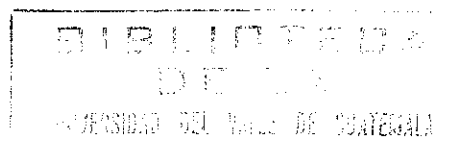


**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO  
DE LAS CASAS DE LA CULTURA**

**Universidad del Valle de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Sociales**  
**Maestría en Desarrollo**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO  
DE LAS CASAS DE LA CULTURA**

**ANA LORENA WONG ESPELL**



Trabajo de graduación presentado para optar al  
grado académico de Maestría en Desarrollo

2001

## AGRADECIMIENTOS

¿Qué es la energía? El coraje de hacer el bien.  
¿Cuáles son sus adversarios? La indolencia,  
el apego al mal, el desaliento y el desprecio de sí.

**Santideva, La Marcha hacia la Luz.**

Agradezco a la Licda. Otilia Lux de Cotí, por haberme permitido colaborar con ella en el Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala, así como por la inspiración brindada a través de su admirable ejemplo de valor y trabajo por Guatemala.

Lic. Max Araujo, por estar consciente a las necesidades de desarrollo cultural, y por haberme motivado para realizar esta tesis.

Sra. Miriam Morales y Sr. César Samayoa por su incansable apoyo en la Asociación Guatemalteca de las Casas de la Cultura, y por la confianza en proporcionarme toda la información esencial.

Dr. Nelson Amaro, Dra. Cízel Zea, MA. Marisela de la Cruz, MA. Jorge Borstcheff, y Lic. Lizardo Porres; quienes fueron los pilares fundamentales para culminar con éxito la Maestría en Desarrollo.

Gracias a mi familia, compañeros y compañeras de promoción por su invaluable ayuda y comprensión.

Vo.Bo.

(f)   
MA. Jorge Borstcheff  
Asesor

Tribunal Examinador

(f)   
MA. Marisela de la Cruz

(f)   
Dra. Cizel Zea, Directora a.i.

(f)   
MA. Jorge Borstcheff

Fecha de aprobación: 23 de julio del 2001.

## INDICE

	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
A. Antecedentes	3
B. Justificación	4
C. Objetivos	5
1. General	5
2. Específicos	5
II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
III. MARCO TÉORICO	10
A. ¿Qué es un diagnóstico administrativo?	10
B. Importancia de la administración	11
C. Técnicas Gerenciales	13
1. El Proceso Gerencial	13
2. Pasos a seguir para gerenciar	14
IV. MARCO DE REFERENCIA	18
A. Antecedentes del Ministerio de Cultura y Deportes	18
1. Creación	18
2. Organización actual del Ministerio de Cultura y Deportes	19
3. Su reestructuración	19
B. Antecedentes de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura	20
1. Creación	20
2. Organización actual	20

V. METODOLOGÍA	23
A. Universo	23
B. Muestra	23
C. Grupo objetivo	23
D. Técnicas e instrumentos	23
E. Método de recolección de datos	23
F. Procesamiento y análisis	23
VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	24
A. Diagnóstico de la estructura de las Casas de la Cultura	24
B. Diagnóstico de las Normas de las Casas de la Cultura	26
C. Conceptos sobre el ámbito cultural	27
D. Análisis FODA de las Casas de la Cultura	28
1. Fortalezas	28
2. Debilidades	29
3. Oportunidades	31
4. Amenazas	32
E. Conceptos sobre administración y cultura	35
VII. CONCLUSIONES	40
VIII. RECOMENDACIONES	42
IX. BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	46

## I. INTRODUCCIÓN

Dada la coyuntura económica y social que vive Guatemala, posterior a la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, existe un gran interés tanto gubernamental como internacional en el tema del desarrollo.

Para lograr el desarrollo de un país se plantean muchos puntos vitales en donde centrar la atención y el esfuerzo tales como la economía, la educación, la salud, el medio ambiente, etc. Sin embargo, la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo de UNESCO invita a la siguiente reflexión: "...la mayoría de nosotros valoramos los bienes y los servicios porque nos ofrecen una mayor libertad para vivir según nuestros valores<sup>1</sup>...", esta afirmación llama la atención al tema de la cultura de los pueblos.

El propósito de elaborar un diagnóstico de las Casas de la Cultura de Guatemala, surgió del interés de Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala en brindarles apoyo, debido a que coordina actividades con éstas y dadas las inquietudes manifestadas por sus directivos quienes se han encontrado con muchas dificultades operativas tales como: falta de aplicación de técnicas gerenciales, desconocimiento de las leyes culturales y fiscales lo que ha provocado pago de multas innecesarias, ausencia de profesionales del área administrativa en cargos directivos, e inexistencia de un manual de trabajo, entre otras.

Debido a la necesidad planteada, se procedió a elaborar un diagnóstico institucional el cual se ordenó en varios capítulos. En el capítulo uno se indican los antecedentes, la justificación y los objetivos de elaboración. El problema es definido en el capítulo dos, y se presenta en el capítulo tres el marco teórico en donde se indica lo que es un diagnóstico administrativo, la importancia de la administración, las técnicas gerenciales, el proceso gerencial y los pasos a seguir para gerenciar. El marco de referencia se ubica en el capítulo cuatro en donde se muestran los antecedentes tanto del Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala, como de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura.

En el capítulo cinco se identifica el universo, la muestra, el grupo objetivo y las técnicas e instrumento utilizados para llevar a cabo el diagnóstico. El trabajo de campo se realizó a través de entrevistas con los directores regionales, durante las reuniones de asamblea que regularmente celebran; y finalmente se procesó y analizó la información.

Al elaborar el análisis e interpretación de resultados se elaboraron gráficas comparativas, las cuales se presentan en el capítulo seis; y en el capítulo siete se presentan las conclusiones y en el capítulo ocho las recomendaciones, dentro de las

---

<sup>1</sup> UNESCO (1996). Nuestra Diversidad Creativa. Informe Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Versión resumida. París. Ediciones UNESCO. Pág. 14.

cuales se comprobaron los problemas planteados al inicio del diagnóstico, y adicionalmente se detectó que no existe claridad con respecto a las normas, la estructura y el comportamiento.

Tampoco existe un conocimiento y aplicación correcta de los elementos para llevar a cabo el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), por lo que previo a proceder a las funciones del proceso gerencial (planeación, organización, integración de personal, dirección y control), es de vital importancia dar a conocer los resultados de este diagnóstico con el objeto que la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura inicie el proceso de definir y dar a conocer a sus miembros las bases fundamentales (normas, estructura y comportamiento) sobre las cuales trabajar.

## **A. Antecedentes**

En la actualidad, hablar sobre cultura y desarrollo conlleva una serie de reflexiones sobre el significado de estos conceptos. De acuerdo con los especialistas de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, de UNESCO, consideran el desarrollo “como un proceso que aumenta la libertad efectiva de quienes se benefician de él para llevar a cabo aquello que, por una razón u otra, tienen motivos para valorar<sup>2</sup>”. Este enunciado nos lleva a la pregunta ¿Qué es lo que las personas valoran? ¿Bienes, servicios o existe algo más?

De nuevo, tenemos la respuesta de los especialistas: “...la pobreza no sólo implica carecer de bienes y servicios esenciales, sino también de oportunidades para escoger una existencia más plena, satisfactoria, más valiosa y más preciada<sup>3</sup>.”

Otro planteamiento de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, de UNESCO, es que debe situarse el tema de cultura y desarrollo en primer plano; por lo que dentro de las conclusiones de la Conferencia General de la UNESCO acerca de este tema, el mandato fue: “no sólo de “identificar, describir y analizar las cuestiones básicas, los problemas y los nuevos desafíos”, sino también “orientarse hacia la formulación de políticas<sup>4</sup>”.

El Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala, dentro de sus Políticas Culturales y Deportivas Nacionales, plantea la estrategia de descentralización, contempla la consolidación de mecanismos de cooperación y coordinación entre el Ministerio de Cultura y Deportes, las municipalidades, las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones gubernamentales, con el fin de establecer acuerdos de desarrollo de programas, proyectos y actividades en materia de investigación, formación, producción, promoción, difusión e intercambio cultural, deportivo y recreativo<sup>5</sup>.

Dentro de las organizaciones de la sociedad civil que coordinan actividades con el Ministerio de Cultura y Deportes, se encuentra la Asociación de Casas de la Cultura de Guatemala, que actualmente cuenta con 128 organizaciones distribuidas en todo el país. Estas organizaciones han realizado una labor admirable en el ámbito cultural, sin embargo es necesario brindarles apoyo no solo en el área financiera sino también en el área administrativa y gerencial; de manera que puedan ser más eficaces y eficientes.

---

<sup>2</sup> UNESCO (1996). Nuestra Diversidad Creativa. Informe Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Versión resumida. París. Ediciones UNESCO. Pág. 10.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Políticas Culturales y Deportivas Nacionales, Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala. Editorial Nojib'sa, año 2000. Página 7.

## **B. Justificación**

El Ministerio de Cultura y Deportes tiene gran importancia en este momento histórico de Guatemala, debido a los compromisos derivados de los Acuerdos de Paz, los esfuerzos de la sociedad civil y la fuerza de los movimientos de reivindicación cultural, étnica y lingüística.

Dada la cobertura nacional de las Casas de la Cultura de Guatemala, éstas son un medio importante para promover la interculturalidad y de esta manera lograr que paulatinamente se vayan reconociendo las diferencias, se aprovechen las convergencias, los puntos comunes, y se vaya logrando una mayor sensibilidad a las variables de clase y de género.

Es esencial que el Ministerio de Cultura y Deportes funcione adecuadamente en todas sus instituciones y que todos sus programas y actividades reciban el soporte administrativo y gerencial. De ahí la necesidad de realizar un diagnóstico administrativo de estas organizaciones, programas y actividades para elaborar una propuesta viable y que facilite el mejoramiento de su administración.

## C. Objetivos

### 1. General

Elaborar un diagnóstico administrativo de las Casas de la Cultura, para que éste sirva de base para la realización del proceso gerencial, que contribuya a la optimización de los planes y programas de mayor importancia estratégica, para la convivencia intercultural en este momento de reconstrucción histórica de Guatemala.

### 2. Específicos

- a) Evaluar si las Casas de la Cultura de Guatemala tienen claridad con respecto a las normas: misión, visión y objetivos.
- b) Determinar el tipo de estructura existente: experiencia del personal, número de personal y departamentos a cargo y organigrama vigente.
- c) Conocer el comportamiento administrativo existente: las relaciones interpersonales internas, las relaciones interpersonales externas, y el nivel de motivación actual.
- d) Determinar el nivel de conocimiento general sobre la cultura y su situación actual en Guatemala, los convenios internacionales, la Ley del Patrimonio Cultural de Guatemala, las actividades culturales en Guatemala, las acciones de promoción, y las fuentes de financiamiento.
- e) Identificar si se detecta una diferenciación entre Bellas Artes y Culturas Populares.
- f) Establecer el nivel de conocimiento del concepto de administración y de los procesos gerenciales.
- g) Identificar la percepción acerca de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización.

## II. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Cultura es una conducta propia del Homo sapiens que unido a objetos materiales es utilizada como parte integral de su comportamiento. De este modo la cultura incluye el idioma, las ideas, las creencias, las costumbres, los códigos, las instituciones, las herramientas, las técnicas, los trabajos de arte, los rituales y las ceremonias; entre otros elementos.

La definición clásica de cultura fue proporcionada por el antropólogo inglés del Siglo XIX, Edward Burnett Tylor, quien indica en el primer párrafo de su libro Cultura Primitiva (1871): "Cultura... es ese gran conjunto de conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres, otras capacidades y hábitos adquiridos por un ser humano como miembro de la sociedad".<sup>6</sup> En 1881 Tylor aclaró que la cultura, definida como tal, es posesión única del hombre.

Esta definición fue ampliamente utilizada por los antropólogos durante aproximadamente 50 años, sin embargo ésta sufrió modificaciones conforme la ciencia antropológica fue evolucionando. Así en 1952, los antropólogos estadounidenses Kroeber y Kuckholm citaron 164 definiciones de la cultura que iban desde "un comportamiento aprendido" hasta "ideas en la mente", "una construcción lógica", "una ficción estadística", "un mecanismo psíquico de defensa", etc. Sin embargo, la definición que prefieren es que la cultura es una abstracción del comportamiento.

En Guatemala hay gran riqueza cultural derivada de la diversidad de culturas, idiomas, grupos étnicos y religiosos que coexisten en la actualidad. Este proceso se inició en la Época Precolombina, continuó con la llegada de los españoles durante La Colonia y La República; en la actualidad se reconocen 4 grupos: los mayas, ladinos o mestizos, los garífunas y los xincas. Sin embargo, "la cultura mestiza ha sido la dominante: su lengua, el español, es el idioma oficial. Las autoridades del país han sido tradicionalmente mestizas, y el sector económicamente más poderoso también. Todo esto permite afirmar que esta cultura ha sido hegemónica en Guatemala".<sup>7</sup>

De acuerdo a la guía sobre interculturalidad del Proyecto Q'anil<sup>8</sup>, para abordar el fenómeno de la diversidad cultural han existido varios sistemas a través de la historia, algunos de ellos de exclusión y dominación dentro de los que se encuentran el racismo y la xenofobia (rechazo de lo extranjero), el etnocidio, el "apartheid", la "limpieza

---

<sup>6</sup> Enciclopedia Britannica: Consulta en página de internet [www.britannica.com](http://www.britannica.com) 24-08-2000.

<sup>7</sup> Gibbons, Elizabeth D. Suplemento Hablemos, una nueva visión para la niñez. Políticas públicas e interculturalidad. Pág. 3. El Periódico. Guatemala agosto 2000.

<sup>8</sup> Guía sobre Interculturalidad, primera parte. Fundamentos Conceptuales, Colección Cuadernos Q'anil 1. PNUD GUA/97/015. Junio de 1999.

étnica". Otros sistemas fuera de la categoría anterior son el asimilismo, el pluralismo cultural, el multiculturalismo y la interculturalidad.

El asimilismo se formula por el polo dominante de la relación interétnica como modelos de inclusión lo que significa que las personas deben abandonar totalmente su cultura o reducirla a su mínima expresión para adoptar la cultura dominante; en Guatemala este tiene matices de aculturación del indigenismo, integracionismo y modernización. También se puede mencionar la fusión cultural, en donde la población cambia lo propio y crea otro molde sociocultural. En ambos casos se da un proceso de pérdida de cultura.

El modelo del pluralismo cultural inició en la postguerra en países de paz y democracia; parte de la idea que no es legítimo destruir o alterar las culturas y que sí es posible la unidad en la diversidad. Sus dos grandes principios son la igualdad de derechos, las responsabilidades y las oportunidades y el respeto a las diferencias etnoculturales.

El multiculturalismo es un marco que surge en los años setentas y ochentas en países democráticos y con estados de derecho. Sirvió para impulsar nuevas políticas y programas de educación, salud, participación ciudadana y pública; asistencia jurídica, trabajo social, etc. Parte de una diversidad cultural que existe en un territorio y a cómo debe organizarse la vida social y pública. El problema es que lleva a límites extremos las diferencias, olvida otros sistemas de jerarquización social como de clase y de género, fragmenta la vida social y no sirve plenamente de instrumento para la construcción de la unidad en la diversidad. Sin embargo, esto es parte del proceso de afirmación de identidades y de movilización por el reconocimiento y ejercicio de los derechos de los grupos étnicos y pueblos indígenas.

Según el Proyecto Q'anil, la interculturalidad se entiende como:

1. Un planteamiento pluralista sobre las relaciones humanas que debería haber entre actores culturalmente diferenciados en el contexto del Estado democrático y participativo y de la Nación pluricultural, multilingüe y multiétnica.
2. La promoción sistemática y gradual, desde el Estado y desde la sociedad civil, de espacios y procesos de interacción positiva que vayan abriendo y generalizando relaciones de confianza, reconocimiento mutuo, comunicación efectiva, diálogo y debate, aprendizaje e intercambio, regulación pacífica del conflicto, cooperación y convivencia.

Los tres principios en los que se basa son: ciudadanía, derecho a la diferencia y unidad en la diversidad. Dentro de las ventajas de la perspectiva de la interculturalidad se puede mencionar que ésta exige el reconocimiento de las diferencias; el aprovechamiento de las convergencias y puntos comunes, lo cual permite una mayor sensibilidad a las variables de clase y de género.

Otro factor importante que incide en la cultura de Guatemala es la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, a partir de los cuales se busca consolidar la paz para lograr un desarrollo humano sostenible. Es a partir de un ambiente de paz que en la población surgen otras necesidades tales como la recreación, las artes y el deporte.

Lo anterior es corroborado por Javier Pérez de Cuellar, quien dice que: “el desafío que tiene ante sí la humanidad es adoptar nuevas formas de pensar, actuar y organizarse en sociedad; en resumen, nuevas formas de vivir. El desafío consiste también en promover vías de desarrollo diferentes, informadas por el reconocimiento de cómo los factores culturales modelan la manera como las sociedades conciben sus propios futuros y eligen los medios para alcanzarlos<sup>9</sup>.”

El Ministerio de Cultura y Deportes, al reconocer esta realidad, tiene como política rectora fomentar la cultura de paz para el desarrollo humano sostenible, y dentro de sus estrategias generales se encuentran:

1. Apoyar la creación y desarrollo de escuelas de arte, talleres artesanales, museos, salas de exhibición, centros deportivos/recreativos y organizaciones socioculturales dedicadas a la producción, promoción y difusión cultural/deportiva.
2. Apoyar a promotores y comunicadores sociales, culturales y deportivos, tanto gubernamentales como no gubernamentales.
3. Crear programas de sensibilización, formación y capacitación técnica y profesional de los operadores culturales en materias como gestión, administración y financiamiento de los servicios para el desarrollo cultural y deportivo<sup>10</sup>.

En Guatemala existen los siguientes centros de cultura<sup>11</sup>:

- 154 casas de la cultura<sup>12</sup> distribuidas en todo el país
- 25 asociaciones culturales
- 18 escuelas de arte
- 20 museos del sector público
- 13 museos municipales y universitarios
- 35 academias y escuelas de arte
- 12 museos privados
- 12 fundaciones privadas que apoyan actividades socioculturales

---

<sup>9</sup> UNESCO (1996). Nuestra Diversidad Creativa. Informe Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Versión resumida. París. Ediciones UNESCO. Pág. 11.

<sup>10</sup> Ministerio Cultura y Deportes. Principios, políticas y estrategias. Guatemala 5 de junio del 2000.

<sup>11</sup> Nájera, Rubén. Exclusión Social en el Acceso a la Cultura y la Información. Taller sobre Exclusión Social en el Acceso a la Cultura y la Información. Guatemala, 19 de junio del 2000. Pág. 5.

<sup>12</sup> Son 128 Casas de la Cultura, de acuerdo a entrevista con el Sr. César Samayoa e Informe Anual Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura año 2000. Págs. 12 a 23.

El presente trabajo está enfocado específicamente en las Casas de la Cultura, dada la importancia de estas organizaciones para el desarrollo intercultural del país y porque durante el trabajo en conjunto con el Ministerio de Cultura y Deportes, se ha detectado un mal funcionamiento en su proceso administrativo lo cual ha impedido lograr el éxito esperado en las actividades que se han llevado a cabo.

Otros problemas detectados en las Casas de la Cultura de Guatemala<sup>13</sup> son:

1. Los Directores de las Casas de la Cultura de Guatemala, desconocen la aplicación de técnicas gerenciales<sup>14</sup> para alcanzar el éxito de la organización a su cargo.
2. Hay inconvenientes de orden fiscal por desconocimiento de la ley. Ej. Multas por no inscribirse a tiempo, multas por no pagar el IVA, atrasos en nombramiento, lo que causa multa de Q1,000.00 en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.
3. Desconocimiento de la Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación.
4. Muy pocos de los Directores son administradores de empresas.
5. Falta de capacitación en el área administrativa.
6. Falta de un manual de trabajo.
7. Heterogeneidad de profesiones en cargos directivos en las Casas de la Cultura.

Aunque la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura brindó información se ha detectado que existe la necesidad de contar con más datos para elaborar un diagnóstico administrativo con los cuales se evalúe la situación actual a través de conocer las normas, la estructura, el comportamiento, el nivel de conocimiento de los directores con respecto a temas relacionados con la cultura en general, y finalmente verificar si existe un consenso respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La información que se obtenga de este diagnóstico será entregada tanto a la Junta Directiva de las Casas de la Cultura como al Ministerio de Cultura y Deportes, para que se utilice en la elaboración de un proceso administrativo que les permita tener una gestión exitosa en conjunto, y de esta manera contribuir a que el Ministerio de Cultura y Deportes pueda cumplir con su estrategia de apoyo al desarrollo cultural de Guatemala.

---

<sup>13</sup> Entrevistas realizadas al Asesor Cultural y Supervisores del Ministerio de Cultura y Deportes junio, agosto y septiembre del 2000.

<sup>14</sup> Entrevistas con el Asesor Cultural y del Ministerio de Cultura y Deportes e investigación documental Nov. 2000, marzo, abril y mayo 2001.

### III. MARCO TEÓRICO

#### A. ¿Qué es un diagnóstico administrativo?

Un diagnóstico, según el diccionario Larousse, es la "Determinación de una enfermedad por los síntomas"<sup>15</sup>. Aplicando esta definición a la administración se refiere a que la enfermedad es una gestión ineficaz e ineficiente y los síntomas son las fallas que se dan en las distintas funciones organizativas.

Dentro del proceso gerencial las cinco funciones que deben llevarse a cabo de manera coordinada son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Sin embargo, según Oscar Oslak,<sup>16</sup> existe una etapa previa a la planeación que se debe hacer para tener un diagnóstico de la situación actual. Esta consiste en analizar las tres bases fundamentales de cada organización, que son: las normas, la estructura y el comportamiento.



Para hacer un diagnóstico de las normas, se debe evaluar si en la organización se conocen elementos tales como: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, filosofía, programas, planes y proyectos.

En la estructura se evalúa: el nivel de autoridad para conocer si es autocrática, balanceada (ejecutiva) o laissez faire (del francés –dejar hacer); si existen o no manuales operativos, y si la coordinación es efectiva o se debe mejorar.

Respecto del comportamiento, es importante conocer aspectos tales como: moral de vida, relaciones interpersonales internas y externas; así como el nivel de motivación.

El paso siguiente es realizar un análisis FODA en el cual se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización.

<sup>15</sup> Diccionario Enciclopédico Usual Larousse. Cía. Editorial Ultra, S. A. de C. V., México agosto de 1999. Pág. 194.

<sup>16</sup> Vásquez, Héctor Hugo Lic. (2000) Curso sobre Principios de Administración. Instituto Nacional de Administración Pública Guatemala.

Después de haber completado el diagnóstico, entonces se puede dar inicio a la planeación y los procesos subsiguientes.

## **B. Importancia de la administración**

Existen varias teorías sobre la administración, entre las cuales Frederick Taylor, el precursor de la administración científica y otros autores como Fayol, Mooney, Urwick y Gulick, indican que “el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”<sup>17</sup>.

Los principios de la administración científica se basan en la planeación del trabajo, la preparación del personal, ejecutar de forma especializada y separando funciones, y controlar la ejecución de manera que existan los adecuados medios de trabajo e incentivos. También se menciona que es importante una capacitación diaria con una supervisión “amistosa” en una estrecha, íntima y personal colaboración. Sin embargo, a este enfoque le faltó tomar en cuenta el lado humano de quienes integran la organización, así como su contexto social, e ignora el conflicto.

Es a partir de este enfoque que se inician varias escuelas de análisis para lograr el éxito en una organización, dentro de las cuales se puede mencionar:

1. Escuela de Relaciones Humanas (Barnard, Parker, Follet, Mayo y Roethlisberger.)
2. Escuela del comportamiento. (McGregor, Maslow, Herzbert, Alderfer, McClelland, Tannenbaum, Schmidt, Vroom, Etton, Likert, Lewin, Barnard, Simon, March).
3. Escuela del estructuralismo y neo-estructuralismo. (Blau y Scott, Etzioni, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, Wever).
4. Escuela de las contingencias. (Lawrence y Lorsch, Burns y Stalker, Woodward, Vroom, Emery y Trist).
5. Escuela de la Teoría de Sistemas. (von Bertalanffy , Boulding, Katz y Kahn, Kast y Rosenzweig, Galbraith).
6. Escuela del Enfoque Estratégico. (Crozier, Pfeffer, Salancickm Moss Kanter, Mintzberg).
7. Escuela de los Enfoques Dialécticos. (Braverman, Benson, Ibarra y Montaña).

---

<sup>17</sup> Taylor, Frederick Winslow. Fundamentos de la Administración Científica. Capítulo 1. Pág. 19.

8. Escuela de los Enfoques de Ciclo Vital. (Cameron, Whetten, Starbuck, Behn, Weitzel).
9. Escuela de la Economía Organizacional. (Williamson, Moe).
10. Escuela de la Ecología Organizacional. (Hannan y Freeman).
11. Escuela del Enfoque Culturalista. (Schein, Peters, Siehl y Martin, Kunda, Goffmann).
12. Escuela del Post-modernismo. (Foucault, Astley, Clegg, Boje).
13. Escuela del neo-institucionalismo. (DiMaggio y Powell, Afford).

Dentro del pensamiento contemporáneo sobre la nueva administración científica surgen otras ideas tales como indica M. Wheatley según sus observaciones del libro "The Turning Point"<sup>18</sup> (El Punto de Inflexión) de Fritjof Capra y su análisis que nace de la física cuántica.

La idea se basa en que para mantener el orden y la estructura debe existir el cambio y la creación constante. Sugiere dejar atrás los modelos mecánicos del trabajo para ganar distancia y pensar en estructuras más fluidas y orgánicas. El desequilibrio es una condición necesaria para el crecimiento de un sistema; por lo que no debe verse como un enemigo, sino desarrollar una nueva relación con éste. Una empresa puede tener una respuesta más rápida, si no se enmarca dentro de los límites rígidos preestablecidos del mundo de los negocios y se mantiene receptiva a los cambios de su medio ambiente.

Es importante estar al día porque de lo contrario se cae en obsolescencia, lo cual se aplica a la ciencia, a la tecnología y a la ciencia social. Por lo anterior, cada empresa debe constantemente preguntarse si con su conocimiento actual haría la misma cosa, y en caso de responder de forma negativa, "hacer algo al respecto" y no quedarse de brazos cruzados. Otro punto importante es que la organización moderna debe organizarse en equipos (no jefe subalterno), contar con personas que "tomen decisiones, que inspiren y no manden".

Para ser un ejecutivo que triunfa hoy en día, se debe tener conocimiento de contabilidad de costos a control de rendimiento; de perspectiva jurídica a la realidad

---

<sup>18</sup> Wheatley, Margaret J. Leadership and the new science: learning about organizations from an orderly universe. (1992).

económica; información básica: financiera, de productividad, de competencia, de asignación de recursos e información organizada acerca del medio ambiente<sup>19</sup>.

Aunque existen siempre nuevos enfoques en cuanto a la administración, los fundamentos básicos de donde se parte se describen a continuación dentro de las técnicas gerenciales.

## C. Técnicas Gerenciales

### 1. El Proceso Gerencial

Este posee cinco funciones que deben llevarse a cabo de una forma coordinada:

- a) Planeación. Es necesario tener clara la misión de la organización, sus objetivos, acciones a tomar; para lo cual hay que tomar decisiones. De esta forma se determinará el curso concreto de acción a seguir, fijando las normas que lo regirán, determinando las actividades a realizar para alcanzar los objetivos y la programación de tiempos, personas y recursos.
- b) Organización. Un gerente no puede llevar a cabo todo el trabajo, por lo que necesita delegar en varias personas la responsabilidad del cumplimiento de objetivos específicos. Para organizar se requiere “establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización,<sup>20</sup>” lo cual queda plasmado en un organigrama.
- c) Integración.
  - (1) De personal. Se refiere a que los puestos dentro de una estructura organizacional deben estar ocupados por personal competente, por lo que es importante conocer las necesidades del personal, determinar el número de personas disponibles, reclutar y seleccionar candidatos; ascenderlos, evaluarlos, planear sus carreras, remunerarlos y capacitarlos<sup>21</sup>.
  - (2) De cosas. Al igual que las personas, los recursos materiales deben ser los más adecuados para las necesidades de la organización. Esta idea se resume en el pensamiento de Fayol: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar<sup>22</sup>”.

---

<sup>19</sup> Drucker, Peter F. La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Capítulo 10. Págs. 113 a 131. Grupo Editorial Norma 1996.

<sup>20</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1998). Administración, una perspectiva global. México, Mc Graw Hill. Pág. 783.

<sup>21</sup> Idem, Pág. 781.

<sup>22</sup> Vásquez, Héctor Hugo Lic. (2000) Curso sobre Principios de Administración. Instituto Nacional de Administración Pública Guatemala.

- d) Dirección. Esta es una función de los administradores a través del cual influyen y motivan al personal para contribuir a la consecución de las metas del departamento y la organización.
- e) Control. Este consiste en medir y corregir todos los defectos, errores o desviaciones que se observen en el desempeño de actividades de la organización; para asegurarse que éstos se adecuen a los planes.

## **2. Pasos a seguir para gerenciar**

- a) Definir los objetivos a lograr
  - (1) Identificar la misión y visión de la organización
  - (2) Identificar los objetivos, estrategias y planes
  - (3) Definir el desempeño deseado
- b) Analizar la situación actual

Peter Drucker indica que hay tres prácticas sistemáticas que toda organización debe tener: mejora continua de lo que hace, explotar sus conocimientos e innovar de manera organizada como un proceso sistemático. Todo esto con alto grado de descentralización para tomar decisiones de manera rápida.

La organización debe estar en la comunidad pero no pertenecer a ella, de manera que no se sumerja en ella ni se subordine a sus fines; su cultura tiene que trascender de la comunidad, de lo contrario no hará su contribución social. También debe organizarse y ser manejada de la misma forma que otras de la misma industria. Debe tener poder social, pues es necesario para tomar decisiones que afectan a las personas y sin que esto se convierta en "tiranía".

Las organizaciones son eficientes si se concentran en una sola tarea y propósito, de lo contrario se destruye su capacidad de rendimiento y crea confusión de sus miembros. También buscan siempre tener a las personas mejor calificadas y de conocimientos, por lo que deben saber como atraerlas, conservarlas, reconocerlas, recompensarlas, motivarlas, servir las y satisfacerlas.

Este análisis se puede llevar a cabo al desarrollar un análisis FODA. Esta abreviatura significa: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

c) Desarrollar y ejecutar estrategias.

Según Henry Mitzberg, "Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado"<sup>23</sup>

Las estrategias pueden ser planeadas y ejecutadas, también se les puede buscar y realizar, o sea que pueden formarse o formularse. ¿Qué significa esto? Significa que una estrategia puede surgir en respuesta a una situación cambiante, o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la consiguiente implantación.

La noción de que la estrategia es algo que debe ocurrir en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria de una organización, es una de las más grandes malinterpretaciones de la administración estratégica de corte convencional. Existen ejemplos de acciones que se han convertido en estrategias en algunas organizaciones, cuando se prueba su eficacia a estas se les llama estrategias "emergentes o en surgimiento". Las acciones, sencillamente convergen en patrones.

En la práctica, todo desarrollo de estrategias avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra emergente. Esta es una combinación deseable ya que la estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje, y la estrategia exclusivamente emergente impide el control. Es por ello que se utiliza la palabra *estrategia* para la combinación de ambas. Algunas de las estrategias más eficaces combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.

No existe un método óptimo para desarrollar una estrategia. Los errores se convierten en oportunidades, y las limitaciones estimulan la creatividad.

En su totalidad o en parte, todas las estrategias reflejan lo que llamamos enfoque de raíz de la administración estratégica. Se convierten en organizacionales cuando su proliferación se convierte en guía del comportamiento de la organización en su conjunto.

En la *estrategia de sombrilla*, la dirección general plantea criterios amplios y deja las especificaciones a los niveles inferiores de la organización. Esta también es una estrategia deliberadamente emergente. En ella la gerencia controla el proceso de formación de la estrategia - ocupándose del diseño de la estructura, de los responsables de la misma, de los procedimientos, etc., y deja a los otros la generación de su contenido real.

---

<sup>23</sup> Mitzberg, Henry. Destreza en la Estrategia

Una vez que se tiene una estrategia nos apegamos a ella, y sus reorientaciones ocurren a través de saltos. Miller y Friesen (teoría cuantitativa del cambio estratégico) le llaman revolución estratégica, esto significa que las estrategias nuevas primero se estudian en un lugar en la organización y luego, cuando la revolución estratégica se hace necesaria, se utilizan. Un largo período de cambios evolutivos es súbitamente interrumpido por un breve momento de disturbio revolucionario en el que la organización cambia con rapidez, alterando muchos de los patrones establecidos y sucede un salto hacia una nueva estabilidad. Lo importante aquí es *cuándo* promover el cambio. Para ello sólo se puede contar con una mente ágil y una compenetración con la situación.

“Gobernar una estrategia es entonces conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio”.

Una visión adicional del estratega, es de alguien que reconoce patrones; aprende y que gobierna un proceso en el cual las estrategias (y las visiones) pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada. Este estratega encuentra las estrategias en vez de generarlas. Son sensibles a la experiencia, y reconocen que, aunque la visión individual puede ser importante, otros factores habrán de ayudar también a determinar la estrategia.

Planeación estratégica es un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia es de naturaleza analítica, se basa en la descomposición; en tanto que la creación de estrategias es, en esencia, un proceso de síntesis.

Conocimiento del negocio: el tipo de conocimiento involucrado en el pensamiento estratégico, no es el conocimiento intelectual, ni los reportes analíticos o hechos y figuras abstractas (aunque ayudan), se trata de un conocimiento personal, de una comprensión íntima. Sabiduría es la palabra que mejor lo describe.

Administradores de estrategias: son los que tienen una especie de visión periférica, los que poseen las mayores posibilidades de detectar los sucesos y aprovecharlos conforme se presentan. Los administradores pueden vivir la estrategia en el futuro, pero tendrán que entenderla por medio del pasado.

d) Realizar seguimiento y control.

La importancia de esta función se da porque con el control se cierra el ciclo de la administración, y los controles son a la vez una forma de retroalimentación para la previsión. Además, el control debe integrarse a las

funciones de organización, dirección, e integración por lo que se deben establecer los medios, la forma de recolectar y concentrar los datos; interpretar y valorar resultados para finalmente utilizarlos de la manera más adecuada.

Los controles se realizan generalmente *antes, durante y después* de la ejecución de una actividad.

Existen cuatro indicadores que se utilizan para tener un mejor control:

- (1) Control de calidad. Que verifica que el producto o servicio cumpla con los estándares predeterminados.
- (2) Control de cantidad. Que verifica que se obtenga el número de productos o servicios planificados.
- (3) Control de costos. Al establecer valores monetarios de la operación, verifica que toda la actividad se realice de acuerdo al costo asignado.
- (4) Control de tiempo. Verifica que todas las actividades programadas se realicen en el tiempo estipulado.

## IV. MARCO DE REFERENCIA

### A. Antecedentes del Ministerio de Cultura y Deportes<sup>24</sup>

#### 1. Creación

El Ministerio de Cultura y Deportes fue creado por el Decreto Ley 25-86 de fecha diez de enero de 1986. El 17 de febrero del mismo año, según Acuerdo Gubernativo número 104-86 se transfirieron al Ministerio ocho dependencias que pertenecían al Ministerio de Educación: Dirección General de Bellas Artes, Instituto de Antropología e Historia, Sub-Centro Regional de Artesanías, Instituto Indigenista, Archivo General de Centroamérica, Biblioteca Nacional, Radio Faro AVIATECA y la Hemeroteca Nacional. Posteriormente se le incorporaron: El Centro Cultural, "Miguel Ángel Asturias", el Teatro de Bellas Artes y las Escuelas de Formación Artísticas. El 8 de septiembre de 1988 se aprobó el Reglamento del Ministerio de Cultura y Deportes.

El Ministerio quedó entonces formado así: Despacho Ministerial, dos Despachos Viceministeriales, Sección de Asesoría y apoyo y las siguientes direcciones: Dirección General de Formación e Investigación, Dirección General de Promoción, Dirección General de Difusión, Dirección General del Patrimonio Cultural y Natural, Dirección General del Deporte y la Recreación, y las Direcciones Regionales.

La Dirección General Formación e Investigación se integraba por: Departamento de Estudios e Investigaciones socioculturales (Investigación Social e Instintivo Indigenista Nacional), Departamento de Formación Profesional para las Artes (Conservatorio Nacional de Música, Escuela Nacional de Arte Dramático, Escuela Nacional de Artes Plásticas, Escuela Nacional de Danza y Escuelas Regionales y Departamentales de Arte), Sub-Centros Regional de Artesanías y Departamento de Capacitación de Recursos Humanos.

La Dirección General de Difusión se integraba: Departamento de Coordinación de Grupos Artísticos (Orquesta Sinfónica Nacional, Coro Nacional, Marimba Nacional de Conciertos, Ballet de Guatemala y Ballet Moderno y Folklórico), Departamento de Coordinación de Centros de Difusión ( Teatro de Bellas Artes, Auditórium del Conservatorio Nacional de Música, Radio Faro Cultural y Editorial Cultura), Centro Cultural "Miguel Ángel Asturias", Departamento de Coordinación de la Industria Cultural y Deportiva y Oficina de Espectáculos Públicos.

---

<sup>24</sup> Tomado del Manual de Organización del Ministerio, elaborado en 1987, con la cooperación del PNUD-UNESCO, a través del Proyecto Gua/87/021.

La Dirección General del Patrimonio Cultural y Natural se integró de la siguiente manera: Instituto de Antropología e Historia ( Monumentos, Sitios y Parques Arqueológicos, Conservación y Restauración de Bienes Culturales Inmuebles, Restauración y Conservación de Bienes Culturales Muebles, y Registro de Bienes Culturales) Departamento de Coordinación de Museos (Museo Nacional de Historia, Museo Nacional de Arqueología y Etnología, Museo Nacional de Artes e Industrias Populares, Museo Nacional de Historia Natural, Museo Nacional de Arte Moderno y Museos Regionales y de Sitio), Departamento de Coordinación del Patrimonio Bibliográfico y Documentación (Biblioteca Nacional, Archivo General de Centroamérica, Hemeroteca Nacional), Departamento de Patrimonio Natural y Departamento de Investigaciones Arqueológicas.

La Dirección General de Deportes se refiere al deporte recreativo, en virtud que el deporte competitivo está a cargo del Comité Olímpico Guatemalteco, y el Deporte Federado a cargo de la Confederación Deportiva Autónoma.

## **2. Organización actual del Ministerio de Cultura y Deportes**<sup>25</sup>

El 16 de agosto de 1994 se emitió el Acuerdo Gubernativo número 521-94, en donde se suprimieron las Direcciones de Promoción, Difusión y Formación, y en su lugar se creó la Dirección de Arte y Cultura. A esta le fueron trasladadas todas las dependencias de las mencionadas direcciones. Se mantuvo la Dirección de Patrimonio Cultural y Natural.

En el mencionado acuerdo se suprimió también el Vice-Ministerio encargado del Deporte, sin embargo el 3 de septiembre de 1997 se publicó el Decreto Legislativo número 76/97 del Congreso de la República, "Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte", en donde se estableció nuevamente la creación del Vice-Ministerio del Deporte dentro del Ministerio de Cultura, en consecuencia éste empieza a funcionar y se integra con la Dirección General del Deporte y la Recreación, y sus otras unidades.

Dado que ya no se emitió un nuevo reglamento de funcionamiento para el Ministerio, éste ha venido trabajando sin el mismo, con sus aciertos y deficiencias.

## **3. Su reestructuración**

El 14 de enero del año 2000 asumió el Gobierno del Licenciado Alfonso Portillo Cabrera, quien en su discurso de toma de posesión habló, en la parte que se refiere al apoyo de la cultura, de un "Ministerio de las Culturas" descentralizado, con la práctica de una justicia cultural, que apoye todas las expresiones

---

<sup>25</sup> Ver organigramas en anexos 1, 2 y 3.

culturales de todos los pueblos y de todas las regiones del país. Para dirigir la Cartera Ministerial respectiva se nombró a la Licenciada Otilia Lux de Cotí. Entre las primeras acciones que la nueva Ministra y sus Vice Ministros tomaron, fue la de organizar un Congreso de Lineamientos de Políticas Culturales.

Esta fue una respuesta al Pacto de Gobernabilidad convocado por el Presidente de la República. Al acto asistieron más de seiscientas personas, representativas de diversos sectores culturales y de diferentes regiones del país. Este congreso se realizó en Antigua Guatemala del 11 al 4 de abril y un alto porcentaje participó en las ocho mesas de trabajo.

Más de 200 instituciones estuvieron representadas, entre ellas, organizaciones mayas, garífunas y xincas, así como corporaciones municipales, organismos gubernamentales, asociaciones, fundaciones, universidades y centros de investigación. Los aportes del congreso se recogieron en el Informe Final, el cual fue publicado. Los participantes eligieron a los integrantes de la Comisión de Seguimiento, la cual tiene como funciones velar por el proceso de formulación de políticas culturales con base en los lineamientos derivados del congreso y actuar como un ente consultivo para el ministerio.

## **B. Antecedentes de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura**<sup>26</sup>

### **1. Creación**

En 1985 se creó la personería jurídica. La Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura es apolítica y se creó para agrupar a entidades culturales del interior de la república. Consolida el movimiento cultural en Guatemala, ya que toma en cuenta la diversidad. Todas las Casas de la Cultura están aglutinadas en 8 regiones con un Coordinador cada una.

Este es un movimiento de voluntariado y auto-gestión. Los fondos para su funcionamiento provienen de aporte de los socios (Q120.00 anual), del Ministerio de Cultura y Deportes (Q25,000.00 anual), ADESCA (Q1,000.00 a Q2,000.00 por proyecto cultural) de las municipalidades, instituciones privadas y de la comunidad.

### **2. Organización actual**

La Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura está organizada <sup>27</sup> por una Asamblea General, de la cual depende la Junta Directiva. La Junta Directiva es

---

<sup>26</sup> Entrevista realizada al Sr. César Samayoa, Miembro Junta Directiva de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura. Guatemala, marzo del 2001.

<sup>27</sup> Ver organigrama en anexo 4.

apoyada por un departamento de Asesoría Legal y un Consejo Asesor. Los departamentos que coordina la Junta Directiva son:

- a) Coordinación de asuntos internacionales.
- b) Departamento Financiero.
- c) Administración de Proyectos.
  - (1) Coordinador Región 1. Municipios Depto. de Guatemala.
  - (2) Coordinador Región 2. Deptos. Alta y Baja Verapaz.
  - (3) Coordinador Región 3. El Progreso, Izabal, Zacapa y Chiquimula.
  - (4) Coordinador Región 4. Santa Rosa, Jutiapa y Jalapa.
  - (5) Coordinador Región 5. Sacatepéquez, Chimaltenango y Escuintla.
  - (6) Coordinador Región 6. Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, Suchitepéquez, Retalhuleu y San Marcos.
  - (7) Coordinador Región 7. Huehuetenango y El Quiché.
  - (8) Coordinador Región 8. El Petén.
- d) Secretaría Administrativa.

Los Coordinadores promueven la formación de nuevas casas de la cultura y apadrinan a nuevos grupos organizados para su incorporación a la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura. Para que una Casa de la Cultura pueda ser aceptada, tiene que tener un mínimo de 7 miembros fundadores y 20 asociados y se juramenta en acto público al cual se invita a las autoridades locales.

Dentro de las ventajas que tienen ser asociado están:

- a) Cursos de capacitación.
- b) Expositores sobre cultura.
- c) Planificación, organización y formación de grupos.
- d) Obtención de contactos para realizar proyectos.
- e) Revista Casas de la Cultura.

La cuota por ser asociado es de Q5.00 mensuales, pero generalmente no se cobra.

Más de veinte miembros de la Junta Directiva de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura participaron en el Congreso de Políticas Culturales del Ministerio de Cultura y Deportes, en noviembre del año 2000.

Actualmente la Asociación de Casas de la Cultura de Guatemala cuenta con 128 organizaciones asociadas, las cuales se encuentran distribuidas de la

siguiente manera: Guatemala (15), Alta Verapaz (5), Baja Verapaz (3), El Progreso (2), Izabal (2), Zacapa (4), Chiquimula (6), Santa Rosa (7), Jutiapa (7), Jalapa (4), Chimaltenango (7), Sacatepéquez (5), Escuintla (10), Quetzaltenango (6), Retalhuleu (3), San Marcos (10), Sololá (3), Totonicapán (4), Suchitepéquez (7), Huehuetenango (6), El Quiché (5) y El Petén (7).

El objetivo a largo plazo de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura es llegar a tener 332 Casas de la Cultura.

## V. METODOLOGÍA

### A. Universo

Según estudio realizado en junio del año 2000 por el Sr. Rubén Nájera, en Guatemala existen 154 casas de la cultura,<sup>28</sup> sin embargo, de acuerdo a la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura<sup>29</sup> actualmente se cuenta con 128.

### B. Muestra

Del universo conformado por 128 Casas de la Cultura, se entrevistaron a 20 miembros, que al momento de la investigación, ocupaban cargos directivos o de coordinación en las Casas de la Cultura, ubicadas en los 22 departamentos de la república de Guatemala. Por lo que la muestra fue mayor al 10%.

### C. Grupo objetivo

El grupo objetivo estuvo conformado tanto por coordinadores regionales, así como por directivos de Casas de la Cultura. De los 20 directivos entrevistados, el 50% fueron hombres y 50% mujeres residentes en diferentes departamentos de Guatemala.

### D. Técnicas e instrumentos

Se elaboró un cuestionario<sup>30</sup> con veintiséis preguntas, doce de las cuales eran de opción múltiple y el resto abiertas.

### E. Método de recolección de datos

Se coordinó con la Junta Directiva de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura, para que la recolección de datos se llevara a cabo durante tres de las reuniones mensuales de los Coordinadores.

### F. Procesamiento y análisis

Después de obtener las entrevistas se tabularon y analizaron los datos por un período de dos semanas.

---

<sup>28</sup> Nájera, Rubén. Exclusión Social en el Acceso a la Cultura y la Información. Taller sobre Exclusión Social en el Acceso a la Cultura y la Información. Guatemala, 19 de junio del 2000. Pág. 5.

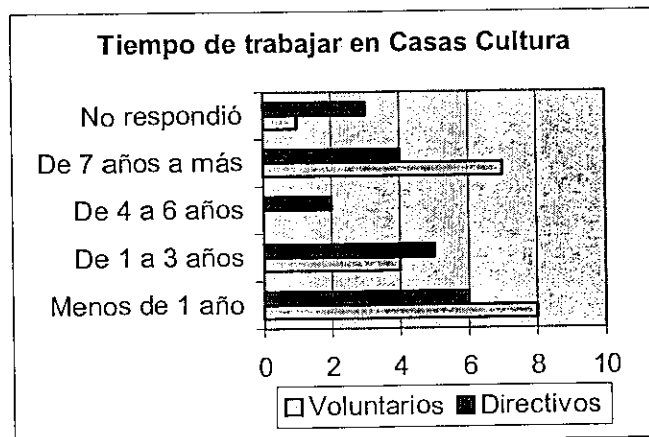
<sup>29</sup> Samayoa, César, entrevista e Informe Anual Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura, año 2000. Págs. 12 a 23.

<sup>30</sup> Ver cuestionario en anexo 5.

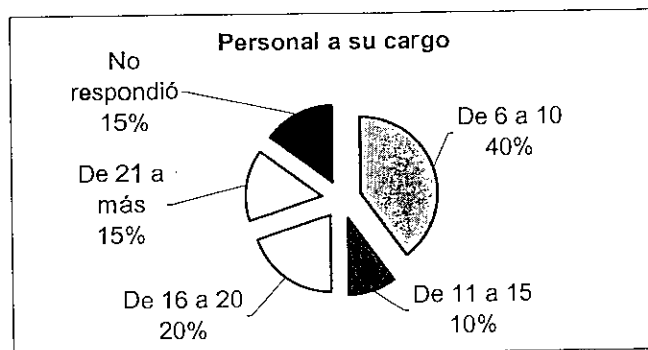
## VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### A. Diagnóstico de la estructura de las Casas de la Cultura

Como se puede observar en la gráfica, mayoría de entrevistados -voluntarios<sup>31</sup>- o tienen menos de un año, o de siete años a más de colaborar con Casas de la Cultura; sin embargo como directivos<sup>32</sup> la mayoría de miembros tienen de menos de uno a tres años.



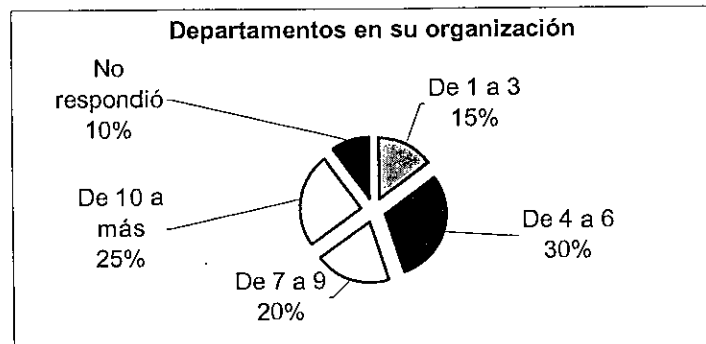
Respecto de personal a cargo de cada Casa de la Cultura, la mayoría indicó tener de 6 a 10 personas a su cargo, seguido de los que indicaron tener de 16 a 20. Ninguno indicó tener menos de 5 personas a su cargo.



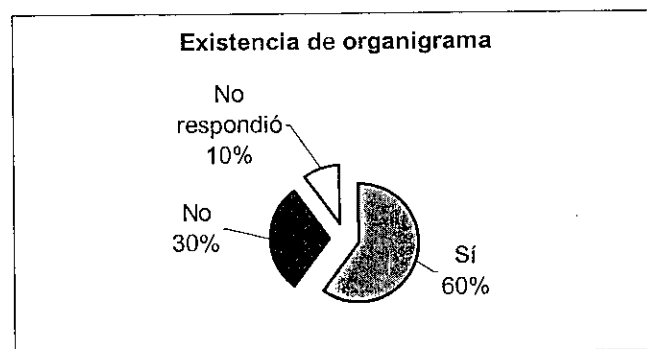
La mayoría de los entrevistados indicaron tener entre 4 a 6 departamentos que integraban su organización, seguido de los que indicaron tener de 10 a más, en tercer lugar indicaron tener entre 7 a 9 y entre 1 a 3. El resto no respondió.

<sup>31</sup> Voluntarios: Se refiere al tiempo que los miembros tienen de colaborar con la organización.

<sup>32</sup> Directivos: Indica la cantidad de tiempo que los miembros tienen de trabajar en el área directiva.



Al pedirles que indicaran si tenían un organigrama, aunque el 60% indicó tenerlo, es necesario prestar atención al hecho que el 40% no lo tiene por diversos motivos, tales como procesos de reorganización, no saben como hacerlo, por ser nuevo miembro o porque no lo dan.



Contrastando el pensamiento contemporáneo sobre la nueva administración científica, M. Wheatley indica que para mantener el orden y la estructura debe existir el cambio, la creación constante y que el desequilibrio es una condición necesaria para el crecimiento de un sistema. Se puede observar que esta condición se cumple en las Casas de la Cultura ya que los Directores no tienen uniformidad en el tiempo de trabajo, ni el personal o departamentos a su cargo. Sin embargo, los directores no pueden llevar a cabo todo el trabajo, debe delegar en varias personas la responsabilidad del cumplimiento de objetivos específicos por lo cual se requiere "establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización,<sup>33</sup>" a través de un organigrama.

Aunque el 60% de la Casas de la Cultura posee un organigrama, esto no es aceptable, ya que la falta de un organigrama se convierte en una fuente de

<sup>33</sup> Koontz, Harold y Heinz Wehrich (1998). Administración, una perspectiva global. México, Mc Graw Hill. Pág. 783.

conflictos debido a que el personal no comprende sus asignaciones, ni las de sus compañeros de trabajo por lo cual la organización no funciona.

El nivel de autoridad es *laissez faire* (del francés -dejar hacer-), lo cual es positivo y está de acuerdo con las tendencias en constante cambio, observadas por la nueva administración científica. Sin embargo, en las Casas de la Cultura no existe un manual de organización, ni tampoco manuales operativos. Esto es el origen de innumerables problemas, debido a que es necesario que todos los miembros comprendan la organización a través de proporcionarles de manera oral y escrita un manual de organización que contenga la misión, la visión, los programas, organigrama, y una breve descripción de puestos. Adicionalmente se deben coordinar reuniones de capacitación en donde se brinde a cada ocupante una descripción de puesto en donde se detalle la función básica, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable, las relaciones de reporte, la autoridad del puesto, y los objetivos verificables. De esta manera se muestran los deberes y responsabilidades, además de identificar áreas de superposición o descuido de ciertos deberes lo cual se constituye como un medio de control en la que las partes involucradas están debidamente informadas.

## **B. Diagnóstico de las Normas de las Casas de la Cultura**

Aunque no hubo consenso en la respuesta, se puede inferir que la *misión* de las Casas de la Cultura es dar a conocer, fomentar, promover, proteger y rescatar la cultura guatemalteca (pintura, letras, teatro, música, educación, salud, actividades socioculturales de los pueblos, patrimonio cultural). Sólo dos de los entrevistados enfocaron la misión a su región.

Con respecto a la visión, aunque no hubo uniformidad en las respuestas se puede observar que para los entrevistados la *visión* es no perder la cultura guatemalteca, así como velar por el rescate, promoción y unificación de la misma.

Al pedir a los entrevistados que indicaran los tres principales objetivos, aunque las respuestas fueron muy diversas, como objetivo número uno, el más mencionado fue el de promover la cultura, el segundo fue el de preservarla y dar apoyo a la cultura y a los niños; así como proyectarse fuera de la comunidad. Lo que más se mencionó del tercer objetivo fue la promoción de lo propio y el rescate y conservación de la cultura.

Dada la situación encontrada, se debe hacer un mejoramiento de las normas ya que no existe una perspectiva clara de la misión, la visión ni de los objetivos de las Casas de la Cultura, por lo que se puede deducir que tampoco hay claridad en cuanto a las políticas, las estrategias, la filosofía, los programas, los planes y los proyectos. Es de vital importancia en la organización tener clara la misión, visión, objetivos, etc., para determinar el curso concreto de acción a seguir, asegurándose que todos comprendan las normas que lo regirán, se determinen las actividades a

realizar para el logro de objetivos, así como la programación de tiempos, personas y recursos.

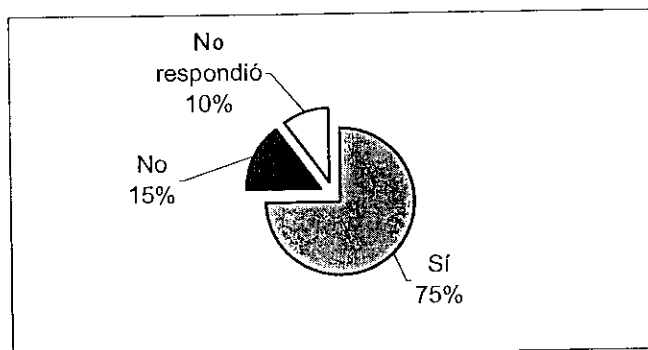
### C. Conceptos sobre el ámbito cultural

No hubo uniformidad en las respuestas, sin embargo, para la mayoría de los entrevistados la *cultura* es todo aquello que se refiere al quehacer del hombre y al pueblo respectivo; esto incluye costumbres, tradiciones, formas de vida, etc.

Doce de veinte entrevistados (60%) dijeron que percibían mal la *situación de la cultura* en Guatemala debido, principalmente, a la falta de apoyo del gobierno, poco apoyo de la iniciativa privada, influencia extranjera lo que conlleva a la pérdida de valores propios.

Para el 75% de los entrevistados (15) sí existe una *diferencia entre Bellas Artes y Culturas Populares* y en general indicaron que las Bellas Artes eran aprendidas y se necesitaba dinero para hacer esto, mientras que las Culturas Populares eran propias de un pueblo. El 15% (3) indicó que no existe diferencia.

Diferenciación BA y CP



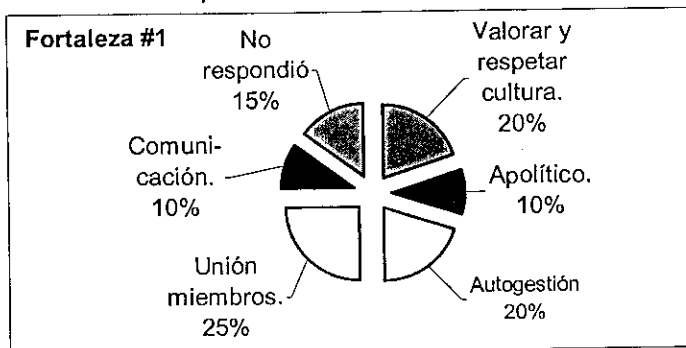
De acuerdo a la visión de Peter Drucker para ser un ejecutivo que triunfa hoy en día, se debe contar con conocimiento en varias materias (ver página 13, último párrafo) y por supuesto acerca del ámbito del negocio. En el caso de las Casas de la Cultura, aunque si perciben que la situación de la cultura en Guatemala es negativa, no existe un consenso respecto al concepto de "cultura", y a la percepción existente le faltan elementos para que se adecúe al concepto básico que proporcionara Edward Burnett Tylor: "...es ese gran conjunto de conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres, otras capacidades y hábitos adquiridos por un ser humano como miembro de la sociedad".<sup>34</sup> Por lo anteriormente expuesto se puede inferir que tampoco existe un conocimiento claro en otros temas de interés para la organización.

<sup>34</sup> Enciclopedia Britannica: Consulta en página de internet [www.britannica.com](http://www.britannica.com) 24-08-2000.

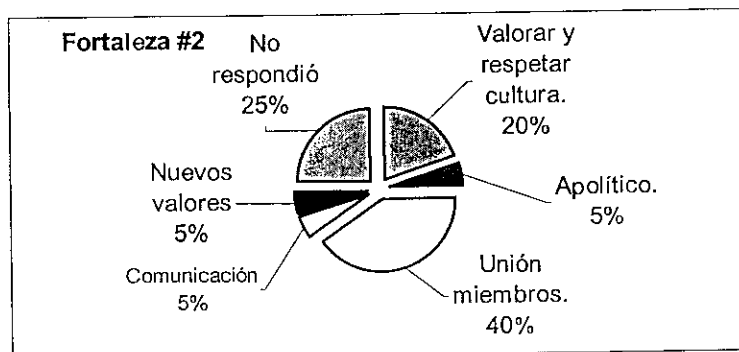
## D. Análisis FODA de las Casas de la Cultura

### 1. Fortalezas

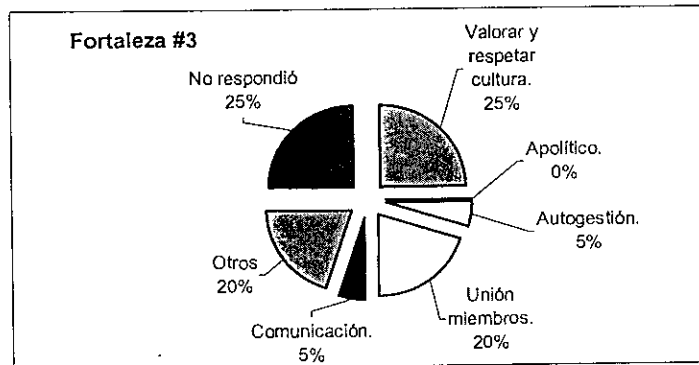
Como fortaleza número uno, los entrevistados indicaron: la unión de sus miembros, la autogestión, el valorar y respetar la cultura, y que las Casas de la Cultura son una institución apolítica.



Sobre la fortaleza número dos, indicaron que era la unión de sus miembros, y el valorar y respetar la cultura.



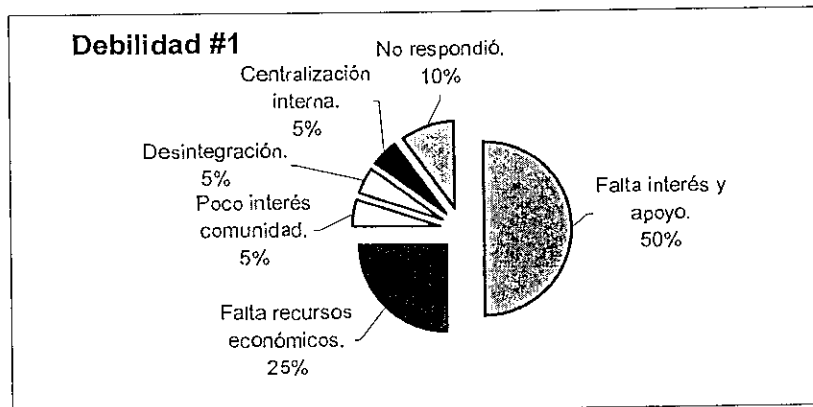
Como tercera fortaleza se mencionó de nuevo el valorar y respetar la cultura, y la unión de los miembros de la organización. En menor escala indicaron la comunicación, la autogestión y el carácter apolítico.



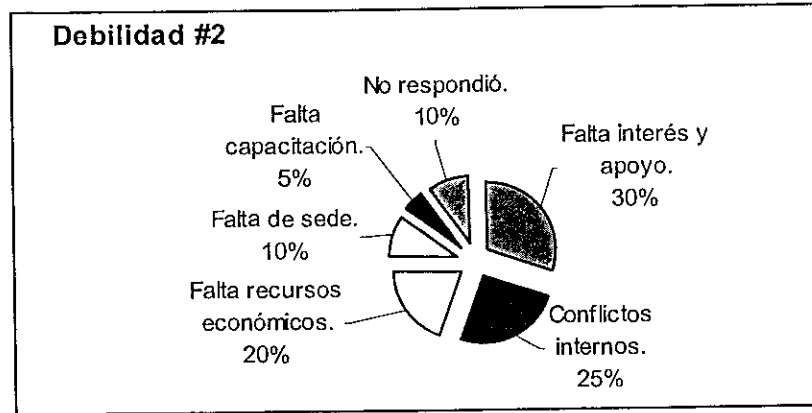
Lo anterior demuestra que para los entrevistados, las tres fortalezas de las Casas de la Cultura son la unión de sus miembros, el valorar y respetar la cultura, y la autogestión.

## 2. Debilidades

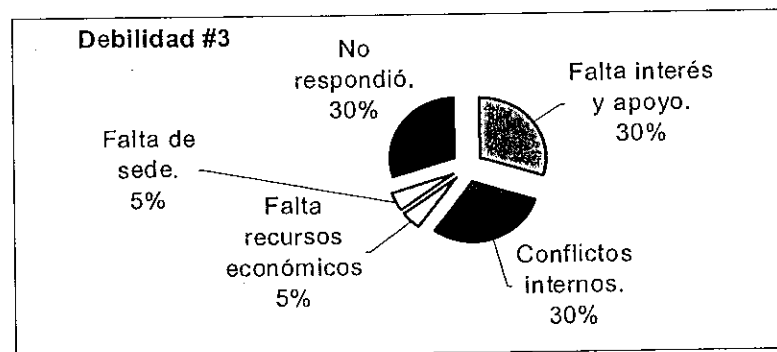
Al preguntársele a los entrevistados acerca del punto débil número uno de las Casas de la Cultura, la mayoría indicó que era la falta de interés y apoyo, y la falta de recursos económicos. En menor escala mencionaron el poco interés de la comunidad, así como la desintegración y centralización interna.



Como debilidad número dos, indicaron la falta de interés y apoyo, los conflictos internos, y la falta de recursos económicos. En menor proporción se indicó la falta de sede, y la falta de capacitación.



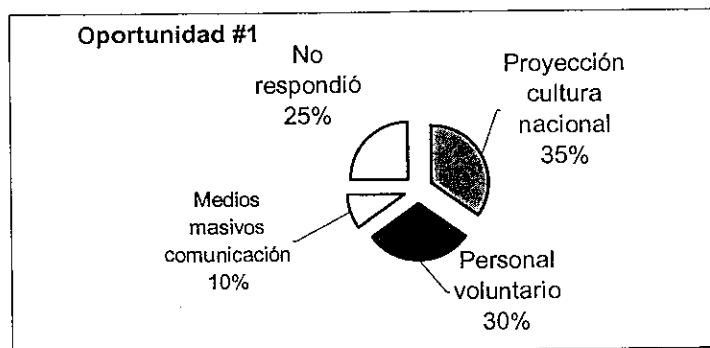
El tercer punto débil para la mayoría es la falta de interés y apoyo, aunado a los conflictos internos, y en menor escala la falta de recursos económicos, y la falta de sede.



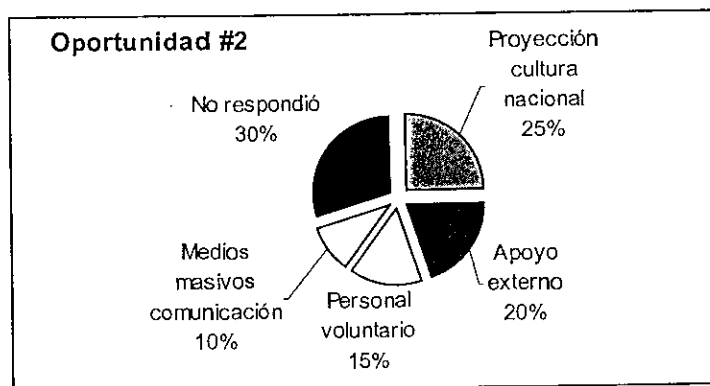
De acuerdo al análisis anterior, las tres debilidades principales son: la falta de interés y apoyo, la falta de recursos económicos y los conflictos internos.

### 3. Oportunidades

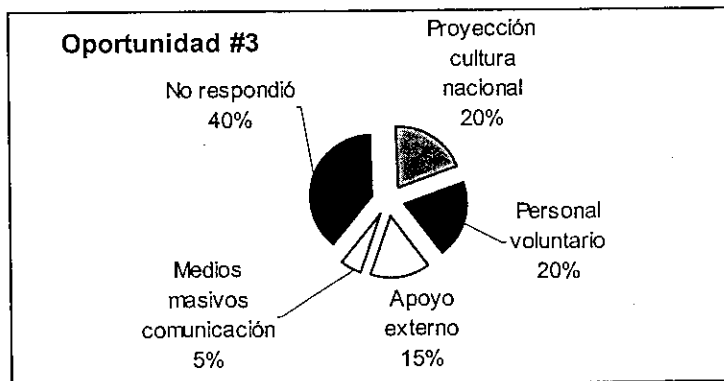
Como oportunidad número uno, mencionaron la proyección cultura nacional, así como el personal voluntario. También indicaron como oportunidad a los medios masivos comunicación.



Como oportunidad número dos, señalaron la proyección de la cultura nacional, el apoyo externo, el personal voluntario, y los medios masivos comunicación.



Acerca de la tercera oportunidad mencionaron la proyección cultura nacional, el personal voluntario, y el apoyo externo.

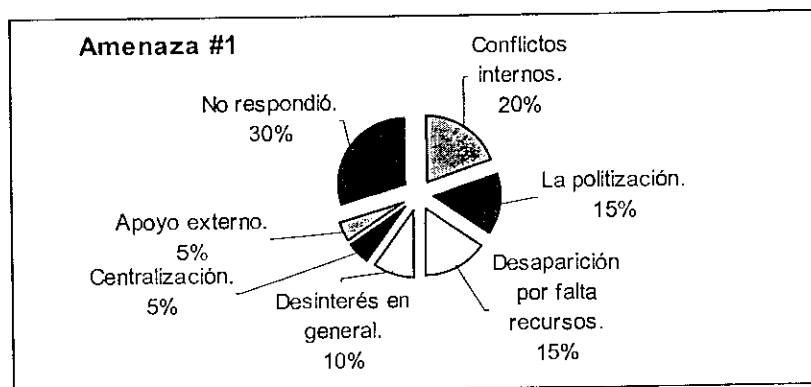


Se puede concluir que para los entrevistados las tres oportunidades de las Casas de la Cultura de Guatemala son: la proyección cultura nacional, el personal voluntario y el apoyo externo.

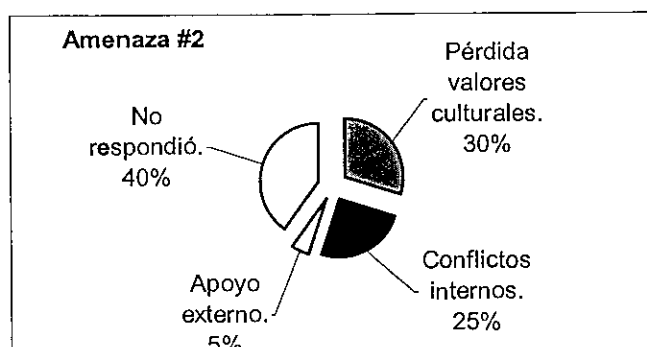
Es importante destacar que la oportunidad numero dos "personal voluntario" es un factor interno no asociado al concepto de oportunidad que es un factor externo a la organización.

#### 4. Amenazas

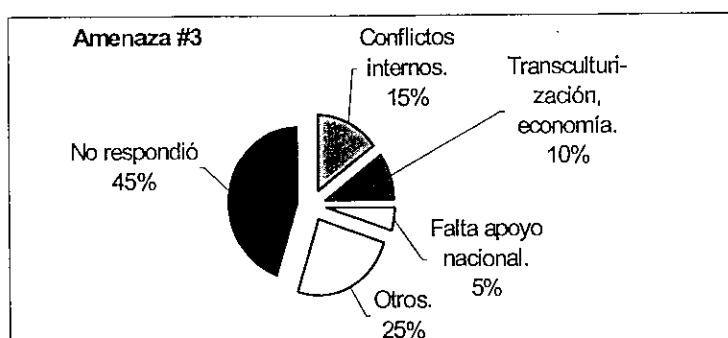
Como amenaza número uno los entrevistados mencionaron los conflictos internos, la politización, la desaparición por falta recursos, el desinterés en general, la centralización y la falta de apoyo externo.



Indicaron como amenaza número dos la pérdida de valores, los conflictos internos, y la falta de apoyo externo.



Sobre la tercera amenaza se mencionó los conflictos internos, la transculturación y economía, y la falta de apoyo, entre otras razones.



Las amenazas son un factor externo a una organización y en caso de las Casas de la Cultura, los entrevistados identifican como principales amenazas los conflictos internos y la centralización, que son factores internos.

Dado que las condiciones externas e internas de una organización son dinámicas, se deben elaborar análisis FODA de manera programada (trimestral o semestral), de manera que la organización pueda analizar su situación y se cuente con una herramienta para la toma de decisiones estratégicas, tácticas o planes de acción más detallados.

Los Directores de las Casas de la Cultura deben ser capacitados en el uso del análisis FODA, aclarando que las fortalezas y debilidades son factores internos, y que las oportunidades y amenazas son factores externos. De

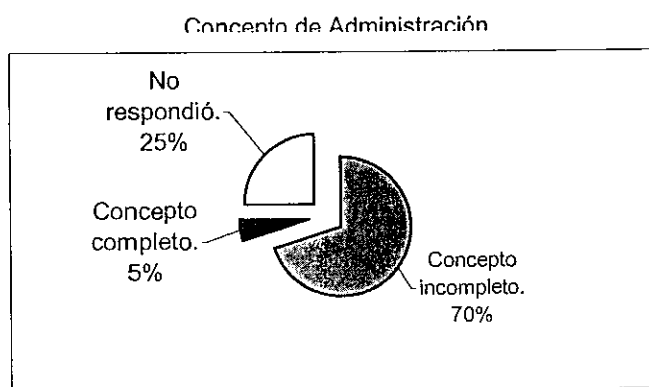
esta manera la organización podrá escoger entre varias estrategias<sup>35</sup>: reducir al mínimo sus debilidades y amenazas, reducir al mínimo sus debilidades y optimizar las oportunidades, optimizar sus fortalezas para enfrentar las amenazas, o bien utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: right;">Factores externos</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión de sus miembros.</li> <li>• Autogestión.</li> <li>• Valorar y respetar la cultura.</li> <li>• Institución apolítica.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés y apoyo.</li> <li>• Falta de recursos económicos.</li> <li>• Poco interés de la comunidad.</li> <li>• Desintegración y centralización interna.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección cultura nacional.</li> <li>• Medios masivos de comunicación.</li> <li>• Apoyo externo.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO</b> Aprovechar fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p><b>Estrategia DO</b> Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politización.</li> <li>• Desaparición por falta recursos.</li> <li>• Desinterés en general.</li> <li>• Centralización.</li> <li>• Falta de apoyo externo.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA</b> Usar las fortalezas para enfrentar las amenazas.</p>	<p><b>Estrategia DA</b> Reducir al mínimo las debilidades y amenazas.</p>

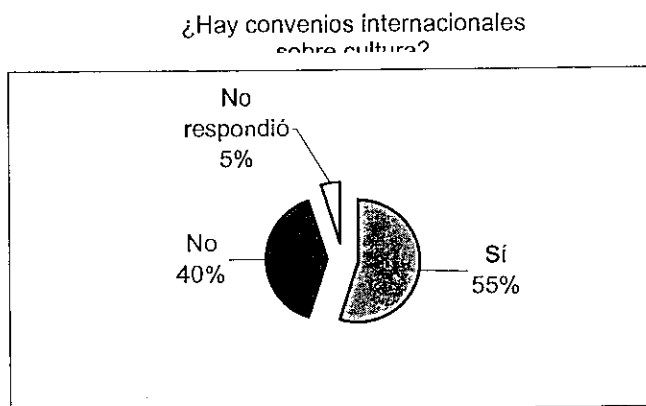
<sup>35</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1998). Administración, una perspectiva global. México, Mc Graw Hill. Pág. 172.

## E. Conceptos sobre administración y cultura

Catorce de los veinte entrevistados dieron un concepto incompleto sobre administración. Únicamente una persona entrevistada dio un concepto completo, el resto no respondió. La interrogante que surge dada esta situación es ¿cómo se puede tener éxito en las Casas de la Cultura?, si no se tiene una completa noción sobre administración, la cual se refiere al “proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos<sup>36</sup>” y que cuando se desempeñen como administradores, éstos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control<sup>37</sup> de una manera eficaz<sup>38</sup> y eficiente<sup>39</sup>.



Aunque un poco más de la mitad de los entrevistados dijeron saber que existen convenios internacionales sobre cultura, sólo cuatro de ellos indicaron con exactitud los que conocían. Nuevamente se denota la necesidad de cursos de capacitación.



<sup>36</sup> Koontz, Harold y Heinz Weirich (1998). Administración, una perspectiva global. México, Mc Graw Hill. Pág 6.

<sup>37</sup> Ver página 13 “Técnicas Gerenciales”.

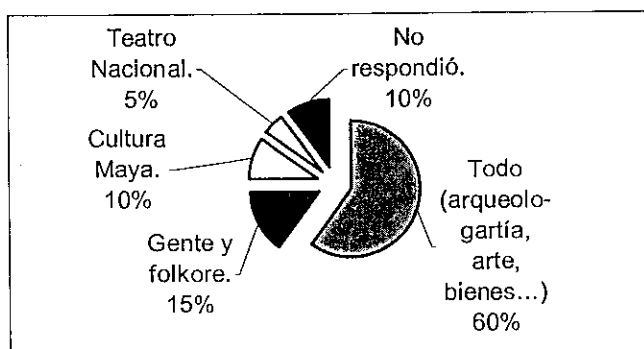
<sup>38</sup> Eficacia. Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

<sup>39</sup> Eficiencia. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Para doce de los entrevistados el patrimonio cultural de Guatemala es un todo que incluye lo arqueológico, lo artístico y los bienes. Tres de los entrevistados indicaron que era la gente y el folklore. Dos dijeron que era la cultura maya y uno indicó que era el Teatro Nacional.

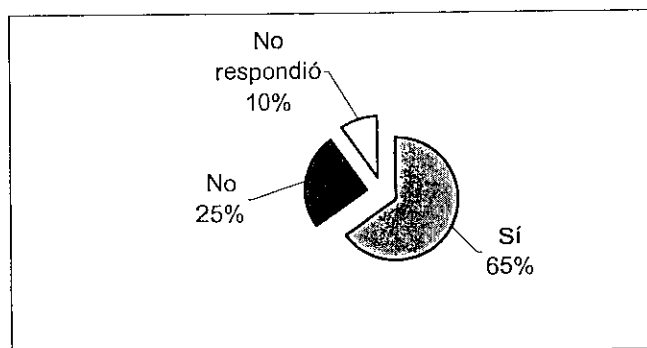
Sin embargo, ninguna de las respuestas se adecuaba a la definición de la Ley del Patrimonio Cultural:<sup>40</sup> *“Patrimonio Cultural de la Nación son los bienes e instituciones que por ministerio de ley o por declaratoria de autoridad lo integren y constituyan bienes muebles o inmuebles, públicos y privados, relativos a la paleontología, arqueología, historia, antropología, arte, ciencia y tecnología, y la cultura en general, incluido el patrimonio intangible que coadyuven al fortalecimiento de la identidad popular.*

Patrimonio Nacional Guatemala



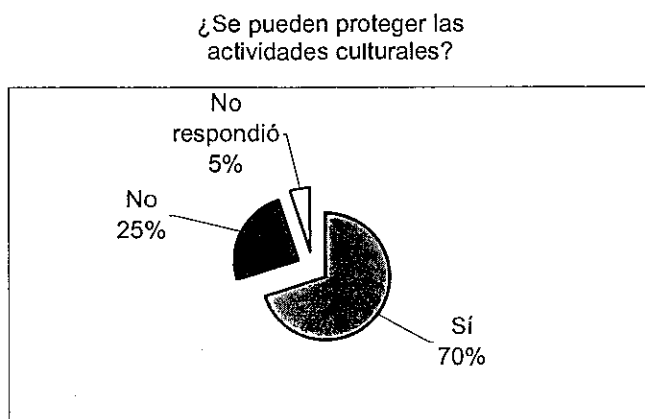
Trece de veinte entrevistados indicaron que se puede proteger el patrimonio cultural de Guatemala, a través de concientizar e informar a la población, brindar más seguridad en los sitios arqueológicos, y poner en vigencia la Ley del Patrimonio Cultural.

¿Se puede proteger el Patrimonio?



<sup>40</sup> Ministerio de Cultura y Deportes e Instituto de Antropología e Historia de Guatemala. Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación. Marzo 1999. Artículo II, Página 9.

Con respecto a las actividades culturales, la mayoría indicó que se podían proteger a través de la educación, la promoción y el apoyo de las autoridades.



Las acciones mencionadas para promover la Cultura en Guatemala fueron la educación a niños y jóvenes, la divulgación y promoción cultural, el apoyo gubernamental, la concientización de la población, y el fortalecimiento interno de las Casas de la Cultura.

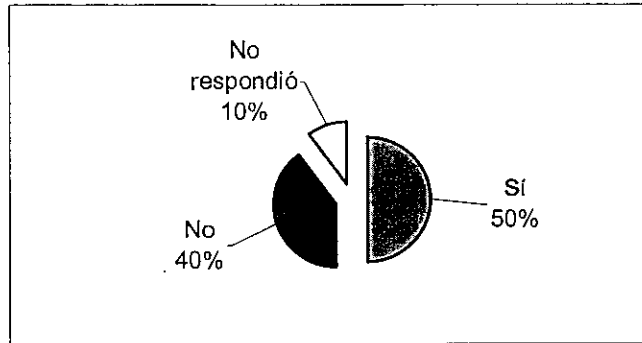


La mitad de los entrevistados indicaron que la fuente de financiamiento de las Casas de la Cultura de Guatemala es principalmente la autogestión, y de manera secundaria de fuentes externas.

Los Directores de las Casas de la Cultura están de acuerdo en que se deben tomar acciones para proteger el patrimonio y las actividades culturales, promover la cultura, y están conscientes que la fuente de financiamiento es principalmente la autogestión, cuyos fondos son insuficientes. Estas necesidades detectadas deben ser tratadas a través de la formulación de estrategias específicas; determinar el

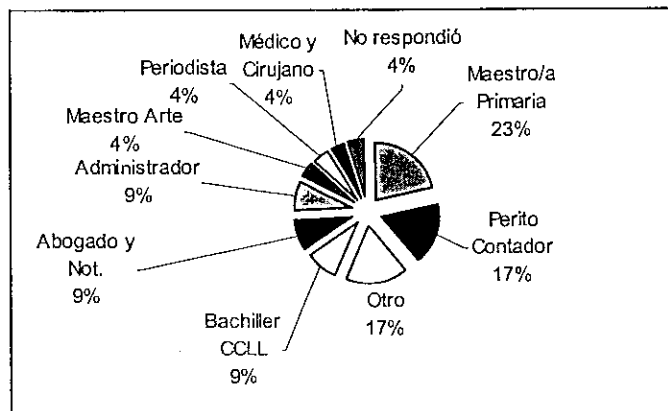
propósito y los objetivos a corto, mediano y largo plazo; así como la adopción de cursos de acción; y la asignación de recursos para cumplir las metas propuestas<sup>41</sup>.

Fuente de financiamiento



Con respecto a la profesión de los entrevistados se corroboró la heterogeneidad, ya que cinco indicaron ser maestros de educación primaria, cuatro peritos contadores, dos bachilleres, dos abogados y notarios, dos administradores, uno maestro de arte, uno periodista, uno médico cirujano, y cuatro con profesiones diversas tales como bachiller industrial, museólogo, promotora cultural, ama de casa y perito en turismo.

Profesión

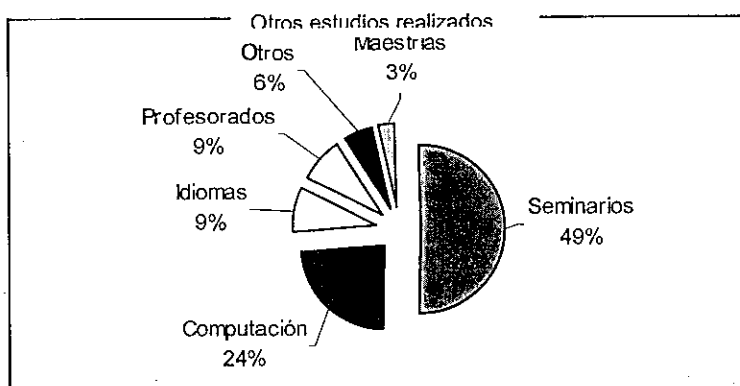


Referente a otros estudios realizados, diecisiete entrevistados indicaron haber asistido a seminarios diversos; ocho dijeron haber estudiado computación; tres estudiaron idiomas y profesados. Sólo uno indicó haber estudiado una maestría.

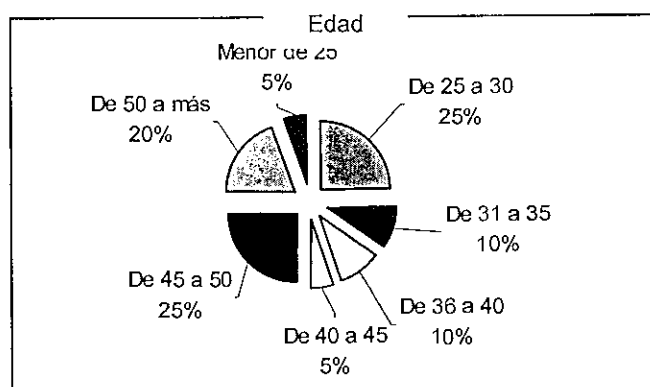
De acuerdo a la teoría de la administración, la integración de personal es una función que requiere de mucha atención debido a que en una organización, los puestos deben estar ocupados por personal competente y calificado.

<sup>41</sup> Ver página 15 "Desarrollar y ejecutar estrategias".

En el caso de las Casas de la Cultura, debido a que se trata de un trabajo voluntario, no se puede hacer un proceso de reclutamiento, selección, contratación, promoción, evaluación y compensación como se realizaría en una empresa comercial. Sin embargo, si se puede y se debe tener un programa de capacitación constante en los diferentes temas vitales para la organización.



Con respecto a la edad, cinco entrevistados indicaron encontrarse en el rango de 25 a 30 años de edad, otros cinco dijeron que entre 45 a 50 años de edad, cuatro entre el rango de 50 a más; dos entre 31 a 35, dos entre 36 a 40, uno entre 40 a 45, y uno menor de 25 años de edad.



La mitad de los entrevistados indicaron pertenecer al sexo masculino y el resto al femenino. Sólo uno no respondió a la pregunta. No se presentaron diferencias significativas en las respuestas, en función del sexo o la región a la que representan los entrevistados.

Para las Casas de la Cultura es positivo que existan directivos representantes de todos los rangos de edad y estén equitativamente distribuidos por sexo, porque esto le brinda equilibrio de opiniones al momento de la toma de decisiones.

## VII. CONCLUSIONES

1. Al hacer el análisis del diagnóstico de las Casas de la Cultura se comprueban los siguientes problemas:
  - a) Los Directores de las Casas de la Cultura de Guatemala, desconocen la aplicación de técnicas gerenciales para alcanzar el éxito de la organización a su cargo.
  - b) Muy pocos de los directores son administradores de empresas (sólo el 10% de los entrevistados).
  - c) Existe falta de capacitación en el área administrativa.
  - d) No hay un manual de trabajo.
  - e) Heterogeneidad de profesiones en cargos directivos en las Casas de la Cultura, y el 80% tienen un nivel académico a nivel medio.
  
2. El diagnóstico administrativo de las Casas de la Cultura reveló lo siguiente:
  - a) Respecto de las normas, se detectó que no existe una idea clara sobre la misión, la visión, y tampoco existe uniformidad de criterio sobre los objetivos que se busca alcanzar.
  - b) Existe una debilidad organizativa que debe mejorarse ya que 40% de las Casas de la Cultura no disponen de organigrama.
  - c) Referente a la estructura, la autoridad en la Asociación es autocrática, no hay manuales operativos y la coordinación se debe mejorar. Sin embargo, el factor positivo es que se está brindando oportunidad a nuevos miembros para participar en el área directiva.

También se puede observar que aunque la mayoría de directores (40%) tienen de 6 a 10 personas a su cargo, el resto de ellos tienen arriba de 11 personas a su cargo, lo cual demanda mayor liderazgo.
  - d) En lo relativo al comportamiento, aunque existen buenas relaciones interpersonales internas en las Casas de la Cultura de cada región, el nivel de motivación no es satisfactorio, debido a los conflictos internos con la Junta Directiva de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura.

- e) Acerca de los conceptos sobre el ámbito cultural, no existe unanimidad acerca del significado de cultura, pero en lo que sí se percibe como mala la situación de la cultura en Guatemala, debido a la falta de apoyo del gobierno e iniciativa privada, a la pérdida de valores propios provocada por la influencia extranjera. Si se hace una diferenciación entre Bellas Artes y Culturas Populares.
- f) No existe claridad al momento de identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. Los entrevistados tampoco pueden identificar que las fortalezas y las debilidades son factores internos, mientras que las oportunidades y las amenazas son factores externos a la organización. Esto es lógico tomando en cuenta que sólo una persona brindó un concepto completo sobre administración.
- g) Sólo un 20% de los entrevistados pudieron identificar algunos convenios internacionales sobre cultura.
- h) Respecto al concepto de patrimonio cultural de Guatemala, tampoco existe unanimidad sobre el mismo y ninguna de las respuestas se adecua a lo que define la Ley del Patrimonio Cultural:<sup>42</sup>

*“Patrimonio Cultural de la Nación son los bienes e instituciones que por ministerio de ley o por declaratoria de autoridad lo integren y constituyan bienes muebles o inmuebles, públicos y privados, relativos a la paleontología, arqueología, historia, antropología, arte, ciencia y tecnología, y la cultura en general, incluido el patrimonio intangible que coadyuven al fortalecimiento de la identidad popular.*

Sin embargo se percibe que se debe poner en vigencia la Ley del Patrimonio Cultural, con el objeto de brindarle protección.

- i) Se reconoce que se puede proteger y promover la Cultura a través de la educación, la promoción, el apoyo del Gobierno, la iniciativa privada y la población, y el fortalecimiento interno de las Casas de la Cultura.
- j) No se observaron tendencias significativas con respecto a la edad o sexo de los directores de las ocho regiones.

---

<sup>42</sup> Ministerio de Cultura y Deportes e Instituto de Antropología e Historia de Guatemala. Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación. Marzo 1999. Artículo II, Página 9.

## VIII. RECOMENDACIONES

1. Se debe aprovechar el hecho que dentro de las fortalezas de las Casas de la Cultura, está la unión de sus miembros, así como la valoración y respeto a la cultura, y utilizar esto como punto de partida para elaborar un proceso de reingeniería administrativa, y en consenso trabajar sobre los tópicos siguientes:
  - 1.1. Definir la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, filosofía, programas, planes y proyectos.
  - 1.2. Determinar el nivel de autoridad y coordinación a utilizar.
  - 1.3. Coordinar las cinco funciones del proceso gerencial: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.
  - 1.4. Desarrollar un análisis FODA trimestral, semestral o anualmente.
  - 1.5. Elaborar un manual de organización y manuales operativos.

Todo este proceso también contribuirá a aminorar los conflictos internos y la centralización, que son dos de los problemas detectados al momento de elaborar el diagnóstico administrativo.

2. Debido a que la debilidad más grande detectada es la falta de interés y apoyo, se debe incluir una estrategia de comunicación social, para obtener el apoyo de la población en general, y atraer la participación de un mayor número de profesionales para que colaboren con las Casas de la Cultura en toda la república.

De esta manera se podrían explotar las oportunidades de lograr una mayor proyección de la cultura nacional, y se tendrían más posibilidades de conseguir apoyo externo.

3. Otra debilidad detectada fue la falta de recursos económicos, por lo que es de vital importancia implantar una estrategia para la obtención de apoyo financiero, tanto del gobierno como de la iniciativa privada.
4. La Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura debe buscar la coordinación de sus esfuerzos tanto con el Ministerio de Cultura y Deportes, así como con el Ministerio de Educación y universidades del país, para lograr de esta manera que se protejan y promuevan las actividades culturales.

5. Dentro de los problemas detectados, se encontró que no existe claridad acerca de conceptos claves tales como: la cultura, el patrimonio cultural, la administración, las oportunidades, y las amenazas.

Por lo anterior se recomienda que para lograr el desarrollo empresarial de las Casas de la Cultura de Guatemala, y conseguir la efectiva implementación de sistemas flexibles, coherentes y adaptados a las necesidades de cada una de las regiones, se deben programar cursos de capacitación sobre:

- 5.1. Contenido y aplicación del manual de organización y manuales operativos.
- 5.2. Administración de Empresas y técnicas gerenciales.
- 5.3. Finanzas, Mercadeo y Publicidad, Relaciones Humanas, Elaboración de Proyectos, etc.
- 5.4. Cultura Guatemalteca.
- 5.5. Convenios Internacionales.
- 5.6. Leyes Fiscales.
- 5.7. Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación.

Al llevar a cabo regularmente este programa de capacitación, se minimizarían las dificultades que podrían surgir debido a las diferencias de edad y a la heterogeneidad de profesiones dentro del equipo gerencial de las Casas de la Cultura.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Bower, Joseph L. (1995). Oficio y arte de la gerencia, Vol. I. Grupo Editorial Norma.
2. Bower, Joseph L. (1995). Oficio y arte de la gerencia, Vol. II. Grupo Editorial Norma.
3. Diccionario Enciclopédico Usual Larousse. Cía. Editorial Ultra, S. A. de C. V., México agosto de 1999. Pág. 194.
4. Drucker, Peter F. (1996). La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Capítulo 10. Págs. 113 a 131. Grupo Editorial Norma.
5. Drucker, Peter F. (1996). Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá. Capítulos 14 y 15. Págs. 113 a 120. Grupo Editorial Norma.
6. Enciclopedia Británica. Consulta en página de internet [www.britannica.com](http://www.britannica.com).
7. Gibbons, Elizabeth D. Suplemento Hablemos, una nueva visión para la niñez. Políticas públicas e interculturalidad. Pág. 3. El Periódico. Guatemala, agosto 2000.
8. Jiménez, Carlos. (2000). Guía sobre interculturalidad, primera parte. Colección cuadernos Q'anil, Proyecto Q'anil PNUD Proyecto Gua/97/015.
9. Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1998). Administración, una perspectiva global. México, Mc Graw Hill. Pág. 783.
10. Ministerio de Cultura y Deportes (1987). Manual de Organización del Ministerio de Cultura y Deportes, con la cooperación del PNUD-UNESCO a través del Proyecto Gua/87/021.
11. Ministerio de Cultura y Deportes e Instituto de Antropología e Historia de Guatemala (1999). Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación. Artículo II, Página 9.
12. Mitzberg, Henry. Destreza en la Estrategia. Copias entregadas en Maestría en Desarrollo durante el curso de Técnicas Gerenciales en 1999.
13. Samayoa César. (2001). Entrevista realizada con el Sr. César Samayoa, Miembro Junta Directiva de la Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura.

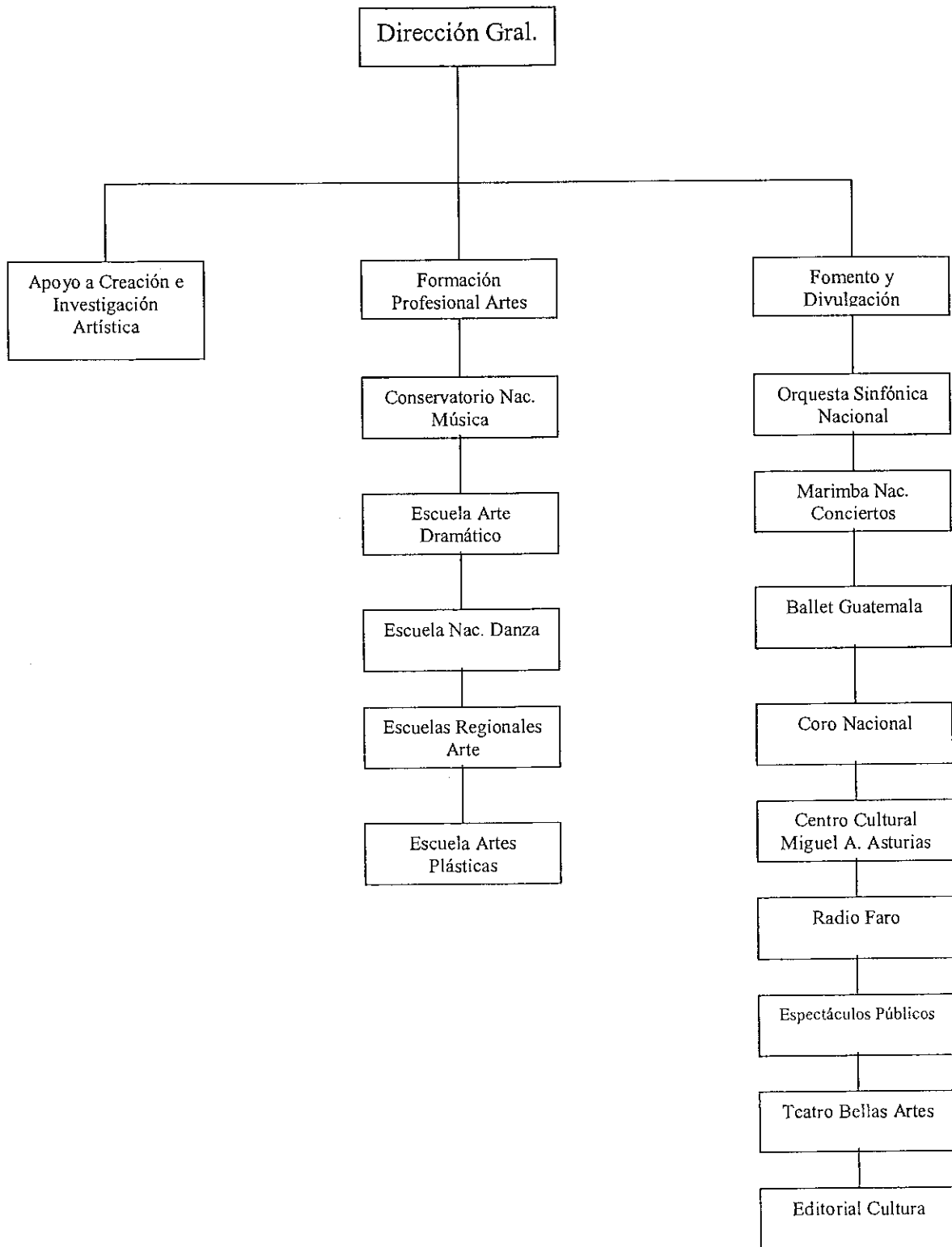
14. Taylor, Frederick Winslow. Fundamentos de la Administración Científica. Capítulo 1. Pág. 19.
15. Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala. (2000). Políticas Culturales y Deportivas Nacionales. Editorial Nojib'sa. Página 7.
16. Ministerio Cultura y Deportes. Principios, políticas y estrategias. Guatemala 5 de junio del 2000.
17. Nájera, Rubén. Exclusión Social en el Acceso a la Cultura y la Información. Taller sobre Exclusión Social en el Acceso a la Cultura y la Información. Guatemala, 19 de junio del 2000. Pág. 5.
18. Sallenave, Jean-Paul. (1994) La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma.
19. Samayoa, César, entrevista e Informe Anual Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura año 2000. Págs. 12 a 23.
20. UNESCO (1996). Nuestra Diversidad Creativa. Informe Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Versión resumida. París. Ediciones UNESCO. Pág. 11.
21. Vásquez, Héctor Hugo Lic. (2000) Curso sobre Principios de Administración. Instituto Nacional de Administración Pública Guatemala.
22. Wheatley, Margaret J. (1992). Leadership and the new science: learning about organizations from an orderly universe. Copias entregadas en Maestría en Desarrollo durante el curso de Técnicas Gerenciales en 1999.

## **ANEXOS**



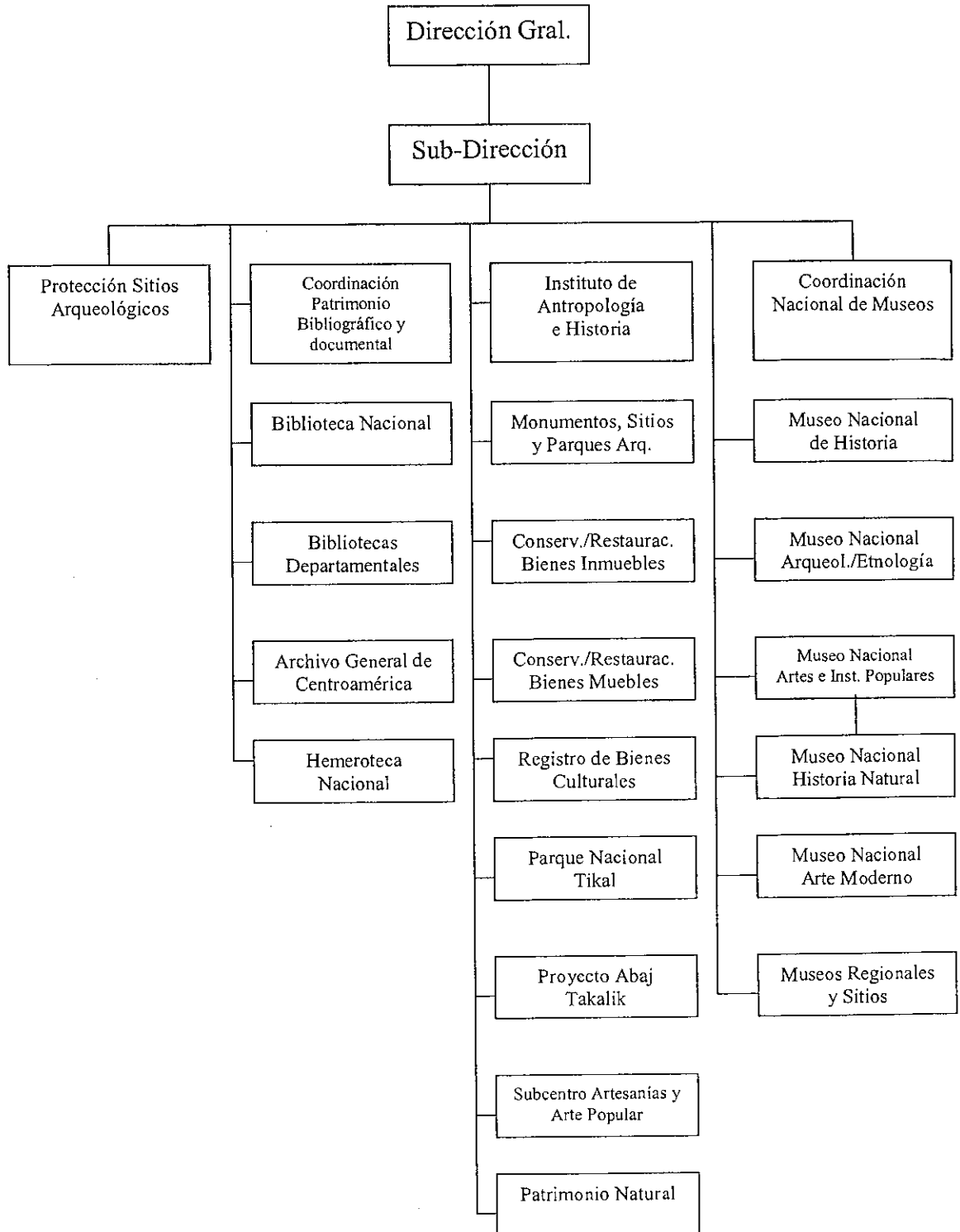
Anexo 2

Organigrama General  
Dirección de Arte y Cultura



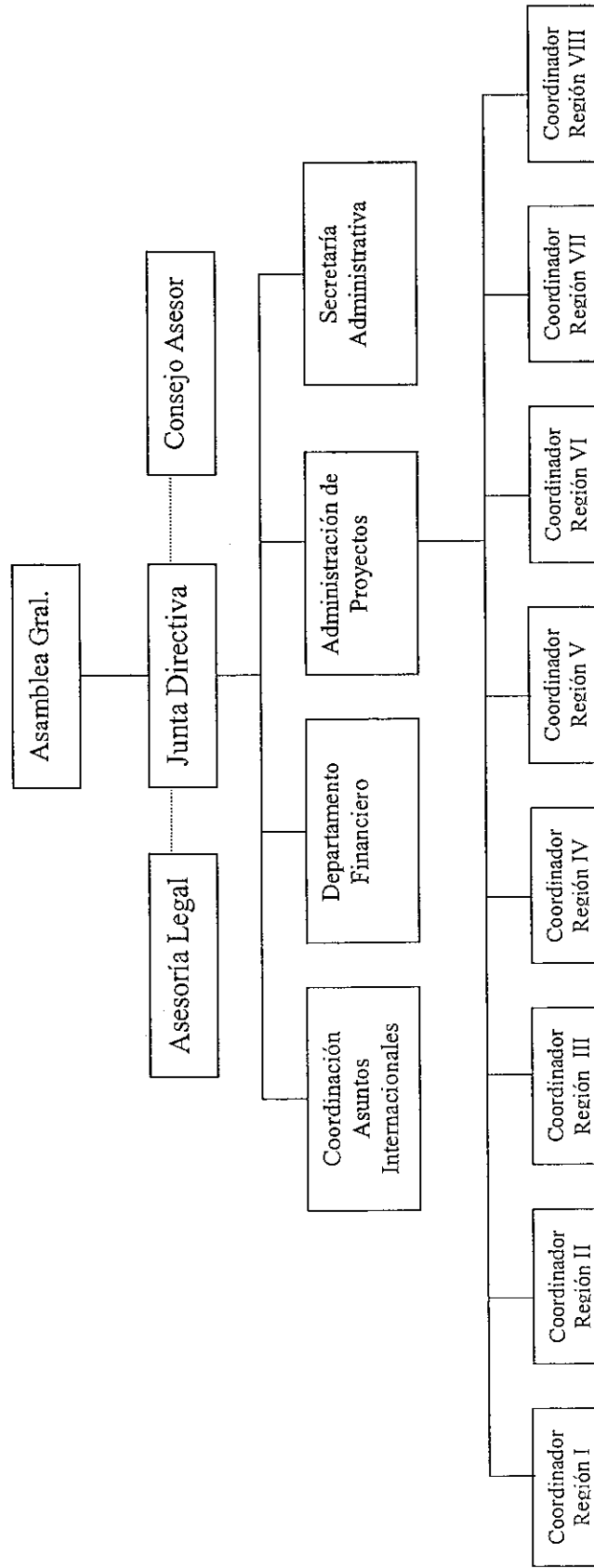
Anexo 3

Organigrama General  
Dirección Patrimonio Cultural y Natural



Anexo 4

Organigrama General  
Asociación Guatemalteca de Casas de la Cultura



## Cuestionario sobre Administración Casas de la Cultura

#

Introducción: Buen día, gracias por tomarse tiempo para responder este cuestionario. Estamos realizando un análisis administrativo de las Casas de la Cultura de Guatemala. Los resultados de esta investigación servirán de base para elaborar un diagnóstico de la situación actual, por lo cual su participación es de vital importancia. Esta información será tratada con carácter de confidencial.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de colaborar para la Casa de la Cultura? (Marque con una X)

1.	Menos de 1 año	( )		3.	De 4 a 6 años	( )
2.	De 1 a 3 años	( )		4.	De 7 años a más	( )

2. ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene dirigiendo esta Casa de la Cultura?

1.	Menos de 1 año	( )		4.	De 7 años a 9 años	( )
2.	De 1 a 3 años	( )		5.	Otro, cuál _____	( )
3.	De 4 a 6 años	( )				

3. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?

1.	Menos de 5	( )		4.	De 16 a 20	( )
2.	De 6 a 10	( )		5.	Más, cuántos _____	( )
3.	De 11 a 15	( )				

4. ¿Cuántos departamentos integran esta Casa de la Cultura?

1.	De 1 a 3	( )		3.	De 7 a 9	( )
2.	De 4 a 6	( )		4.	De 10 a más	( )

5. ¿Posee un organigrama de la Casa de la Cultura?

1.	Sí	( )		2.	No, por qué	( )
----	----	-----	--	----	-------------	-----

6. Según su opinión, ¿cuál es la misión de las Casas de la Cultura?

---



---



---



---

7. Según su opinión, ¿cuál es la visión de las Casas de la Cultura?

---



---



---



---

8. ¿Podría decirme los 3 principales objetivos se buscan alcanzar en las Casas de la Cultura?

1.		3.	
2.			

9. Según su opinión, ¿qué es cultura?

---

---

---

---

---

10. ¿Podría indicarme cómo ve usted la situación actual de la cultura en Guatemala?

---

---

---

---

---

11. ¿Según su opinión existe alguna diferencia entre Bellas Artes y Culturas Populares?

1.	Sí, cuál	( )		2.	No	( )
----	----------	-----	--	----	----	-----

12. ¿Me podría decir cuáles son los tres puntos fuertes de las Casas de la Cultura?

1.		3.	
2.			

13. ¿Cuáles son los tres puntos débiles de las Casas de la Cultura?

1.		3.	
2.			

14. ¿Cuáles son las tres principales oportunidades que tienen las Casas de la Cultura?

1.		3.	
2.			

15. ¿Cuáles son las tres principales amenazas que enfrentan las Casas de la Cultura?

1.		3.	
2.			

16. ¿Podría indicarme en sus propias palabras que es administración y qué pasos se deben dar para administrar una organización de manera exitosa?

---



---



---

17. ¿Sabe usted si existen convenios internacionales sobre cultura?

1.	Sí, cuál/es	( )		2.	No	( )
----	-------------	-----	--	----	----	-----

18. ¿Cuál es para usted el Patrimonio cultural de Guatemala?

---



---



---



---

19. ¿Según su opinión hay acciones a tomar para proteger el patrimonio cultural de Guatemala?

1.	Sí, cuáles	( )		2.	No	( )
----	------------	-----	--	----	----	-----

20. ¿Existe alguna forma de proteger las actividades culturales en Guatemala?

1.	Sí, cuál	( )		2.	No	( )
----	----------	-----	--	----	----	-----

21. ¿Qué acciones considera usted se deben tomar para promover la Cultura en Guatemala?

---

---



---



---



---

22. Sabe usted, ¿cuáles son las fuentes de financiamiento de las Casas de la Cultura?

1.	Sí, cuál	( )		2.	No	( )
----	----------	-----	--	----	----	-----

INFORMACION GENERAL (por favor marque con una "X" en donde corresponda):

23. Profesión:

1. Bachiller CCLL	( )	5. Maestro Arte	( )	9. Abogado y Not.	( )	13. Médico y Cirujano	( )
2. Maestro/a Primaria	( )	6. Pedagogo/a	( )	10. Comunicador/a	( )	14. Auditor/a	( )
3. Perito Contador	( )	7. Periodista	( )	11. Administrador/a	( )	15. Mercadólogo/a	( )
4. Trabajador/a Social	( )	8. Antropólogo/a	( )	12. Ingeniero/a	( )	16. Otro, ( ) cuál:	

24. Otros estudios realizados:

1.	Seminarios	( )		3.	Profesorados	( )
2.	Computación	( )		4.	Maestrías	( )
3.	Idiomas	( )		5.	Otros, cuáles	( )

25. Edad:

1.	De 25 a 30	( )		3.	De 40 a 45	( )
2.	De 31 a 35	( )		4.	De 45 a 50	( )
3.	De 36 a 40	( )		5.	De 50 a más	( )

26. Sexo:

1.	Femenino	( )		2.	Masculino	( )
----	----------	-----	--	----	-----------	-----

Nombre (opcional): \_\_\_\_\_

Casa de la Cultura de: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2001.

**¡Muchas gracias por su colaboración!**