el reglamento con el cual se rige está llevando a cabo sus función primordial al igual que en otras instituciones aunque su estructura sea variada, todo ello visto en el cuadro anterior.

Ahora bien teniendo dicho cuadro, podemos establecer que cada uno de los reglamentos está en función de las acciones del instituto o secretaria a la que pertenece, por lo cual echa mano de los recursos con los que cuenta y se encuentran cerca de ellos, como está el caso del Instituto Cultural de Aguascalientes el cual se apoya de la escuela de artes de Aguascalientes de sus profesores y de sus alumnos para estructurar las decisiones a tomar; o al mismo tiempo la Secretaria de Cultura Federal la cual al ser un ente con mayor longevidad y actividades administrativas en tono a la cultura fue depurando sus acciones para darle más énfasis a aquello que es más esencial en el fomento cultural.

3.2. Los perfiles de las áreas administrativas y operativas del ICL

Al ser una de las actividades indispensables del ser humano, la administración es necesaria en todo momento de nuestra vida, por ello diversos

sectores echan mano de ella para mejorar su quehacer cotidiano. Las empresas no son excepción a esta regla y más desde el despunte de la Revolución Industrial, a partir de lo cual estas aumentaron la producción de sus productos conforme a una estructuración de pasos específicos, y creando puestos de mando para mantener una constante en sus mejoras y alcanzar las metas que se proponían constantemente.

No obstante, por mejor posicionada que se encuentren una empresa o mayores alcances tenga, no es del todo funcional si no existen los equipos de trabajo eficientes tras de ella, que den seguimiento y constancia al desarrollo de actividades en beneficio de la misma.

Las empresas, tanto del ramo industrial como del ramo cultural, se dividen en dos áreas fundamentales (área administrativa y área operativa), las cuáles están relacionadas con la administración y la operación. Por cada área de cada organización es necesario tener un puesto de mando dirigente que dé estructura al trabajo empresarias y de producción, el cual debe de responder a una dirección general, y no solo eso si no tener personal capaz de manejar cada área de forma eficiente.

La cultura, como practica humana, no tiene excepción a esta regla, necesita, al igual que cualquier empresa o institución, un órgano administrativo y un órgano operativo, es por ello que, si nos basamos en la opinión de Taylor y su estudio sobre la administración eficaz, es necesario contar con personal eficiente y con conocimientos del área que pretende desarrollar para mantener equipos eficaces, estructuras organizadas, procesos internos claros y resultados óptimos, esto para poder comprender la dinámica de las relaciones entre las distintas áreas de trabajo de la empresa/institución.

Siguiendo esta línea de estudio, analizaremos las áreas administrativas desde la perspectiva de los perfiles de los diversos dirigentes que están al frente de cada una de estas en el Instituto Cultural de León, el cual es nuestro caso de estudio, en él se encuentran inmersas siete áreas dirigentes de las cuales cada una

tiene su parte administrativa y operativa, estas se complementen en acciones para mantener y cumplir los objetivos planteados por la misma institución.

Cada uno de los trabajadores del ICL debe de cumplir con ciertos criterios relacionados con el área en la que se quiere desempeñar laboralmente, por ello es necesario contar con un perfil idóneo para obtener el puesto de trabajo y llevarlo a cabo.

Cuando hablamos de perfil idóneo, lo estamos entendiendo como “[...] la información estructurada de las competencias específicas, fundamentales y necesarias respecto a la ubicación de un puesto particular de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto y sentir empresarial”, esto según las autoras Alcalá Alejandra y Gómez Dorys (2013), quienes han hecho estudios relacionadas con las técnicas estratégicas para la elaboración de perfiles de puestos de mando, los cuales están basados en competencias y orientar el direccionamiento del área de recurso humano en cuestión de contrataciones.

Basándonos en la aportación de las autoras, contar con un perfil acorde al área de trabajo o relacionado con el sentir de la empresa, permite ver claramente las características tanto educativas como de desempeño laboral de quienes mejor pueden desarrollar las funciones del cargo que queremos cubrir, así como ver el nivel de educación de los actuales ocupantes del puesto e identificar el potencial de otros empleados de las organizaciones para ese puesto, es así como nos podemos dar una idea de cómo elegir a los candidatos con mayor posibilidad de acierto. El perfil también permite evaluar con imparcialidad y formar a los empleados con criterios más claros y medibles.

Ahora bien, bajo tal descripción anterior y basándonos en los puestos administrativos de la cultura, y para saber qué características debemos considerar para la contratación de estos puestos, es necesario consultar fuentes de diversas instituciones culturales como lo son, por dar dos ejemplos: se encuentran las

instituciones culturales de Chile y Perú, quienes crearon en el 2013 una *Guía Metodológica para de Elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas* (Gob. Perú, 2013), y en el 2016 una guía para *Perfil de Cargo Encargado Regional de Patrimonio Cultural* (Gob. Chile 2016) respectivamente, las cuales ofertan vacantes y buscan trabajadores para sus áreas a través de convocatorias lanzadas por las mismas instituciones.

Al consultar las convocatorias, encontramos que cada institución tiene como requisito principal para cualquier postulante a dirigente de administración cultura que debe de contar en primera instancia, con estudios relacionados con el área artística o cultural y por lo menos haber participado en la organización y desarrollo de festividades culturales de índole estudiantil o como servicio. Haber desarrollado el papel de coordinación u organización de actividades, con el fin de promover el desarrollo cultural.

Además de ello debe tener la capacidad para poder planear, organizar, supervisar y dirigir los festivales artísticos culturales del entorno, así como las actividades en su participación con demás instituciones. Coordinar las actividades realizadas por el personal de las distintas instancias a cargo de la dirección, como los son bibliotecas públicas, centros culturales, casa de cultura, teatros, plazas, etc. También debe de conocer las leyes y reglamentos vigentes en torno a la promoción cultural, y sobre todo conocer el área del derecho cultural; coordinar actividades a favor del rescate de nuestras tradiciones, servir de enlace con otras dependencias para gestionar recursos que apoyen los programas de difusión cultural, y mantener relaciones estrechas en todos los extractos sociales para el beneficio de la misma cultura y el desarrollo de ella.

En la búsqueda de establecer una competencia laboral, entendida esta como: la capacidad y habilidad que posee un individuo para poder desarrollar y ejecutar una serie de labores, a favor y de acuerdo con las funciones establecidas por y para su empresa, dentro de un determinado puesto de trabajo. Es así como un solicitante debe de cumplir con los criterios anteriormente propuestos para poder ser considerado para la propuesta laboral

Tras los hallazgos encontrados, podemos establecer que en el Instituto Cultural de León la mayor parte de sus dirigentes en las áreas administrativas —como se planteó en el capítulo anterior— están relacionados con áreas de comunicación, o tiene estudios en torno a las ciencias de la comunicación.

La mayoría de los jefes de área del ICL llevan trabajando en la institución desde sus inicios en el 2000, haciendo que podamos inferir que se está monopolizando un cargo en la institución, sin embargo, los resultados proporcionados por cada área nos permiten señalar que el permanecer en ese puesto, básicamente, es porque el dirigente tiene y cuenta con las herramientas necesarias para ejecutar las acciones en beneficio de la misión y los objetivos de la misma.

Es decir, si ellos no cuentan con el perfil que se puede solicitar como trabajadores en función de la cultura, durante su trayectoria laboral en el ICL, han tenido que ir reestructurando su perfil para mantener una actualización y contextualización de los procesos artísticos, mismos que son necesarios para mantenerse en la organización y sobre todo dentro del puesto en el que ejercen la profesión que han ido solidificando entorno al sector cultural.

Es así como concluimos que no todos los dirigentes tienen estudios relacionados con la cultura, pero sí han mantenido una constante actualización de sus perfiles, haciendo que su especialización académica se forje en torno a la cultura, es decir, cada dirigente busca mantenerse actualizado por ende realiza estudios y participaciones dentro de los ambientes culturales. Si bien no tiene el perfil que se buscan ellos mismos han creado sus perfiles de trabajo. De ello se concluye que no solo los profesionales especializados en el área cultural forjados en las aulas son aptos para cubrir los puestos de trabajo, si no que la expertiz en el ámbito se logra a partir de la práctica, capacitación, actualización y experiencia laboral.

3.3. El perfil de trabajo del área en torno a la cultura, ¿es necesario?

Desde que se crearon los puestos de trabajo durante la Revolución Industrial, las empresas e industrias ha estado buscado al personal idóneo que pueda administrar u ocupar cada uno de estos puestos, esto a fin de que el personal sea adecuado se han creado carreras o niveles de estudios necesarios para que el postulante pueda adquirir las herramientas que necesita para poder desempeñar las obligaciones que exige el cargo o dirección.

Pero para hacer posible dicha acción, y bajo los principios administrativos de eficacia, es necesario crear los perfiles de trabajo que son indispensables para saber cuáles serían las actividades que se deben de realizar en cada puesto.

Por ello, y bajo las aportaciones del libro *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano*, de Alcalá Alejandra y Gómez Dorys (2013), se obtuvo que deben de establecerse con claridad las actividades que se pueden desempeñar en las áreas administrativas, además de ser un gran aporte para las actividades de las áreas de reclutamiento para saber qué características se deben de considerar para cada puesto.

Ambas autoras expresan que es necesario la construcción de perfiles, dado que estos fungen como una herramienta de consulta que da la oportunidad de orientar el direccionamiento del recurso humano, teniendo en cuenta los requerimientos del mercado laboral, y esto además contribuirá a mejorar la gestión administrativa y en consecuencia, a generar ventajas en un mercado laboral altamente competitivo y en constante cambio.

Esta construcción de perfiles apoyará el aumento la productividad y a optimizar la interacción con los clientes internos y externos de la organización, favoreciendo el desarrollo de lineamientos que permitan establecer perfiles de puestos de trabajo basados en competencias.

Bajo esta perspectiva tenemos que en el mercado laboral, independientemente del carácter de la empresa, es necesario contar con un perfil que estipule la demanda de las actividades de un puesto determinado.

Las instituciones culturales también forman parte de dicho mercado, y actualmente son parte fundamental del desarrollo de la sociedad, por ello y bajo esta regla, es necesaria la construcción de un perfil que mantenga o establezca los parámetros a considerar para la contratación de personal enfocado al desarrollo de actividades administrativas con el toque cultural.

A su vez, es de suma importancia que las empresas, industrias o instituciones culturales desarrollen e incorporen de manera permanente nuevas estrategias administrativas que le permitan ser competitivas y, por otra parte, que los trabajadores se preparen constantemente para adquirir los conocimientos, habilidades y competencias, que les permitan ingresar o mantenerse en el mercado laboral.

Una vez establecida la importancia de tener un perfil de las organizaciones culturales, para el desarrollo integral de cualquier institución, ¿Qué parámetros debería de considerar dicho perfil?

Para ello tenemos un ejemplo interesante por parte del gobierno local de la ciudad de Lima, Perú. A través de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos de Lima, quienes crearon en el 2013 una *Guía Metodológica para Elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas* (Gob. Perú, 2013), en esta guía se dice que para crear el perfil del trabajador, se debe de considerar en primera instancia, la identificación correcta del puesto (el trabajo), en este es necesario saber la ubicación, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y de supervisión. También tener en cuenta la coherencia de la misión del puesto con las funciones establecidas (que actividades se realizan en el trabajo), donde se debe de revisar a mayor profundidad los documentos e instrumentos de gestión relacionados al puesto de interés (que necesito para trabajar en este puesto). Las sugerencias y el esquema de redacción de la misión, alineamiento de las funciones

del puesto de la unidad orgánica, las sugerencias y el esquema de redacción de funciones.

Se deben describir las coordinaciones o áreas laborales internas y externas que se realizan en el puesto a percibir. La formación académica debe de ser uno de los principales requisitos para desarrollar las funciones establecidas para el puesto en cuestión, aunados a los conocimientos del puesto para desarrollar todas las funciones que este demande, así como la experiencia para el puesto, la cual debe de ser coherente para desarrollar las funciones establecidas y, por último, establecer cuatro o cinco habilidades principales del puesto que sean idóneas para desarrollar las funciones de este.

Al tener la aportación de esta guía, tenemos claro que todos los trabajadores deben de tener un perfil laboral adecuado para la contratación, y esto no es excepción para aquellos que están a favor de la cultura y que están inmersos en los puestos dirigentes o dentro de los puestos de subordinación.

Por ello se requieren de la construcción o de la adecuación de un perfil de puesto adecuado, pues ello es parte fundamental del departamento en el que pretenden ejercer y sobre todo que tengan las competencias, habilidades y cualidades necesarias para saber a quién se debe de contratar para él.

Ahora bien, sabiendo esto ¿Cuáles serían las competencias, habilidades y cualidades necesarias para los puestos de trabajo del entono cultural?, para establecer una respuesta nos limitaremos a tomar en cuenta lo establecido en la referida *Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas*, de 2013.

En el documento aparecen cuatro características necesarias para la creación de un perfil de puesto por área administrativa y operativa. La primera característica que se necesita, ubicar lo referente del puesto o interlocutor(es), es decir, se debe de colocar todo lo referente al nombre del puesto en el que se pretende ocupar, después en la segundo característica se deben de describir las rasgos que debe tener el experto en el área.

Para la tercera, se debe de redactar las funciones del puesto de acuerdo a las sugerencias y esquema de redacción, es decir las tareas a desempeñar, en los cuales se debe de incluir por rango de importancia las actividades a desempeñar, mismas que deben de ser concretas y entendibles, donde se denoten los límites de responsabilidad o actuación del puesto.

En la cuarta y última característica, se redactan las principales unidades orgánicas de la entidad con quienes frecuentemente interactúa el puesto (Coordinaciones internas); asimismo con las principales organizaciones e instituciones externas a la Entidad (Coordinaciones externas).

Como consejo se estipula que como prioridad el enfoque debe estar en el puesto y no en la persona, no usar verbos que reflejen conductas observables y, sobre todo, no emplear demasiadas palabras técnicas.

Ahora bien, recordando los resultados obtenidos tras el análisis de los reglamentos, establecemos que la información brindada por la guía del gobierno de Perú, sería un buen modelo para crear una identidad del puesto del ICL y, con ello, entender la forma de trabajo y el tipo de actividades que son necesarias para el mismo.

Podemos tomar esta guía como base para crear los perfiles de los puestos de cada área de administración del ICL, y con ello aportar al reglamento una nueva construcción de sus áreas, brindando con más claridad las tareas a desempeñar en cada sección del ICL, y también puede utilizarse para saber qué criterios se necesitan para poder contratar a más personal y que este resulte eficiente y adecuado para la vacante.

Por lo anterior, establecido sobre la perfilación de puestos y de acuerdo a las características que el ICL necesita para sus funciones, se optó por establecer una propuesta sobre los criterios que podrían consolidar los perfiles de trabajo de las áreas que conforman al instituto se clarifican de la siguiente manera dentro del cuadro 2.

Cuadro 2. Criterios para el Perfil de las secciones directivas del ICL.

Área.	Nivel académico a fin.	Funciones del Perfil.	Habilidades.
Dirección general.	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Cultura y Arte (Preferente). Lic. En Artes. Lic. Ciencias Sociales y Humanidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Liderar la formulación, ejecución y seguimiento del Plan de Desarrollo Cultural del Municipio. Dirigir la coordinación, supervisión y evolución de los programas, áreas de dirección y proyectos del Instituto. El director general deberá de ejecutar las resoluciones y acuerdos establecidos por parte del Consejo. Deberá de entender el organismo de operación de las áreas a su cargo. Realizar pronóstico de ingresos y egresos del organismo. Realizar propuestas de modificación e informe trimestral de actividades del organismo que deberá presentar al Ayuntamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar las Leyes y reglamentos que se señalen para el puesto. Liderazgo. Gestión de cambio y desarrollo de la Organización. Relaciones interpersonales.
Coordinación de comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Comunicación. Lic. Ciencias Sociales Y Humanidades. Lic. Cultura y Arte. 	<ul style="list-style-type: none"> Debe tener una formación en los campos del Periodismo, Relaciones Públicas o áreas relacionadas. Conocer cómo funciona el mundo digital (manejo de redes sociales, blogs y medios de comunicación digitales). Trabajar inmerso en el mundo de los medios tradicionales. Trabajo en relaciones públicas. Fundamental conocer los canales de los que dispone y mover la información a favor de los intereses de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Debe tener una buena comunicación oral y escrita. Visión estratégica. Flexibilidad para adaptarse al cambio. Espíritu proactivo y resolutivo.
Dirección de finanzas y administración.	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Administración. Lic. Dirección De Empresas. Lic. Economía. Lic. Administración Contable. Lic. Cultura y Arte. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar labores gerenciales y manejo de información financiera. Supervisar las operaciones y desarrollo de los departamentos de finanzas de la empresa. Revisar y desarrollar políticas para regular las opciones financieras de la empresa. Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera. Estimar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos. Utilizar modelos matemáticos y estadísticos para prever las tendencias económicas y financieras. Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones correspondientes o sugerir posibles mejoras. Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para la elaboración de informes contables. Conocimiento en la elaboración de presupuestos. Organización y planeación. Excelentes relaciones interpersonales. Manejo de la información bajo el principio de confidencialidad.
Dirección de infraestructura y servicios operativos.	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Administrador de Bases de Datos. Lic. Sistemas Computacional. Lic. Analista de Organización y Métodos. Lic. Administrador de Redes/Servidores. Lic. Cultura y Arte. 	<ul style="list-style-type: none"> Programar, organizar, dirigir, coordinar, controlar, supervisar y evaluar las actividades que competen a su ámbito. Formular, ejecutar y supervisar los proyectos culturales de Inversión a su cargo. Formular el Programa de Ejecución Anual de Proyectos en base al Plan. Formular el Plan Anual de Actividades y proponer el presupuesto de la Gerencia para ser incorporado. Plan Operativo Institucional y evaluar su ejecución de acuerdo a la normatividad vigente. Establecer los instrumentos normativos y herramientas de gestión necesarias para realizar el control permanente del funcionamiento de los órganos de su competencia. Mantener vinculación con organizaciones en el ámbito local, regional, nacional e Internacional. Fomentar la cultura de trabajo en equipo y administración por resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento Analítico. Pensamiento Crítico. Habilidad para la administración del personal. Habilidad para instruir o enseñar a otros. Conocimientos de Telecomunicaciones. Conocimiento de Infraestructura y administración de las plataformas tecnológicas.
Dirección de desarrollo Artístico y cultural.	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Ciencias Sociales y Humanidades. Lic. Educación Básica. Lic. Artes Plásticas. Lic. Cultura y Arte. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de las actividades correspondientes al fomento de las actividades culturales. Fomento a la educación artística. Disponer del fomento cultural y artístico que se produce en el municipio Coordinación de infraestructura educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar, encauzar y promover. Ser dinámico. Conocimiento de Infraestructura educativas.
Dirección de desarrollo académico.	<ul style="list-style-type: none"> Lic. Educación. Lic. Pedagogía. Lic. Cultura y Arte. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de las actividades correspondientes al fomento de las actividades culturales. Plantear y promover las políticas oficiales en torno al desarrollo cultural. Establecer el Sistema de Información Cultural que integre a todos los actores. Programar cursos de extensión cultural y artística, dirigidos a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento Analítico y Crítico. Liderazgo, flexibilidad para adaptarse a los cambios. Espíritu proactivo y resolutivo.

<p style="text-align: center;">Dirección de fomento cultural y patrimonio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. En Antropología • Lic. Ciencias Sociales y Humanidades • Lic. Arquitectura. • Lic. Geógrafo. • Lic. Cultura y Arte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar, coordinar, supervisar y monitorear los programas y actividades del Departamento de Patrimonio Cultural. • Liderar la planeación y control en torno a la gestión cultural y patrimonio cultural. • Aplicar la administración y la operación dentro de sus actividades. • En su normativa, se establece que el Patrimonio del Instituto integrado por los bienes muebles e inmuebles de su propiedad. • Administrar las aportaciones, herencias, legados, donaciones y demás liberalidades que reciba de personas físicas o morales que representen las tradiciones sociales, políticas, urbanas, arquitectónicas, tecnológicas, ideológicas y económicas de la sociedad. • Cuidar del declarado patrimonial cultural la localidad y del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y síntesis de la información. • Identificar causa-efecto en la infraestructura. • Iniciativa y creatividad. • Eficiencia y calidad en el trabajo. • Comprensión del entorno arquitectónico.
---	--	---	--

La propuesta anterior ayudó a concretar las funciones o acciones de cada dirección de acuerdo a sus actividades, por lo que se propone dentro del cuadro los niveles académicos que se pueden tomar en consideración a la hora de la contratación para el puesto, así como las funciones a realizar y las habilidades que se requieren, si bien no es un plan a seguir pero puede dar un parámetro de qué es lo que se busca a la hora de plantear la pregunta ¿a quién podemos contratar?

3.4 Un modelo de gestión para una administración cultural eficiente.

Obstante, aparte de la necesidad de crear la descripción del puesto de trabajo y la construcción de un perfil del empleado, también ¿sería necesaria la construcción de un modelo de gestión para la administración eficiente y viable para el entorno cultural?

Para contestar esta pregunta retomaremos los aportes de los académicos en torno a los principios de la administración y de la teoría de la administración científica. Todos ellos estipulan que para establecer un modelo no solo basta con tener las herramientas necesarias, o saber conducir estas herramientas y tener las experiencias y conocimientos suficientes para ello.

También se hace necesaria la alineación de componentes internos y externos. Los cuales requieren de una serie de herramientas de gestión. Estos les permiten no solo a los administradores, sino también a los gestores y a los dirigentes, identificar los principales componentes de su empresa cultural, o empresa en general, para ser ejecutados adecuadamente y a favor de los objetivos y metas de la compañía/ institución.

Sin duda, las herramientas existentes de apoyo para la gestión empresarial deben responder a las necesidades de integrar a las empresas las mejores prácticas de desempeño, enfrentando así todos los retos generados por la globalización, la oferta cultural y el contexto social de la entidad.

La propuesta de establecer un modelo de gestión para la administración eficaz es demostrar que la herramienta, a la que denominaremos de ahora en adelante como Modelo, el cual Osterwalder, Pigneur, y Tucci, (Apud. Quintanilla / Álvarez 2005) lo definen como “los planos y diagramas de cómo la empresa hace negocio” (pag.18), apoya a las empresas en su desempeño, buscando que los administradores de dicha organización logren sus objetivos y nivel de competitividad proyectados, de una manera ágil, rápida y eficaz; considerando el entorno globalizado en el que operan.

Ahora bien, cuáles son estos componentes y herramientas a las que nos referimos. Para ello tenemos la aportación de Jorge J. González Quintanilla y de Jesús G. Cruz Álvarez (2007). En su trabajo relacionado con los Modelo de Gestión de Negocios para las pequeñas y medianas empresas, sostienen que para la construcción del modelo debemos considerar los factores clave comunes, los cuales están relacionados con la planeación estratégica, mejoramiento de los servicios, incremento de los ingresos, cumplimiento de los objetivos, mejoramiento de la imagen corporativa, el establecimiento de un sistema de gestión por procesos y el desarrollo eficaz de estos procesos, donde se busque el perfeccionamiento del talento humano y que están relacionados con la determinación de las herramientas de gestión y los objetivos básicos de una empresa.

Las herramientas a las que nos referimos están relacionadas con capturar, entender, comunicar, diseñar, analizar, evaluar y cambiar la lógica del negocio en beneficio de los intereses empresariales.

La elección de unos u otros factores empresariales no es una tarea sencilla, debido esto a la inexistencia de modelos enfocados en la administración cultural consistentes y ampliamente aceptados. Dado que cada dirigente de estas entidades

culturales se guían por sus experiencias obtenidas de puestos similares o que van desarrollando durante su trayectoria dentro del puesto.

Es por eso, y dada la información, que podemos establecer que un modelo debe de atender y cumplir con las necesidades de la empresa, así como tener ciertos parámetros base para poder ser utilizado como guía y con ello desarrollar las adecuaciones según el contexto.

Los parámetros base a lo que nos referimos están relacionados en primera instancia con la metodología del proceso de administración, es decir, debe cumplir con la definición del programa de trabajo, estrategias, metas, el establecimiento de sistemas operativos, sistemas de evaluación, identificación de momentos de verdad; lo cual es comparar las expectativas con la realidad del contexto en el que se pretende intervenir con el producto cultural; la culturización, que no es sino la capacitación del personal en materia de su trabajo; y la comunicación interna y externa entre departamentos. Así mismo cumplir con el triángulo del servicio donde se encuentran inmersos los factores humanos (trabajadores), cliente (consumidor del producto cultural) y cultura del servicio (producto de calidad).

Por ello solo se puede establecer un modelo de gestión para la administración eficiente base, en el cual solo se coloquen las herramientas y factores que son necesarios para ser aplicadas en el contexto empresarial cultural, y de ahí poder crear las adecuaciones necesarias para ser aplicadas en el contexto empresarial enfocado a la cultura.

Es decir, sí es necesaria la creación de un modelo, el cual simplifica y estandariza el proceso de administración, pero este solo puede ser posible si se implementa en forma de guía. Ya que no podría cubrir todas las necesidades de todas las empresas culturales del país, dado que cada una de ellas y al igual que los reglamentos internos, solo están en función del entorno social y cultural en el que están metidos o se desenvuelven y no funcionan si se sacan de ellos. Por lo que la guía podría orientar la administración del lugar para dar solución las necesidades de la organización.

Tras el análisis se encontró que es de gran importancia contar con un modelo de en administración cultural, para orientar las acciones de la institución, dado que el plan de mejora de la administración cultural, es necesario para estandarizar las estrategias de acción a favor de las instituciones.

Ahora bien, el Instituto Cultural de León no es una entidad que se quede atrás bajo este rublo, es decir, si bien el ICL desde su creación ha tenido sus propia forma de administración, esta no se encuentra dentro de una documento que se pueda consultar, ya que las formas en que se realizar las actividades son función de quien lo dirige. No se tiene algo estandarizado ya que de haber un cambio de dirección, este no tendría un punto base para dar continuidad a las actividades, por ello no es necesario cambiar en su totalidad la forma administrativa del instituto, pero si contar con un manual base para que ayude a dirigir las acciones y actividades de cada área del mismo, evidentemente, todo ello tras una posible reestructuración.

Lo anterior se presenta con la finalidad de tener algo tangible en el que basarse a la hora de llevar acabo las acciones de la administración, y que apoyen e ilustren la forma en cómo desempeñar una administración cultural idónea aplicada a las necesidades de la institución.

CONCLUSIONES

A partir del trabajo desarrollado, se concluye que es posible definir la administración cultural tomando en cuenta los principios básicos de la administración, dado que los procesos administrativos en general no están limitados a un área en particular de la práctica.

En consecuencia, la administración, desde su principio básico, es una actividad humana que pretende organizar las acciones del sujeto con la intención de maximizar los recursos con los que cuenta y posee.

Por ello, en la definición de administración cultural, se toman en cuenta los principios básicos de la administración general la cual se centra y persigue la eficacia, la distribución de recurso, la obtención de los mismos, la calidad del producto resultante y, sobre todo, la utilización de equipos de trabajo adecuados y aptos para desarrollar las actividades que el puesto exija; para ello es necesario que estén desarrollados o se dirijan académicamente alrededor del contexto cultural.

A su vez, entendemos que la llamada administración necesita de la implementación de operaciones, estrategias y planeación, donde las actividades necesarias estén a favor del producto o del servicio que ofrece la institución/empresa cultural.

Las diferentes aportaciones de los distintos estudiosos en torno a los principios de la administración, brindaron un amplio panorama para analizar el funcionamiento interno de la institución examinada, teniendo como resultado que para una correcta administración es importante la planificación, organización y distribución equitativa, para que estas estén integradas y tengan relación interna y externa con las demás aéreas, con el objetivo de unificar las metodologías y la forma de trabajo, teniendo una meta clara de hacia dónde van los objetivos y las operaciones de la institución/empresa.

Así mismo, se obtuvo que los criterios necesarios y tomados en cuenta para la creación y dirección del Instituto Cultural de León, estuvieran enfocados en los

esfuerzos sumados e implementados a partir de las experiencias de los dirigentes de cada una de las áreas y de la dirección general de la institución. Por lo que su funcionamiento interno se da desde el mando superior de la empresa cultural, es decir, la institución funciona dentro de los parámetros adecuados por el trabajo de quien dirige el área, dando como resultado una eficiencia y logros favorables del alcance direccional de su cabeza dirigente.

Sin embargo, también encontramos que es necesario capacitar al personal de cada una de las áreas, ampliar el panorama de perfiles, buscando cubrirlos con personal enfocado directamente con el área cultural y sobre todo, tener claros los tipos de perfiles a perseguir para los diferentes puestos administrativos y operativos. Todo ellos con la finalidad de tener una conexión metodológica interna y externa clara, que favorezca la distribución de estrategias y acciones enfocadas a la cultura para la contextualización de saberes académicos comunes.

Por otra parte, se tenía la cuestión relacionada a la necesidad de crear un modelo de administración eficiente, del cual se desglosarán las principales estrategias a seguir para establecer un parámetro lineal para efectuar la administración. Durante el proceso del trabajo se confinó la necesidad de crear no solo un modelo de administración, sino también un perfil apto para el desarrollo de las actividades acorde al nivel del área de administración, sin embargo, llegamos a la conclusión de que este modelo sí es necesario, pero carecería de eficiencia ya que no podría cumplir ni satisfacer todas las necesidades culturales de cada institución, por lo que se reencauso la idea a plantear la creación de la misma desde la perspectiva de guía administrativa, la cual podría establecer las bases del cómo llevar a cabo la actividad, dando oportunidad a que la adecuen acorde a la demanda del entorno en el que se desarrolla la organización cultural..

Lo que podía establecer parámetros comunes, los cuales podrían ser aplicados ante la dependencia y demanda cultural, pero no llevado al pie de la letra ya que con el paso del tiempo esté pasaría a ser ineficiente, puesto que cada entidad es única y se desarrolla acorde a su población o consumidores y sobre todo el movimiento artístico cultural.

A esto se le aúna el contexto y movilización social de aquellos a los que está dirigido el producto. Es decir, las instituciones culturales se mueven en torno a la demanda y mancha sociodemográfica y económica del sector social en el que se desarrolla. Para fines más claros, la organización se limita y depende de quién consume su producto y las preferencias de estos ante cada caso.

Desde un principio se planteó en la hipótesis la importancia de fomentar la cultura por parte de los estados y cómo la administración es fundamental para su progreso. Se obtuvo claramente durante la investigación, que efectivamente los estados desde la creación de las instituciones culturales estuvieron y están a favor del fomento y desarrollo cultural, y sobre todo del desarrollo de la administración a favor de ella, así mismo las suposiciones que encontramos en torno a la propuesta del modelo cultural, arrojó que este es necesario como guía, mas no como plan a seguir al pie de la letra, pues las instituciones tienen carácter propio y su desarrollo es independiente entre sí.

Por ello y en conclusión final, se obtuvo que el Instituto Cultural de León cuenta con eficiente personal y organización administrativa gracias a la intervención y conocimientos de quien dirige sus áreas, logrando un posicionamiento importante en el Estado de Guanajuato como fomentador de la cultura local, esto a partir de la misión del Estado de “impulsar los procesos de creación de valores, creencias, artes y costumbres en la comunidad leonesa a través del desarrollo de los artistas y creadores, la participación de grupos sociales, la vinculación y coordinación con otras instituciones públicas y privadas con el fin de contribuir en la formación humana e integral así como en la construcción de una sociedad sensible, plural, participativa y justa”. (ICL, 2015b).

Por tanto y para finalizar, se concluye que tras la investigación es necesario establecer una base física y genérica de la administración cultural dentro de los institutos para consultar. Pues la administración cultural, si se toma de manera general dentro del desarrollo de cada recinto y es la base fundamental que sostiene el actuar de toda organización. Sin perder de vista que en lo particular toma, modifica o incrementa los parámetros de dichos criterio, relacionados con el factor

humano, financiero, recursos materiales, etc. para brindarle en el funcionamiento interno una solución a su necesidad; por ello no debemos de perder de vista la definición de administración cultural; la cual estipula que es: la organización funcional de los recursos materiales y humanos sumergidos dentro de la actividad/practica cultural, priorizando la optimización de los recursos a disposición o existentes, sin perder de vista el objetivo primordial de la institución o industria y anticipando la democracia cultural, acorde a su necesidad y capacidad de ubicación geográfica, instalaciones, contexto social y personal a disposición.

BIBLIOGRAFÍA:

- Chiavenato Idalberto (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ta. ed). Lugar: Mc. Graw Hill.
- Orozco Omar (2000). *Teoría de la administración de estado*. México, D. F.: Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- RAE (2017). *Diccionario en línea de la Real Academia de la Lengua Española*, recuperado el 22 de agosto de 2017 en <http://www.rae.es/>.
- Cipriano Flores (1983). *Bonnin y la ciencia administrativa, revista de administración pública*, recuperado el 28 de agosto de 2017 en <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/viewFile/18263/16411>.
- Gonzáles Florentino (1994). *Elementos de ciencia administrativa*, recuperado el 5 de septiembre de 2017 en <http://www.omarguerrero.org/libros/Florentino1.pdf>.
- Avendaño Juan, Cuevas Miguel, Muñoz Jaime, Torres David (2004). *Administración General*, recuperado el 16 de septiembre de 2017 en https://repositorio.cbachilleres.edu.mx/wp-content/material/compendios/cuarto/admin_gral.pdf.
- ICL (2017a). *Página oficial del Instituto Cultural de León*, recuperado el 28 de septiembre de 2017 en <http://institutoculturaldeleon.org.mx/>.
- UNAM Facultad de Contaduría y administración (2005). *Apuntes para la asignatura de administración I*, recuperado el 15 de octubre de 2017 en <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon1.pdf>.
- Fayol Henry (2016). *Teoría clásica de la administración*, recuperado el 15 de octubre de 2017 en <https://f-origin.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/1931/files/2016/09/Fayol-1916.pdf> y <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>.
- Centro cultural ITACA (2017). *Antecedentes históricos de la administración*, recuperado el 16 de octubre de 2017 en <http://cursos.aiu.edu/administracion/pdf%20leccion%202/tema%202.pdf>.

- Taylor Frederick (1987). *Principios de la administración científica*, recuperado el 18 de octubre de 2017 en https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf.
- Aristóteles (1873). *Libro primero, De la sociedad civil. De la esclavitud. De la propiedad. Del poder doméstico*, recuperado el 20 de octubre de 2017 en <https://www.cch.unam.mx/bibliotecadigital/libros/Aristoteles/Politica.pdf>.
(fecha de
- Azcárate D. Patricio (1872). *Obras completas de Platón*, recuperado el 20 de octubre de 2017 en <http://www.filosofia.org/cla/pla/img/azf07007.pdf>
- Darrell Myrick (2012). *Taylor Frederick Contributor to Public Administration*, recuperado el 29 de octubre de 2017 en http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/8584/Myrick_Taylor%20Article.pdf.
- Barba Antonio (2010). *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos*, recuperado el 30 de octubre de 2017 en http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t_N-2Rlsab4J:zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2955/frederick-winslow-taylor-y-la-administracion-cientifica-contexto-realidad-y-mitos.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx.
- Ing. Rivero Ana Sofía (2010). *Otras Aportaciones de Iniciadores Contemporáneos a la Ingeniería del Trabajo*, recuperado el 15 de noviembre de 2017 en <https://ingenieriadeltrabajo042010.wikispaces.com/file/view/Otras+Aportaciones+de+Iniciadores+Contemporaneos+al+Estudio+del+Trabajo.pdf>.
- Winston Licon Calpe y Ángel Rodrigo Vélez Bedoya (2007). *Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas*, recuperado el 30 de abril de 2018 en <https://books.google.com.mx/books?id=VHsw7aFjQZ4C&printsec=frontcover&dq=la+administraci%C3%B3n+cultural&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi3->

[cjO6rXZAhVCZawKHZZ0AL8Q6AEIjzAA#v=onepage&q=la%20administraci%C3%B3n%20cultural&f=false.](http://www.atalayagestioncultural.es/capitulo/historia-gestion-cultural)

- Jesús Cantero (2010). *Manual atalaya apoyo a la gestión cultural Historia de la Gestión Cultural*, recuperado el 2 de mayo de 2018 en <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/historia-gestion-cultural>.
- Nivón Bolán, Delia Sánchez (2012). *La gestión cultural y las políticas culturales*, recuperado el 2 de mayo de 2018 en http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/nivon/NIVON_SANCHEZ_La-gestion-cultural-y-las-politicas-culturales.pdf.
- Villaseñor Carlos Javier (2014). *Retos para la gestión cultural, en américa latina*, recuperado el 12 de mayo de 2018 en <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/download/2130/1943>.
- Plan Cultura 2020 (2017). *Gestión Cultural Y Fomento De La Actividad Creadora*, recuperada el 21 de mayo de 2018 en <http://www.mecd.gob.es/dam/jcr:601b79d2-e2d6-46c8-8716-b9067ccabcd3/guialector22.pdf>.
- Cañola Kattia (2013). *La gestión cultural es clave para el desarrollo de una sociedad*, recuperado el 21 de mayo de 2018 en <http://udep.edu.pe/hoy/2013/la-gestion-cultural-es-clave-para-el-desarrollo-de-una-sociedad-cultural/>.
- Banús Enrique (2013). *El rol de los Gestores Culturales en la sociedad*, recuperado el 21 de mayo de 2018 en <http://udep.edu.pe/hoy/2013/la-gestion-cultural-es-clave-para-el-desarrollo-de-una-sociedad-cultural/>.
- Olmos Héctor Ariel (2008). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*, recuperado el 21 de mayo de 2018 en https://www.google.com/search?q=Gesti%C3%B3n+cultural+y+desarrollo%3A+claves+del+desarrollo&rlz=1C1NNVC_enMX488MX499&oq=Gesti%C3%B3n+cultural+y+desarrollo%3A+claves+del+desarrollo&aqs=chrome..69i57j985j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#.
- Omar Guerrero (1989). *El Estado y la Administración Pública en México Una Investigación sobre la Actividad del Estado Mexicano en Retrospección y*

Prospectiva, recuperado el 21 de mayo de 2018 en <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/777.pdf>.

- Columbres Adolfo (2009). *Nuevo Manual del Promotor Cultural*, tomo 1 y 2, ed. Primera, México, editorial IEPSA.
- S/A, S/F. *Ernesto Zedillo Ponce De León (1994 a 2000)*, recuperado el 28 de septiembre de 2018 en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/arnaud_b_r/capitulo8.pdf.
- Orozco Omar (2000). *Teoría de la administración de estado*, México, DF, editorial Oxford University Press México, S.A. de C.V
- Diario oficial de la federación (1994a). *Manual de Organización General del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes*, recuperado el 8 de octubre de 2018 en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5162528&fecha=08/10/2010.
- Diario oficial de la federación (1994). *ACUERDO número 199 por el que se expiden las Reglas de Operación del Sistema Nacional de Creadores de Arte*, recuperado el 8 de octubre de 2018 en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4735488&fecha=05/09/1994.
- Chiavenato Idalberto (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ta. Ed). Editorial Mc. Graw Hill.
- Periódico el correo (2015). *León, cuarta ciudad más poblada del país*, recuperado el 10 de marzo 2019 en <https://periodicocorreo.com.mx/leon-cuarta-ciudad-mas-poblada-del-pais/>.
- Página de Transparencia del Estado de Sonora (2019). *El congreso del estado libre y soberano de sonora, en nombre del pueblo, decreta la siguiente ley de fomento a la cultura y las artes*, recuperado el 12 de marzo 2019 en <http://transparencia.esonora.gob.mx/NR/rdonlyres/A217BC34-AAAA-4AAE-A19D-EFBDF4E573A7/152995/LeydeFomentoalaCulturaylasArtesdelEstadodeSonora.pdf>.

- Diario Oficial de la Federación (2019). *Ley Federal Sobre Monumentos Y Zonas Arqueológicas, Artísticas E Históricas, Nueva Ley Publicada En El Diario Oficial De La Federación El 6 De Mayo De 1972 Texto Vigente Última Reforma Publicada DOF 16-02-2018*, recuperado el 12 de marzo 2019 en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/131_160218.pdf.
- Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (2014). *Programa De Fomento Y Desarrollo Cultural 2014-2018*, recuperado el 19 de marzo 2019 en <https://www.cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/576/ae1/ee2/576ae1ee20141397991306.pdf>.
- Página oficial del instituto cultural de león (2019). *ICL y UG abren en conjunto la Licenciatura en Artes Visuales*, recuperado el 29 de marzo 2019 en <http://institutoculturaldeleon.org.mx/icl/story/6277/ICL-y-UG-abren-en-conjunto-la-Licenciatura-en-Artes-Visuales#.XMc6q2hKjIU>.
- RIONDA Luis Miguel (2000). "*Guanajuato: pobreza, desarrollo desigual y comportamiento político*", recuperado el 11 de mayo de 2019 en <http://lasa.international.pitt.edu/Lasa2000/Rionda.PDF>.
- López Bárcenas Francisco (2016). *Los Acuerdos de San Andrés, proceso constituyente y reconstitución de los pueblos indígenas*, El Cotidiano, núm. 196, marzo-abril, 2016, pp. 87-94 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México, recuperado el 19 de mayo de 2019 en <http://www.redalyc.org/pdf/325/32544732009.pdf>.
- Página oficial de transparencia del municipio de león Guanajuato (2019b). *Reglamento del instituto cultural de león, Consejo para la cultura en león*, recuperado el 22 de mayo de 2019 en https://www.leon.gob.mx/transparencia/sistemas/archivos/legislacion/REGLAMENTODELINSTITUTOCULTURALDELEON_42.pdf.
- Página oficial de transparencia del municipio de león Guanajuato (2015c). *Reglamento del Instituto Cultural de León*, recuperado el 22 de mayo de 2019 en <https://sic.cultura.gob.mx/documentos/1736.pdf>.

- ICL (2015). *Entra en vigor el Nuevo Reglamento del ICL*, recuperado el 25 de mayo de 2019 <http://institutoculturaldeleon.org.mx/icl/story/2544/Entra-en-vigor-el-Nuevo-Reglamento-del-ICL#.XiccBr5KjIU>.
- Gemma van der Haar (2005). *El Movimiento Zapatista de Chiapas: Dimensiones de su Lucha*, recuperado el 28 de mayo de 2019 en <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/vanderhaar.pdf>.
- Moreno-Guizar, E. E. (2004). *Escorzo de la política cultural en México. Una mirada a través de los reconocimientos nacionales de ciencia y cultura (1940-2000)*, recuperado el 30 de julio de 2019 en https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/2411/elvia_moreno.pdf?sequence=2.
- Consulta de Diario oficial (2019). Fecha de consulta 30 de julio de 2019 en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php>.
- Consejo estatal para la cultura y las artes de Chiapas (2003). *Los acuerdos de San Andrés edición bilingüe español-tsotsil*, recuperado el 30 de julio de 2019 en https://komanilel.org/BIBLIOTECA_VIRTUAL/Los_acuerdos_de_San_Andres.pdf.
- Luis Miguel Rionda (1994). *Guanajuato, Agosto De 1994*, recuperado el 30 de julio de 2019 en http://dcsh.izt.uam.mx/cen_doc/cede/Anuario_Elecciones_Partidos_Politicos%201994_div/Guanajuato%201994.pdf
- Carlos Martínez Assad (1996). *El pasado y el presente político de Guanajuato*, recuperado el 30 de julio de 2019, en <http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/24199/1/15-044-1997-0351.pdf>.
- Periódico el correo (2006). *Hace 25 años llegó a la gubernatura Medina Plasencia*, recuperado el 30 de julio de 2019 en <https://periodicocorreo.com.mx/hace-25-anos-llego-a-la-gubernatura-medina/>.

- Carlos Téllez Valencia, David Martínez Mendizábal (2008). *Política social y pobreza en Guanajuato. Reconstrucción de una trayectoria local útil para las entidades federativas*, recuperado el 30 de julio de 2019 en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5319037.pdf>.
- Consulta al periódico oficial del estado de Guanajuato (2019), recuperado el 12 de agosto de 2019 en http://periodico.guanajuato.gob.mx/downloadfile?dir=anio_2019&file=PO_9_3ra_Parte_20190111_1751_17.pdf.
 - Carlos Téllez Valencia (2012). *La construcción de la tecnocracia en León y su proyecto inacabado de participación social*, recuperado el 12 de agosto de 2019 en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-392920140002000084.
- Página oficial del ICL (2000). *Incorpora directores Instituto Cultural de León*, recuperado el 12 de agosto de 2019 en <http://institutoculturaldeleon.org.mx/icl/story/3846/Incorpora-directores-Instituto-Cultural-de-Le-n#.XVGNMR1KjIU>.
- H, Congreso de la Unión, Palacio Legislativo de San Lázaro, Centro De Estudios De Las Finanzas Públicas (2000). *Análisis De La Distribución Del Gasto Público, 1994-2000 (Clasificación Administrativa, Funcional Y Económica)*, recuperado el 27 de agosto de 2019 en <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0282000.pdf>.
- Vázquez López Raúl, revista comercio exterior Vol. 56 (2006). *Los antecedentes del estancamiento económico: la política fiscal en México de 1984 a 1994*, recuperado el 27 de agosto de 2019 en <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/92/6/RCE6.pdf>.
- Secretaria de turismo del estado de Guanajuato (2013). *“Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de Ciudades Patrimonio de la Humanidad y de la Ciudad de Guanajuato del Estado de Guanajuato 2013”*, recuperado el 27 de agosto de 2019 en <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Guanajuato-ciudad.pdf>.

- Contraloría Municipal Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno (2018). *Reglamento de Control Interno para la Administración Pública Municipal de León Guanajuato*, recuperado el 3 de septiembre de 2019 en <http://leon.gob.mx/contraloria/programaanticorruccion/images/capacitacion/presentaciones/CI/PRES-REG-CI.pdf>.
- *Teoría General de la Administración* (s/a). Recuperado el 3 de septiembre de 2019 en <https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/01/teoria-de-la-administracion-cientifica.pdf>.
- Diario Oficial de la Federación el 6 de mayo de (1972). Vigente 2018, *Ley Federal Sobre Monumentos Y Zonas Arqueológicas, Artísticas E Históricas* Recuperado el 3 de septiembre de 2019 en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/131_160218.pdf.
- Sandoval Franklin, Montaña Nora, Miguel Vanessa, Ramos Esmeralda (2012). *Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 17. N° 60, 2012, 660 - 675 Universidad del Zulia (LUZ) ISSN 1315-9984, Recuperado el 4 de septiembre de 2019 en <http://www.redalyc.org/pdf/290/29024892006.pdf>.
- Diario Oficial de la Federación: Secretaria de Cultura Federal (2016). *Reglamento Interior de la Secretaría de Cultura*, recuperado el 24 de septiembre de 2019 en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5460041&fecha=08/11/2016.
- Instituto cultural de Aguascalientes (2015). *Estatuto Orgánico del Instituto Cultural de Aguascalientes*, recuperado el 4 de octubre de 2019 en <http://eservicios2.aguascalientes.gob.mx/NormatecaAdministrador/archivos/EDO-13-7.pdf>.
- Castrillón Ortega Adriana Margarita (2014). *Fundamentos generales de Administración: Administración General*, recuperado el 7 de octubre de 2019 en <https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/fundamentos-generales-de-administracion.pdf>.

- Castillo Ramírez Arturo (2010). *Principios de la administración*, recuperado el 17 de octubre de 2019 en <http://ingenieria.uaslp.mx/web2010/Estudiantes/apuntes/Principios%20de%20Adm%C3%B3n.pdf>.
- Prieto Bejarano Pedro Gerardo (2013). *Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal*, recuperado el 20 de octubre de 2019 en <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>.
- Perfil De Puestos De Cultura del estado de colima (2015). Recuperado el 20 de octubre de 2019 en <http://www.colima.gob.mx/portal2016/wp-content/uploads/2017/09/Director-de-Cultura-y-Educacion.pdf>.
- Consejo nacional de la cultura y el arte de gobierno de chile (2016). *Perfil de Cargo Encargado Regional de Patrimonio Cultura*, Recuperado el 20 de octubre de 2019 en <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Perfil-Encargado-de-Patrimonio-OHiggins.pdf>.
- Carrasco José (2009). *Análisis y descripción de los puestos de trabajo en la administración local*, recuperado el 20 de octubre de 2019 en <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>.
- Alcalá Lozano Maira Alejandra, Gómez Dorys Liliana. Santana Martínez Netty Marybel (2013). *Técnicas Para La Elaboración De Perfiles De Puestos De Trabajo Basados En Competencias Para Orientar El Direccionamiento Del Recurso Humano*, recuperado el 20 de octubre de 2019 en <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5767/AlcalaAlejandra2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos Lima. Perú (2013). *Guía Metodológica para Elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas*, recuperado el 20 de noviembre de 2019 en <http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/4.pdf>.

- Delgado López Oscar Miguel (2002). *Diseño de un modelo de administración para una empresa de instalaciones*, Universidad Autónoma de Nuevo León, recuperado el 20 de noviembre de 2019 en <http://eprints.uanl.mx/5319/1/1020149011.PDF>.
- González Quintanilla Jorge J. / Cruz Álvarez Dr. Jesús G. (2007). *Modelo de Gestión de Negocios para PyME's (Pequeñas y Medianas Empresas)*, recuperado el 20 de noviembre de 2019 en <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P35T15.pdf>.
- Gómez Conde Jacobo (s/f). *Los Sistemas de Control de Gestión como Factores Clave de Éxito Organizacional*, recuperado el 25 de noviembre de 2019 en https://www.uv.es/aico/documentosAICO/DOC_n%C2%BA1_FACTORES_CLAVE_DE_EXITO_ORGANIZACIONAL.pdf.
- *Factores Claves de Éxito de la empresa Andinatel S.A (s/f)*, recuperada el 30 de noviembre de 2019 en <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/136/4/CAPITULO%20III%20-%20Factores%20Claves.0024%20pdf>.
- Machucca A. Deysi Astrid (s/f). *Modelo de administración*, recuperado el 30 de noviembre de 2019 en https://es.slideshare.net/bLaCkTeArS01/modelos-de-administracin?next_slideshow=1.
- Valadez Arce Alan (2016). *Plan Administrativo y Comercial de la Empresa Multiservicios BBW, En Tejupilco*, recuperado el 7 de enero de 2020 en <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/58959/ALAN%20VALADEZ%20ARCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Paulina Urrutia Fernánde (2009). *Guía para la Gestión de Proyectos Culturales Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) ISBN 978-956-8327-56-9 Oficina de Infraestructura y Gestión Cultural Gabinete Ministra Plaza Sotomayor 233, Valparaíso, Chile*, recuperado el 7 de enero de 2020 en <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>.

- Universidad de Guanajuato, Licenciatura en cultura y arte, *perfil de egreso recuperado el 9 de mayo de 2020 en <https://www.ugto.mx/licenciaturas/por-entidad-academica/campus-leon/cultura-y-arte>.*
- Gobierno de Colima (2015) *Perfil de Puestos de Cultura* recuperado el 4 de junio de 2020 en <http://www.colima.gob.mx/portal2016/wp-content/uploads/2017/09/Director-de-Cultura-y-Educacion.pdf>.
- Descripción de Posición: *Jefe de Infraestructura & Operaciones*, recuperado el 4 de junio de 2020 en https://www.cnc.una.py/rrhh/Jefe_Infraestructura&Operaciones.pdf.
- Gobierno de Chile (s/f) *perfil de cargo encargado regional de patrimonio cultural*. recuperado el 4 de junio de 2020 en <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Perfil-Encargado-de-Patrimonio-OHiggins.pdf>.
- *Gobierno de pueblo (2018-2021) Reglamento Interior del Instituto Municipal de Arte y Cultura* recuperado el 4 de junio de 2020 en <http://pueblacapital.gob.mx/iii-funciones-objetivos-y-actividades-relevantes/funciones-objetivos-y-actividades-relevantes/465-instituto-municipal-de-arte-y-cultura-de-puebla>.