

La gerencia cultural y la producción

MARYORI A. RUIZ R.

Escuela de Artes,
(UCV)

MARYORI A. RUIZ R.

Licenciada en Artes, Escuela de Artes (Universidad Central de Venezuela). Especialista en Gerencia de Recursos Humanos (UNESR). Coordinadora de la especialización en Gerencia Cultural en la UNESR. Profesora de la UNEARTE. Fue gerente de finanzas del Poliedro de Caracas, coordinadora de proyectos del IAEM, fue miembro de la junta directiva de CVA Lácteos. Ha coordinado proyectos socioculturales como La danza como acción social, La danza en los liceos, y otros.

E-mail: maryorirui22@gmail.com

RESUMEN

El artículo explora el tema de la gerencia y la producción en el campo de la cultura, indagando sobre la importancia de los procesos de dirección en la organización, precisando los momentos de la producción con sus distintos componentes funcionales y estableciendo la diferencia entre la gerencia de empresas con fines de lucro y las instituciones y empresas sin fines de lucro.

Palabras clave: GERENCIA, PRODUCCIÓN, ORGANIZACIÓN, ARTISTA.

ABSTRACT

This article explores the theme of management and production in the field of culture, inquiring about the importance of management processes in the organization, specifying the time of production with its various functional components, distinguishing between the management of for-profit companies and institutions and nonprofit companies.

Keywords: MANAGEMENT, PRODUCTION, ORGANIZATION, ARTIST.

LA GERENCIA CULTURAL Y LA PRODUCCIÓN

La gerencia en Venezuela es un tema del que todos hablan y al que todos se refieren como si se tratara de algo que la mayoría conoce, sabe y maneja (queda sobreentendido), pero lo cierto es que el tema se renueva constantemente y surgen nuevos modelos y lenguajes; pero es que cada vez que alguien alude a un problema de ineficiencia en la gestión de acciones programadas y ejecutadas por alguna organización que administre o dirija proyectos que generan productos intangibles o bienes (servicios en las áreas sociales, educación, cultura, deporte), concluye aseverando que el origen del problema, en cuanto a la eficiencia de las acciones, está en «la gerencia». Suele escucharse frases como esta: «no hay una buena gerencia» o, «quien dirige, no es gerente»; ¿pero qué significa eso? En realidad, el tema de la gerencia en Venezuela no es tan nuevo, pero la categoría de «gerente» y su formación sí.

La gerencia es un tema de interés y estudio de las ciencias administrativas pero que se vincula con las humanidades en el momento en

que, luego del auge de la revolución industrial y de la búsqueda de métodos más eficientes para la producción, Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925), con la teoría científica de la administración, que sustentaron sus estudios en la racionalización de los procesos de producción, dando origen por un lado al estudio del movimiento y el tiempo, en la línea de producción, y por el otro, a la división del trabajo en áreas funcionales para así aumentar la producción y la eficacia en el trabajo; llevó luego a que el proceso de producción fuese objeto de estudio constante a fin de generar mejores métodos, y ya para 1930 se culmina la crítica a la escuela científica, a la que se culpa de mecanicista del factor humano. Ello dio paso a la escuela de relaciones humanas, que se inicia investigando la influencia de los factores psicológicos y sociales sobre la productividad.

De allí que las organizaciones no sólo estudien las formas de hacer al trabajador productivo, sino que tienen que estudiar las condiciones psicológicas y sociales en las que produce. El proceso de selección de personal está basado en pruebas psicológicas y estudios de perfiles para los cargos que oferta la empresa u organización; todo ello con la finalidad de encontrar la persona que responda al perfil del cargo.

Las distintas teorías administrativas y todos los modelos que de ellas han surgido no sólo han sido copiadas y asumidas por el sector productivo del país, tanto privado como público, sino también por las instituciones de servicio tales como ministerios y organismos públicos, entes adscritos, asociaciones civiles, fundaciones, etc.; todas han adoptado maneras de hacer y de entender lo gerencial, como la búsqueda de mejorar sus procesos de dirección. Dillanes (1994) señala que la gerencia no sólo refiere los procesos, principios y funciones sino también la coordinación de recursos y el ejercicio de mando, de la toma de decisión en cuanto al rumbo que debe seguir la empresa, que no es otro que el de la eficiencia. En cuanto a las organizaciones de servicio, también deben ser eficientes, tanto aquellas que persiguen un fin lucrativo como las que tienen un fin social, todas están en la búsqueda de la mejor manera de dar un bien o servicio con calidad.

En la categoría de las organizaciones sin fines de lucro se encuentran la gran mayoría de las organizaciones culturales, entre las cuales se pueden distinguir las fundaciones, asociaciones, cooperativas y los órganos adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, que tienen un perfil inscrito en los modelos existentes, es decir, funcional, y donde las jerarquías y relaciones se presentan en forma piramidal, situándose en la cúspide la alta gerencia. Las organizaciones no lucrativas definen como importante la meta de desempeño que se proponen, es decir; la realización de la actividad que brinda el valor significativo a quienes disfrutan del bien o servicio; en este caso, se trata del evento, festival, función teatral, coreografía, actividad formativa, difusiva o de animación, etc. De hecho lo más importante de gerenciar el hecho cultural está en la verdadera relación entre el desempeño de las metas planteadas y el impacto de las mismas en el entorno, es decir en el otro, en el público o beneficiario, en la gente. Es decir, el logro del objetivo planteado a través de la actividad escogida para el mismo; el fin último es que el público disfrute y consuma el bien cultural.

En las organizaciones culturales a las que hemos hecho referencia, la actividad es el bien o servicio, es decir lo intangible, el disfrute, de la función teatral o la coreografía ejecutada por los artistas, el poema escuchado, la contemplación de la obra o el *performance* del artista; todo ello es el producto, en tanto quienes planifican, organizan, ejecutan, elaboran la grilla, son los gerentes o productores. El artista se relaciona con la creación, **el (los) artista(s) es (son) el producto**. Siendo así, el gerente administra artistas y éstos están en el plano del objeto o producto y no del recurso humano, ya que el bien es la obra que ellos constituyen. Para efecto administrativo esto es muy importante ya que define exactamente dónde deberá presupuestarse y de dónde deben salir las finanzas. De allí que el gerente no sólo debe conocer el proceso de solicitud de pagos y de requerimientos técnicos sino que debe conocer de presupuesto, de procesos contables y de control de lo financiero. Pero este es un tema que tocaremos más adelante.

Se hace necesario diferenciar las organizaciones culturales sin fines de lucro y las empresas culturales con fines de lucro, puesto que como

señala Víctor Guédez (1995:29): «Basta recordar que, además de la importancia espiritual y social, la cultura también representa una significación relevante en el mundo empresarial. Ya nadie pone en duda la rentabilidad que puede desprenderse de los servicios, de la producción y, en general, de las actividades culturales»; pero es que no es lo mismo hablar, por ejemplo, de la agrupación Danzahoy¹ que hablar de Julio Bocca²; ambos tienen grandes espectáculos, pero con distintos procesos de producción y enmarcados en circuitos distintos de consumo.

En el caso de Danzahoy, se trata de una organización sin fines de lucro, y los criterios con los que su productor mueve el espectáculo son distintos a los de la empresa que comercializa a Julio Bocca. Es allí donde se diferencian la gerencia y la producción. Para las asociaciones y fundaciones el productor es un gerente que debe proteger el hecho artístico, cuidar el sostenimiento de la obra, las condiciones en las que ésta se presenta y los procesos de preproducción, producción y postproducción. Mientras que el productor de Julio Bocca es un negociador de su producto (considerado de consumo masivo), con un mercado internacional y que ya fue vendido en circuitos internacionales reconocidos; es un gerente que cuida la rentabilidad de su empresa, es quien invierte y maneja las ganancias; además, cuenta con asesores financieros y una maquinaria de publicidad y mercadeo, mientras en las organizaciones no lucrativas, el productor es quien maneja los tecnicismos y los requerimientos del hecho cultural (no un producto masivo). En ésta la ganancia está en el disfrute del bien, se administra el placer del arte, su valor está en el significado social, mientras que para la empresa lucrativa la ganancia se expresa en el retorno y aumento de capital.

No se trata de la calidad de los productos que generan, pues los dos tipos de organizaciones manejan productos de altos niveles de excelencia,

¹ Danzahoy es una compañía de danza contemporánea venezolana que ha representado a Venezuela en algunos festivales tanto nacionales como internacionales y es dirigida por los coreógrafos Luz Urdaneta, Adriana Urdaneta y Jacques Broquet.

² Julio Bocca es un bailarín de reconocida trayectoria internacional, quien además es el director de la compañía Ballet Argentino, y fue este año (2010) el responsable del mensaje internacional de la danza por el Consejo Internacional de la Danza, Unesco.

sino de la concepción de la producción. De hecho, la producción tiene varias dimensiones en tanto se relaciona con distintos procesos y momentos en la construcción del hecho artístico. Llamamos productor al que invierte financieramente en un artista, el que negocia, el que puede tener una visión clara para colocar el producto artístico; a esa persona se le reconoce como productor ejecutivo. La producción ejecutiva está fuertemente afianzada en el uso del *marketing* cultural, en el que se reconocen elementos comunicacionales para la oferta y la utilización de estrategias de imagen. Esta tendencia hacia el uso de técnicas del *marketing* se ha ido permeando en las instituciones y organizaciones sin fines de lucro, tal como señala Antonio Díaz (1997:175): «tan obvio es que se utiliza ya el *marketing* desde lo público, como que se utiliza mal, a destiempo, y sin excesivo ni depurado conocimiento de sus herramientas y conceptos». Efectivamente, el uso del *marketing*, de manera tímida por organizaciones del Estado, para posicionar su acción cultural, desde el campo difusivo y su política cultural, es frecuente, sobre todo porque está creando nuevos circuitos de circulación y consumo. Carteleros con información sobre espectáculos públicos son publicadas en la web, periódicos y en encartados editados por el Estado (*Ciudad Caracas, Todos adentro, Encontrarte*). Pero este es otro tema, que se podrá desarrollar en otra ocasión. Lo importante es reconocer que el *marketing* está presente como herramienta del gerente y el productor, sobre todo del productor ejecutivo de la empresa comercial, pues es una de las formas de garantizar la rentabilidad, que responda a la demanda que hace el público del artista en el mercado.

Como ya mencionamos, se trata de un artista que vende no sólo su estilo y su producción sino todos los productos añadidos que puedan colocarse en el circuito de circulación y consumo, es decir en las distribuidoras creadas para tales fines; dependerá del alcance y las alianzas comerciales que haga la empresa productora. El productor cuida el proceso, desde el origen de la creación, es decir, desde el momento en que el artista comienza a ensayar hasta que distribuye, en las cadenas de comercialización, los productos, tales como giras y conciertos. Efectivamente, la gira y el concierto son las modalidades en que se vende el producto,

y se colocan en los teatros y espacios de difusión masiva con la que cuenta la ciudad donde se presente; el aforo y el perfil del espacio determinarán el precio de la entrada y el tipo de consumidor.

El mercadeo es una visión integradora que no versa solamente en comunicación y publicidad sino que inmiscuye a todas las áreas de la organización, desde el área de operaciones, de gestión, de recursos humanos y con todas ellas integradas, pensar cómo puedo hacer para ofrecer un mejor producto a mi consumidor (Auletta, 2000:133). En toda producción se reconocen tres procesos, a saber, preproducción, producción y postproducción.

La preproducción, es el momento de preparación del hecho artístico cultural; lo componen la investigación, la planificación, el estudio evaluativo de propuestas presupuestarias y financieras, el estudio de mercado o de posible público, etc.

En lo concerniente a la investigación, vale destacar que ésta brinda al productor la posibilidad de reconocer el hecho artístico cultural y determinar su posicionamiento. También investiga en función de lo que necesita crear o recrear. Por ejemplo, si la obra teatral requiere de elementos históricos para la escenografía, el productor deberá realizar una búsqueda de todos los componentes requeridos para la obra a fin de que los mismos estén ajustados a la propuesta estética e histórica; un productor debe conocer todos los detalles de la propuesta. En cuanto a planificación, cuando el creativo concibe la idea, el productor es quien crea la imagen completa del espectáculo; la misma es el resultado del conocimiento que ya ha investigado acerca del uso y costumbre de quien consume la obra. Cuando se trata de productos internacionales, la imagen responderá más al modelo que ha sido promocionado y vendido, a través de los distintos medios de difusión masiva (televisión, redes sociales en Internet, radio, etc.), pero igualmente deberá ser ajustado, pues los cambios y el consumo de los usuarios varían constantemente.

La planificación se realiza de acuerdo con el resultado de la promoción del producto y del diagnóstico que ha determinado la investigación. No sólo se trata de la planificación administrativa y gerencial, sino que a ello se suma que deben organizarse varios equipos y lograr que todos

articulen su trabajo en un gran plan. Se trata de varios equipos que deben planificar: la logística, el mercadeo, los elementos técnicos (plan de luces, sonido, etc.), el protocolo, la seguridad, la venta de boletos y todas las demás ventas, que no son parte del objeto artístico pero que activan una cadena productiva económica: venta de licor, comida, productos pop, etc. En todo caso, la planificación es uno de los espacios más importantes de la preproducción.

La producción, llamada también producción de campo, es el momento de la ejecución de lo planificado; allí no se admiten errores, se trata de darle al usuario, cliente, público, lo que se le ofreció: el disfrute artístico. Todos los detalles deben estar cuidados, los estéticos, la boletería, los pagos de impuestos (el no cumplimiento de las condiciones legales podría causar la no presentación del artista), la seguridad, los invitados especiales y su debido protocolo (empresarios, políticos, etc.), la hora pautada para el inicio, los detalles técnicos (sonido, iluminación, escenografía, elementos tecnológicos, pantallas), personal de protocolo, ambiente (condiciones óptimas del local), comunicación (radios portátiles, celulares), pancartas, ploters, habladores, etc., previsión de las vías de comunicación y transporte. Todos estos elementos y su debido manejo y control durante el espectáculo, función o evento, constituyen el éxito y la sostenibilidad de la organización. En el medio cultural y del espectáculo, un solo fracaso podría significar el hundimiento de la organización.

La postproducción, es el momento en que debe organizarse y ejecutarse la salida de todos los elementos o insumos utilizados durante el evento, así como también deben ajustarse y evaluarse todos los procesos: administrativos, gerenciales, técnicos y de comportamiento de los miembros y equipos de la organización. El proceso de la postproducción está vinculado a la evaluación de los procesos y del resultado final del evento o proyecto. Es decir, por un lado se trata de cotejar la planificación que se estableció inicialmente y los resultados esperados, con la ejecución misma y los resultados obtenidos. Los procesos se miden en función de los criterios que se hayan manejado inicialmente; es decir, si la organización definitivamente es lucrativa, probablemente el primer resultado deberá estar relacionado con la rentabilidad, es decir, número

de tickets efectivamente vendidos y ganancias obtenidas. Ese es el primer resultado; luego, todos los demás indicadores de éxito que se miden a través de la eficacia de los procesos: hora en que comenzó el evento, efectividad en la organización, el control de seguridad, la rapidez en la entrada del público, la eficiencia en la respuesta a las necesidades y posibles contingencias durante el evento, etc.

Estos son los tres procesos más importantes de la producción y que es imprescindible que el productor maneje desde todos los ámbitos, ya que él no sólo es responsable de las necesidades del artista y del evento en general, sino de todos los detalles del hecho artístico. Si el vestuario no está impecable, la responsabilidad es de producción, y si el plano de luces no se ejecutó de manera eficiente, también es producción. De allí que cuando se trata de grandes producciones se debe contar con varios productores y, siguiendo los principios de Fayol y Taylor, dividir las fases de la producción y que desempeñen sus roles por jerarquías: productor ejecutivo, productor general, productor de campo, asistentes de producción, productores técnicos, productor de escena.

Pese a todo lo que hasta ahora se ha descrito, se hace necesario hacer una acotación con relación a la producción de las organizaciones sin fines de lucro: para los eventos organizados por este tipo de instituciones, por lo general hay un solo productor, es decir, el que realiza todas las funciones en todas las fases del evento y que es el Director y creativo, productor y gerente, dependiendo de la organización y de la complejidad de la propuesta. Las organizaciones culturales sin fines de lucro que surgen en las comunidades y que, a fuerza de presentarse y de un trabajo sostenido por años se ven en la necesidad de registrar una asociación o fundación, a fin de obtener recursos financieros y comenzar a producir y gerenciar sus obras, no cuentan con productores ni gerentes sino que el director cumple con todos los roles; esto por lo general lo aprende con el ejercicio y, con suerte, podrá sostenerlo en el tiempo. Aquellas pequeñas organizaciones que sobreviven es porque han sido capaces de crear sus propios mecanismos y de comprender el entorno donde se mueven, aprenden a negociar y a manejar una cartera de relaciones que les permite la sostenibilidad.

Las organizaciones son del tamaño de los objetivos que se proponen, del entorno y la realidad que conocen y de la altura de su visión. En las pequeñas organizaciones hay gerentes o productor general, con énfasis en la producción de campo; existe una estructura organizacional básica y un productor que maneja todos los procesos; él cuida el espectáculo en toda su extensión. Esa es su forma de gerenciar, pues la organización se ajusta a cada una de las producciones. Dos o tres personas en la organización y un grupo de artistas que no se relacionan con ningún proceso administrativo ni con la organización de gestión, sino que se vinculan con la obra, con el producto artístico que deben generar.

En las organizaciones del Estado, la producción es un proceso que se complejiza en tanto requiere para su efectividad, armonizar todos los pasos administrativos y que los mismos vayan con la misma rapidez que requiere la producción. La burocracia que origina el exceso de control que exigen las instituciones del Estado, en aras de proteger el patrimonio y bienes de la nación, muchas veces impide la efectividad de la producción. En el ámbito público el gerente, el administrador y el productor no son la misma persona y, como decíamos antes, las organizaciones son del tamaño de los objetivos que se proponen, pues para algunos organismos del Estado que deciden realizar este tipo de producciones, por su naturaleza deben dar respuesta desde varios niveles de mando y hay demasiadas personas interviniendo en la producción del producto; además mantienen una nómina fija de empleados, tanto de artistas como de productores, asistentes de producción, investigadores, analistas de mercado, etc.; este es el caso, por ejemplo, de la Fundación Compañía Nacional de Danza³ o la Compañía Nacional de Teatro⁴. Estas fundaciones dependen financieramente del Estado y los procesos para planificar

³ La Fundación Compañía Nacional de Danza fue creada el 10 de mayo de 2006, según decreto N° 4264, publicada en *Gaceta Oficial* N° 38.373, y tiene como visión ser la institución del Estado representativa del arte de la danza venezolana, portadora de un rico legado cultural.

⁴ La Compañía Nacional de Teatro fue creada por decreto presidencial N° 133 del 22 de mayo de 1984, publicado en la *Gaceta Oficial* N° 32.982 y tiene como objetivo principal apoyar la labor de los profesionales que han contribuido al desarrollo del teatro venezolano.

el presupuesto, así como todos los instrumentos de control que llevan, están sujetos a la normativa del Estado; gozan de autonomía en muchos aspectos, pero en muchos procedimientos administrativos, así como en la asignación de su tren gerencial, dependen de la designación que haga el ministro de turno. Es así como, no necesariamente, el gerente de la compañía conoce sobre cómo producir un evento ni de la realidad del sector donde debe intervenir. Ello evidentemente pone en riesgo los fines de eficiencia de la institución, así que debe haber una gerencia media que llene los vacíos técnicos y conceptuales, y un nivel operativo que es el que se encarga de la producción directamente. De allí que los procesos se complejicen y muchas veces sean ineficientes, sobre todo en lo referente a lo administrativo (presupuestos, pagos, gestiones operacionales), ya que la comprensión por parte de quien toma las decisiones, de algo que no se conoce, dificulta su gestión. En los casos a los que se hace referencia, los eventos son producidos por personas que conocen y resuelven todos los componentes de la producción de campo (artísticos y técnicos); sin embargo, los procesos administrativos son objeto de múltiples medidas de control, de allí que el que gerencia debe manejar todos los procesos administrativos, no sólo conocer de planificación de la gestión, de formulación del presupuesto, de control y justificación de cada solicitud, sino que cada paso que se da pueda ser con la suficiente rapidez para que no se produzcan problemas en el momento de la postproducción (pago de todos los servicios y de los artistas). Por eso la eficiencia y capacidad de respuesta del seleccionado para el cargo, para resolver los problemas en el sector son producto, por un lado, de la suerte; y por el otro, de la capacidad que tenga de aprender con rapidez y de comprender el entorno en el que se está moviendo y lo que se espera de él.

En el ámbito cultural, la selección o lo que se conoce como «reclutamiento o captación de recurso humano o de personal» de la alta gerencia la hace el ministro, con base en lo que se considera «confianza» y por lo general, las personas que pertenecen al sector (agrupaciones, personalidades, etc.) esperan que esta selección responda al criterio, al menos, del conocimiento del candidato de la disciplina estética para la que ha sido asignado. Para los que integran el sector, que la persona escogida tenga

ese conocimiento garantizaría la correlación de las necesidades del sector con las respuestas en planes y proyectos que proponga la nueva gestión. De allí que todos esperan, por ejemplo, que en la Compañía Nacional de Teatro dirija un actor o director teatral de trayectoria. El solo hecho de pertenecer al sector, pareciera que le da conocimientos suficientes para gerenciar; sin embargo, eso lo único que garantizaría es la certeza de que conoce los problemas por los que pasan los artistas colocando su producto, pero no garantizaría el hecho de que conozca los procesos gerenciales de la administración de un ente público, ni la importancia de formular un presupuesto y de administrar recursos financieros, con todas las implicaciones de control que eso requiere. La no preparación o capacitación hacia las áreas administrativa hace que dichos procesos no se consideren relevantes y que, consecuentemente, impacte de manera negativa en la eficiencia de la gerencia: «Actualmente, aquellos gerentes que pretenden dirigir una organización sin tener en cuenta la ciencia de la administración, sólo habrán de confiar sus decisiones a la suerte y a su intuición, o en el mejor de los casos a su experiencia personal» (Dillanés, 1995: 1).

Un artista está en cada ensayo perfeccionando su obra, sintiéndola, impregnándola de energía, trabajando su conexión con el público; lo que conoce de los procesos de gestión es lo que se ha visto en la obligación de aprender mediante la práctica de solicitar recursos y del llenado de papeleo pero, por lo general, no conoce de planificación, presupuesto, finanzas, desarrollo organizacional, evaluación de gestión, etc.; no tiene por qué saberlo, pues no ha sido formado para ello.

Muchos de los problemas de la eficiencia en la gestión del sector cultura se encuentran en el hecho de que la mayoría de los altos cargos de los organismos culturales adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, son cargos políticos. El personal para esos cargos no es reclutado bajo la misma metodología utilizada por las gerencias de talento humano para la selección del resto de los miembros de la organización, donde se estudia el perfil y las competencias para el cargo. La alta gerencia y gerencia media tienen los llamados «cargos de confianza», definidos por la Ley del Estatuto de la Función Pública, en el artículo 21:

Los cargos de confianza serán aquellos cuyas funciones requieren un alto grado de confidencialidad en los despachos de las máximas autoridades de la Administración Pública, de los viceministros o viceministras, de los directores o directoras generales y de los directores o directoras o sus equivalentes. También se considerarán cargos de confianza aquellos cuyas funciones comprendan principalmente actividades de seguridad del Estado, de fiscalización e inspección, rentas, aduanas, control de extranjeros y fronteras, sin perjuicio de lo establecido en la ley.

Debido a esto, su reclutamiento depende del componente de la «confianza». Evidentemente, pudiese haber otros criterios pero ninguno es obligatorio, es decir, no es necesario otro requisito sino la «confianza».

Efectivamente, un presidente-artista de una compañía de teatro tiene un «cargo de confianza», conoce el sector al que va dirigida la acción, es decir, conoce el bien cultural (quienes participan en la construcción de la obra, a los artistas) y a quiénes van dirigidas las acciones y bienes culturales; sin embargo, como ya se señaló, no necesariamente está preparado para gerenciar, pues no solamente se trata de la producción de campo de un hecho artístico, sino de los procesos integrales de la organización.

Finalmente podemos decir que existen distintos tipos de gerencia y de producción en la cultura y que las mismas varían de acuerdo con la complejidad de las empresas o instituciones y que además, las limitaciones en la forma de gerenciar dependen de la comprensión de la realidad y del conocimiento no sólo artístico cultural sino de dirección, administración y gerencia. Gerenciar la acción cultural es lograr que una organización funcione de manera eficaz en todos sus niveles, a partir de ideas que son analizadas a la luz de la realidad y que luego son convertidas en iniciativas, proyectos impregnados de sentimientos y de interacciones humanas, con recursos administrados en forma de acciones organizacionales, y es también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios y conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- AULETTA, N. (2000). «El intercambio cultural, una visión de mercadeo en *Memoria del seminario Cultura y Recuperación Nacional* (130-138) Caracas: BCV, CAF, Fundación Bigott, Fundación Polar.
- DÍAZ, A. (1997). «Por qué necesitamos el *marketing* en lo sociocultural», en *Gestión Sociocultural*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura.
- DILLANES, DILLANÉS, M. (1994). «La gerencia racional-científica, en busca de la eficiencia»; *Gestión y Estrategia*, N° 6, julio-diciembre, Universidad Autónoma de México, México.
- DRUCKER, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: edit. Norma.
- GÓMEZ, C. (1995). *Gerencia de eventos especiales*. Caracas: edit. Panapo.
- GUÉDEZ, V. (1995). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo editorial Tro-pykos.
- LAZZATI, S. (1999). *El aporte humano en la empresa*. Buenos Aires: Edic. macchi.
- LEY DEL ESTATUTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2002). *Gaceta Oficial* N° 37.522, septiembre 6, 2002.
- MOLINS, M. (1991). *Planificación*. Caracas: Editorial Carhel.