

“Las Organizaciones Culturales de Montevideo: Su gestión, financiamiento, relaciones institucionales, y problemática”

Lic. Sandra Rapetti

Nota: Esta investigación se realizó en el marco de la beca otorgada a Sandra Rapetti por el programa “Políticas culturales en el fin de siglo. Estado y Sociedad Civil en tiempo de integración y globalización” The Rockefeller Foundation Humanities Fellowships 2000 y el CEIL de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad de la República Oriental del Uruguay

Abstract:

En esta investigación de carácter descriptivo se identifican las características básicas de la administración, los recursos humanos, el financiamiento, los servicios brindados y sus usuarios, las relaciones institucionales y la problemática de las Organizaciones Culturales sin fines de lucro de Montevideo.

Los principales hallazgos de la investigación son:

- *Administración: las organizaciones son de estructura simple, es decir tienen mínima estructura técnica, escaso staff de apoyo y la toma de decisiones está centralizada.*
- *Recursos Humanos: las organizaciones culturales son de base voluntaria, ya que el 61% del personal es voluntario. Asimismo el personal presenta necesidades de formación relacionadas principalmente con el desarrollo de fondos y el marketing.*
- *Servicios: estas organizaciones brindan más de un millón de servicios al año, cifra que cuadruplica a los asistentes de teatro, duplica a los asistentes de carnaval y representa las dos terceras partes de los asistentes a partidos de fútbol para el mismo año.*
- *Financiamiento: presenta una escasa incidencia de los fondos públicos en comparación con los ingresos autogenerados, representando estos últimos el 80% de los ingresos y los primeros el 4%.*
- *Los principales problemas de las organizaciones se vinculan , en orden de incidencia, a: la política cultural, al propio funcionamiento como sector, al financiamiento de las organizaciones, y por último a la comunicación y difusión de las organizaciones culturales*

Introducción

Metodología:

Este trabajo comprende una investigación de carácter descriptivo sobre las Organizaciones Culturales Sin Fines de Lucro de Montevideo. Es así que la recolección de la información se realizó durante el 2000, mediante la modalidad de entrevistas personales con la aplicación de un cuestionario a 103 organizaciones seleccionadas en esta oportunidad. Al tratarse de un estudio descriptivo, el análisis estadístico se realizó mediante la combinación de técnicas descriptivas univariadas convencionales y técnicas estadísticas multivariadas.

En este trabajo las organizaciones entrevistadas agrupan las siguientes características:

- **Ámbito temático:** desarrollan actividades culturales en las siguientes áreas: literatura, música, artes plásticas, artes escénicas, audiovisuales, artesanías, patrimonio, centros culturales y varios.
- **Ambito territorial:** Montevideo.
- **Ámbito institucional:** las organizaciones deben reunir las siguientes condiciones: sin fines de lucro, privadas, formales, autogobernadas, no partidarias.

Caracterización de las organizaciones culturales entrevistadas

Las 103 organizaciones entrevistadas son instituciones culturales privadas sin fines de lucro de Montevideo. Priman las asociaciones civiles (85%), el resto son fundaciones y organizaciones que sin tener personalidad jurídica manifiestan en sus estatutos internos su calidad de sin fines de lucro.

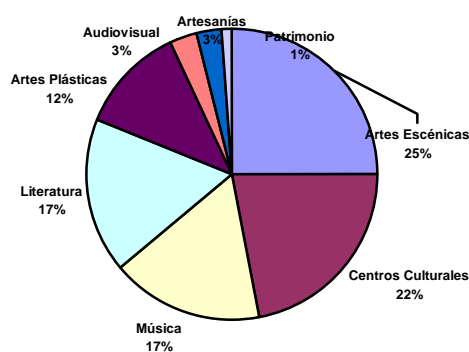
La mayor parte de las organizaciones son locales (91%), lo que no impide que algunas de ellas realicen actividades en el exterior en festivales, giras, etc. El resto son internacionales, filiales de organizaciones o representaciones de colectividades extranjeras entre otras.

La fundación de las organizaciones entrevistadas se concentra en los últimos veinte años, en este sentido la mitad de las organizaciones culturales entrevistadas se origina en la década del 80' y 90'.

Las organizaciones entrevistadas se reparten, de acuerdo a su área cultural de acción principal, en ocho áreas.

Organizaciones clasificadas por área temática principal

(en % de organizaciones)



La cuarta parte de las organizaciones entrevistadas desarrolla actividades vinculadas con las artes escénicas, el 22% corresponde a Centros Culturales, en esta categoría se incluyen instituciones, que contando con espacio físico, fomentan y difunden diversas expresiones artísticas. Le siguen en importancia las instituciones dedicadas a las actividades musicales; con un porcentaje similar (17%) se presentan las brindadas a la literatura, con un 12% a las Artes Plásticas. Las instituciones restantes cuentan con niveles inferiores al 4%, son instituciones vinculadas al audiovisual, a las artesanías y a la restauración del patrimonio histórico.

¿Cómo se gestionan las organizaciones culturales?

El propósito de la Gestión Cultural es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión de las instituciones y la ejecución de sus objetivos.

Al considerar la misión y los objetivos es importante analizar las funciones a desarrollar por las organizaciones culturales. Estas funciones permiten lograr los objetivos fijados en la institución.

De acuerdo al papel que cumplen en las organizaciones culturales, las funciones se pueden clasificar en:

- **Funciones fundamentales:** existen funciones que son propias del área de acción de cada institución. Por ejemplo: en el caso de los Museos son conservación, exposición, investigación, educación, en otras instituciones será la producción de un espectáculo.
- **Funciones administrativas:** funciones realizadas por todas las organizaciones en menor o mayor grado independientemente de su rama de actividad. Se incluye: dirigir, controlar, evaluar, planificar, organizar, coordinar.
- **Funciones de apoyo:** tienen por objeto facilitar el cumplimiento de las restantes funciones, se incluye: contabilidad, seguridad, mantenimiento, marketing y desarrollo de fondos.

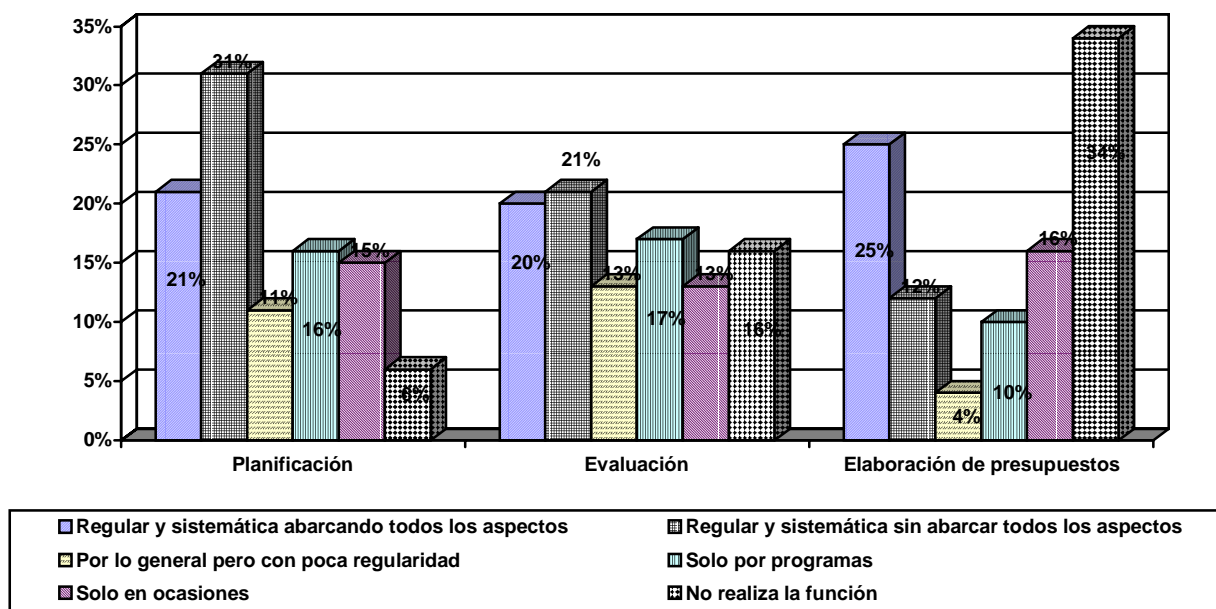
En esta sección se analizan las funciones administrativas y de apoyo. Las fundamentales se estudian posteriormente en el análisis de los servicios brindados por las instituciones culturales.

Funciones administrativas: cabe destacar que la Comisión Directiva juega un rol preponderante en la toma de decisiones, solo en un 5% de los casos participan otros estamentos; en contadas

ocasiones se convoca a la asamblea de socios. En este sentido la toma de decisiones está altamente concentrada. Cabe reflexionar en futuros trabajos sobre las posibles consecuencias que el efecto “fundador” tiene sobre la gestión de las organizaciones.

En el análisis del resto de las funciones administrativas desarrolladas se observó que la mayor parte de las organizaciones declara coordinar, planificar, evaluar y elaborar presupuestos. Realizan estas actividades con diferente grado de profundidad y periodicidad, en este sentido utilizan estas herramientas en forma regular y sistemática el 41% de las organizaciones en la evaluación, el 37% en la realización de presupuestos y el 52% al planificar. Por lo tanto el 59% de las organizaciones no evalúa o lo realiza en forma irregular, lo mismo ocurre en el 63% de los casos con la elaboración de presupuestos y el 48% con la planificación.

Los niveles de planificación, evaluación y elaboración de presupuestos



Funciones de apoyo: Al estudiar las funciones de apoyo se observa que la tercera parte de las organizaciones carece de función contable, el 41% no tiene prevista la difusión de sus actividades, el 68% no utiliza el marketing y finalmente el 70% no cuenta con programas de desarrollo de fondos.

Al tomar en cuenta las características señaladas se pueden caracterizar a las organizaciones culturales entrevistadas como de baja profesionalización, es decir con toma de decisiones centralizada, utilizando la planificación y control con poca regularidad. Asimismo se desarrollan generalmente las funciones básicas como la coordinación, pero las funciones de apoyo – marketing, desarrollo de fondos y difusión- no están presentes en un número relativamente importante de organizaciones.

¿Quiénes gestionan las organizaciones culturales?

Las Organizaciones Culturales son gestionados y dirigidos por personas. Personas que dedican su trabajo, talento y creatividad a la institución.

Las instituciones entrevistadas declaran un personal compuesto por 1329 personas.

La mitad del personal se concentra en el órgano directivo, la cuarta parte en la ejecución de programas, el resto en funciones como contabilidad, coordinación. Casi no se asigna personal al desarrollo de recursos, marketing y difusión. Existe por lo tanto escaso staff designado a las funciones de apoyo.

En el personal prevalece la relación voluntaria sobre la rentada, en este sentido el 61% del personal es voluntario y el 39% restante es rentado.

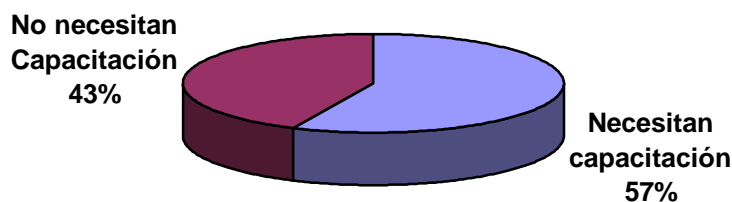
Resulta llamativa la escasa presencia de voluntarios en las funciones no directivas, cabe preguntarse si se debe a la incapacidad de las organizaciones de convocar a voluntarios más allá de su propio cuerpo directivo. En este sentido más de la tercera parte de las organizaciones manifiesta tener dificultades para convocar a voluntarios.

Las necesidades de capacitación:

A medida que las organizaciones se desarrollan, las actividades específicas que se realizan en la institución se convierten técnicamente en más complejas y especializadas. En este marco, la capacitación se transforma en un instrumento de relevancia para satisfacer las mayores demandas técnicas que las actividades determinan.

De acuerdo a la información recabada más de la mitad de las instituciones declara necesidades de capacitación.

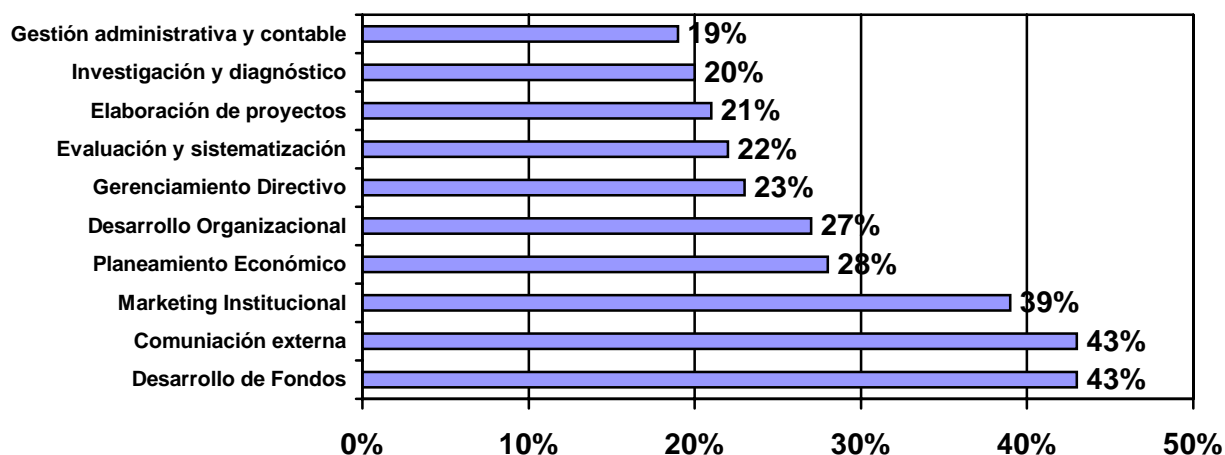
Necesidades de capacitación de las OC



Se les solicitó a las Organizaciones Culturales que señalen sus necesidades de capacitación en

una serie de áreas. Los resultados son los siguientes:

Necesidades de formación (en % de OC)

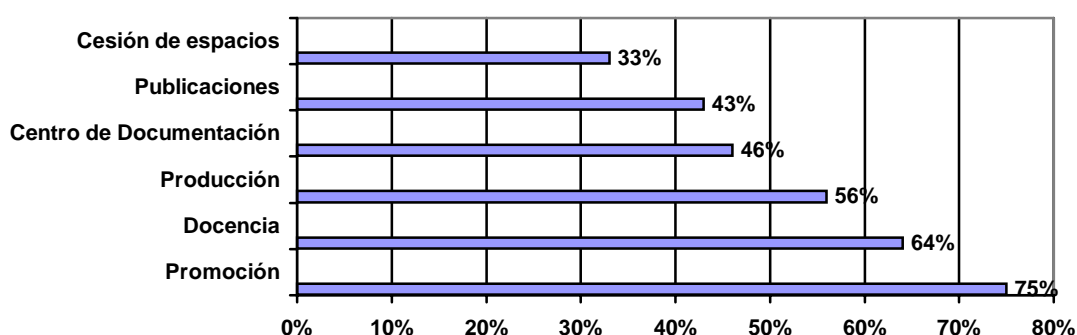


La formación en desarrollo de fondos se ubica en el primer lugar de las necesidades de capacitación. En segundo lugar, le sigue la formación en Comunicación Externa (43%) y Marketing (39%). Las siguientes áreas presentan la necesidad de las instituciones de formación para mejorar su gestión en planificación económica, evaluación y sistematización, en la elaboración de proyectos y en la investigación y diagnóstico. Existe, por lo tanto, una tendencia de las organizaciones culturales a reconocer las carencias que sufren en varias áreas, al señalar necesidades de formación en ellas.

Servicios brindados por las instituciones culturales

Los servicios desarrollados en mayor medida por el conjunto de las organizaciones culturales son: promoción, docencia y producción, brindados por el 75%, 64% y 56% respectivamente. Le siguen en importancia los servicios como centro de documentación (46%) y la cesión de espacios (33%).

Servicios brindados por las OC (en % de OC)



El 31% de las instituciones no cobra por sus servicios. Se encuentran entre estas organizaciones: algunos museos, bibliotecas, organizaciones de defensa de los derechos de artistas e instituciones dedicadas al fomento de la literatura, entre otros. El 42% de las OC cobra “en ocasiones” por sus

servicios. El resto siempre cobra por sus servicios, en este grupo se identifican principalmente teatros e instituciones de enseñanza en diversas áreas del arte.

El público de las instituciones supera al millón anual. Esta cifra cuadriplica los asistentes al teatro para 1999, duplica a los asistentes a espectáculos de Carnaval de 1999, representa el 70% de los espectadores de partidos de fútbol para el mismo año (INE 1999).

El perfil etario preponderante del público de las organizaciones es adulto (mencionado por el 83% de las OC) y Joven (con el 75% de las menciones). La cobertura geográfica se extiende, desde el punto de vista de los usuarios, mayoritariamente a todo el país.

¿Cómo se financian las Instituciones culturales?

Las organizaciones entrevistadas manejan por lo general recursos escasos. La tercera parte de las instituciones cuenta con ingresos anuales inferiores a cinco mil dólares, el 45% cuenta con ingresos entre 5.000 a 100.000 dólares, el resto cuenta con presupuestos superiores. El monto total de recursos manejados por las instituciones asciende a siete millones de dólares. Esta cifra se encuentra subvaluada pues no se valoriza ni el trabajo voluntario, ni los apoyos obtenidos en especies entre otros.

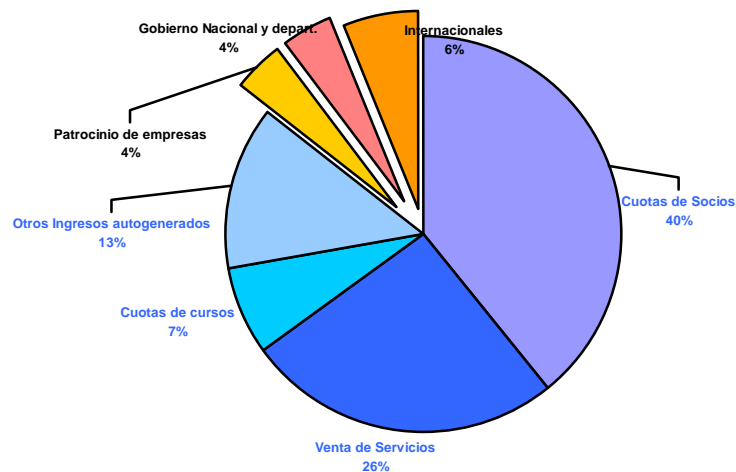
Al evaluar la distribución de los ingresos a través de la curva de Lorenz, se observa alta concentración de los ingresos, en este sentido se puede indicar que el 80% de las organizaciones culturales más pobres recibe únicamente el 25% de los ingresos.

Al investigar la naturaleza de los ingresos se descubre que más del 80% son autogenerados, es decir que son fondos provenientes de las cuotas de socios, las ventas de servicios y los cursos principalmente.

Los fondos provenientes del Estado tanto Municipal como Nacional son inferiores al 5%. El patrocinio de empresas presenta niveles similares a los aportes estatales.

Fuentes de Fondos de las Organizaciones Culturales

(en % del total de ingresos)



Las organizaciones presentan por lo general una bajo nivel de diversificación de sus fuentes de ingresos. La media para el total de las organizaciones es de dos fuentes de financiamiento por institución. La baja diversificación podría explicarse, en cierta medida, por las debilidades de las organizaciones para generar programas de desarrollo de recursos que le permitan disminuir la dependencia excesiva.

El peso de las fuentes de financiamiento en las organizaciones culturales entrevistadas es similar al de instituciones culturales de Brasil y Argentina. En este sentido los fondos provenientes del gobierno y del patrocinio no superan individualmente el 5%, siendo el resto financiado por los ingresos autogenerados. (Salamaon 1999).

Al considerar el uso de fondos realizado por las instituciones se observa que este presenta gran heterogeneidad de acuerdo al nivel de ingresos de las organizaciones.

Las organizaciones pequeñas destinan más de la tercera parte de sus fondos a la ejecución de programas, un porcentaje similar se designa para los gastos operativos. Las instituciones grandes destinan el 40% de sus ingresos al pago de sueldos y la cuarta parte a las inversiones, los programas reciben únicamente el 14% de los ingresos.

Las medianas presentan rasgos similares a las pequeñas, principalmente por el bajo porcentaje de fondos destinado a las inversiones, y la importancia relativa de los gastos operativos. Por el contrario se diferencian por el porcentaje que destinan al pago de sueldos (37%) lo que las coloca en este nivel en una situación similar a las grandes. En cuanto al porcentaje destinado a la ejecución de programas presentan un nivel intermedio respecto al de grandes y pequeñas, con un 17%.

Gestión del Patrocinio

El 60% de las organizaciones entrevistadas ha recibido en alguna oportunidad el apoyo de empresas. El 40% lo ha recibido “pocas veces”, el 15% “frecuentemente” y un 5% “siempre”.

El nivel de profesionalización incide positivamente en el éxito de la búsqueda de patrocinadores, en este sentido la incidencia que tiene la presentación de un proyecto en el resultado final, así como la existencia de recursos humanos dedicados a esta actividad muestran esta tendencia. Asimismo la importancia de la profesionalización de estas prácticas es detectada por las organizaciones pues señalan la necesidad de formación en desarrollo de fondos.

En opinión de las OC los factores que las empresas toman en cuenta al momento de patrocinar son:

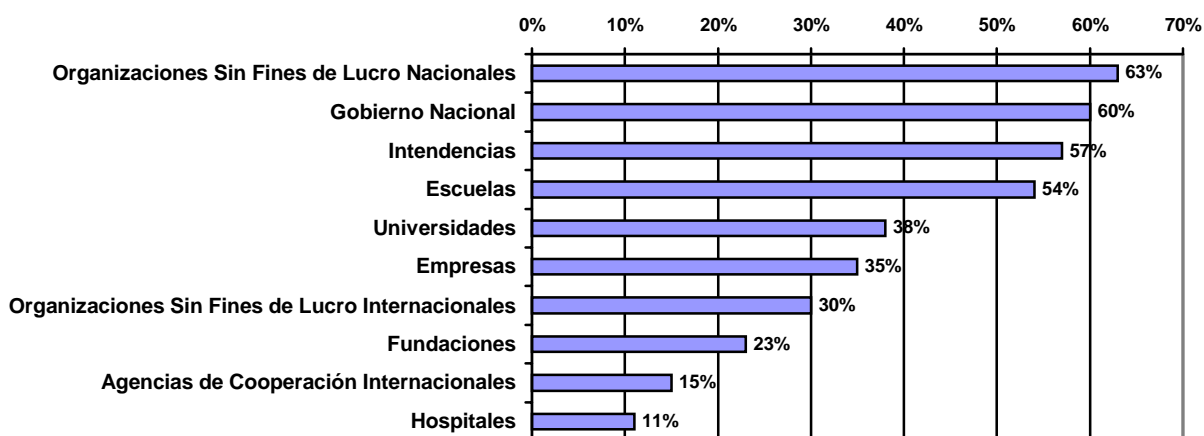
- Relacionados con las necesidades de difusión de las empresas: los beneficios de imagen (49%) y la publicidad implícita (45%), así como la coincidencia del público de la actividad cultural con el de las empresas.
- Las vinculaciones personales, señaladas por casi la mitad de las organizaciones.
- El interés específico en la propuesta (señalado por la cuarta parte de las organizaciones).

Con respecto a los mecanismos para fomentar el patrocinio, la mayoría señala mayor comprensión por parte de las empresas del marketing cultural, le sigue mayores retornos para las empresas, contar con personal dedicado a la búsqueda de patrocinadores y mayor formación del mismo. La quinta parte de las instituciones señala los incentivos fiscales, lo hace en el rubro “otros” y por iniciativa propia.

Relaciones Interinstitucionales

Las instituciones culturales están insertas en la sociedad, casi siempre formando parte de una red de entidades públicas y privadas relacionadas entre sí. En este sentido, más de la mitad de las organizaciones desarrolla vínculos con instituciones sin fines de lucro nacionales, en general estas instituciones pertenecen al ámbito cultural. Con un nivel similar señalan al Gobierno Nacional (60%) y las Intendencias (57%), le sigue las organizaciones educativas. Los vínculos con Agencias de Cooperación Extranjeras, con Fundaciones y hospitales ocupan los últimos lugares.

Categorías de instituciones con las que las OC desarrollan relaciones (en % de OC)

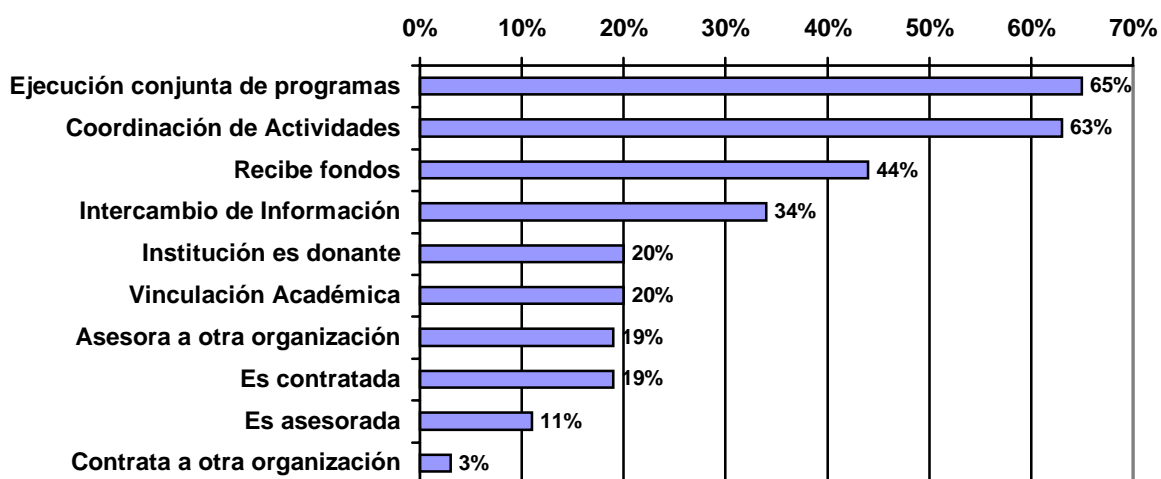


La tendencia predominante se orienta a la ejecución conjunta de programas y la coordinación de actividades. La mayoría de las OC establece vínculos que le permiten enriquecer y complementar su actividad conjuntamente con otras instituciones, en este sentido en el 70% de los casos estas relaciones se forjan con otras organizaciones sin fines de lucro.

La coordinación y la ejecución de programas se generan por lo general en forma conjunta. Si este trabajo conjunto es exitoso debería generar efectos sinérgicos, que probablemente redunden en más recursos disponibles para mejorar los servicios ofrecidos (Kohm 2000). Los resultados de estos vínculos no han sido abordados en este trabajo, pero la generación de relaciones entre las organizaciones y los resultados de este proceso pueden ser tema de estudio en el futuro.

El tercer tipo de relación es la recepción de fondos de diversas fuentes: patrocinio, Estado, privados, etc.

Tipo de relación (en % de OC)



Se les pregunta a las OC si pertenecen a redes formales, entendiendo por las mismas “agrupaciones de organizaciones con una finalidad similar u objetivo común” (Ortega 1997).

En este sentido se observa que el 46% de las OC pertenece a algún tipo de red formal. La mayoría de las instituciones participa con la condición de miembro de la red, por lo general no participan en la dirección.

Parecería que el vínculo que establecen las organizaciones es muy primario, cabe la interrogante si responde al propio proceso de desarrollo de la red o a la escasa maduración de las organizaciones culturales para establecer relaciones más complejas con otras instituciones.

Por otra parte se intenta detectar los beneficios que obtienen las organizaciones culturales al participar en estas redes formales. En general señalan como único beneficio el de la participación. Muy pocas organizaciones señalan otros beneficios como: la posibilidad de participar en encuentros y conferencias, los contactos obtenidos y el prestigio generado en el ámbito nacional.

Probablemente los escasos retornos recibidos por gran parte de las organizaciones obedecen al exiguo desarrollo de los vínculos con las redes.

La problemática de las organizaciones culturales

La identificación de problemas comunes de las organizaciones podría ser útil en la búsqueda de soluciones. Frecuentemente en el proceso de identificación de problemas se detectan oportunidades o sea la posibilidad de rebasarlos.

En esta investigación se realizó una identificación inicial de los problemas que afectan a las organizaciones culturales.

A tales efectos se presentó a las organizaciones una amplia gama de posibles problemas vinculados a una serie de dimensiones de las organizaciones.

Estas dimensiones incluyen la propia gestión de las organizaciones así como su vinculación con diversos agentes de la sociedad: el Estado, las empresas, los medios de comunicación y el resto de las instituciones culturales.

Se presentan en la tabla siguiente los diez principales problemas que han identificado las Instituciones Culturales.

| Los diez principales problemas de las Instituciones Culturales | |
|--|--|
| Problemas | Porcentaje de OC que los considera problema |
| Falta de políticas culturales claras | 66% |
| Descoordinación entre las OC para trabajar sin superponer esfuerzos | 64% |
| Falta de apoyo económico gubernamental | 60% |
| Falta de exenciones impositivas que faciliten las donaciones y patrocinios | 56% |
| Falta de financiamiento por parte de empresas, fundaciones de empresas | 55% |
| Falta de organización de las OC para actuar como un sector | 53% |
| Falta de información respecto a potenciales fuentes de ingresos | 52% |
| Inexistencia de política de comunicación a través de los medios masivos como estrategia para dar a conocer los servicios brindados por las OC | 52% |
| Limitado conocimiento por parte de la población de la existencia y servicios que brindan las OC | 52% |
| Restricciones para participar en la definición de políticas | 50% |

En un esquema simplificado los principales problemas se pueden agrupar en cuatro grupos:

- Problemas asociados a la política cultural: falta de claridad en las políticas, escasa participación en su definición y la inexistencia de incentivos fiscales son los problemas señalados. Surgen algunas preguntas frente a esta problemática ¿qué función tienen hoy en día los agentes culturales de la comunidad (u organizaciones culturales) en la formulación de políticas culturales?, ¿cómo deben interactuar el Estado y la comunidad en dicho proceso?, ¿las instituciones comunitarias deberían organizarse de alguna forma para interactuar en este proceso?.

- La descoordinación entre las instituciones y su falta de organización para actuar como un sector son problemas para más de la mitad de las OC. Señalar la descoordinación como un problema relevante parece contradecir el alto grado de vinculación que mantienen con otras organizaciones, quizás se está haciendo referencia a la necesidad de construir lazos más profundos y maduros, que contribuyan a la formación de un sector.
- Los problemas económicos: el escaso aporte de las fuentes de financiamiento locales, en este sentido la falta de apoyo gubernamental ocupa el primer lugar, seguido por la falta de apoyo por parte de empresas y fundaciones. La falta de información respecto a potenciales fuentes de ingresos y la falta de experiencia en el desarrollo de fondos son también tomados en cuenta.
- El cuarto nivel de problemas alude a los resultados de los esfuerzos de comunicación realizados por las instituciones, es así que se vincula a las carencias de políticas de comunicación de los medios y al limitado conocimiento por parte de la población de las actividades de las organizaciones culturales.

Cabe observar que en primer lugar se ubican problemas ajenos a las organizaciones culturales, es decir que se relaciona con terceros (gobierno, empresas); los inherentes a las propias organizaciones ocupan un lugar menos relevante.

Los problemas relacionados a los recursos humanos y a la infraestructura se encuentran fuera de los diez principales problemas.

Reflexiones

Las reflexiones finales se vinculan principalmente con los problemas, carencias y hallazgos detectados en la investigación. Se intenta así brindar algunas sugerencias que el investigador presenta con el propósito de generar aportes que contribuyan en los necesarios procesos de reflexión sobre el sector.

En este sentido, y a modo de síntesis las organizaciones entrevistadas presentan:

- Serias carencias en la gestión: porcentajes importantes de organizaciones no cuentan con contabilidad, no utilizan el marketing y carecen de programas de desarrollo de recursos. Asimismo, la mayoría de las organizaciones planifica en forma poco regular, se observan situaciones similares en la elaboración de presupuestos y en la evaluación.
- Dificultades relacionadas con la difusión de las organizaciones.
- Necesidades de formación en varias áreas.
- Escasa diversificación de sus fuentes de financiamiento.
- Problemas asociados a la falta de coordinación y de organización como un único sector, preocupando a una parte importante de las organizaciones.

- Escaso poder de negociación frente al gobierno.
- Escasa participación en la definición de Políticas Culturales.
- Escaso financiamiento oficial.
- Falta de información sobre fuentes de financiamiento.

Asimismo:

- Brindan servicios de diversa especie a un millón de asistentes.
- Su impacto económico directo es al menos de siete millones de dólares
- Desarrollan vínculos con otras organizaciones en un plano de ejecución conjunta de programas y en la coordinación de actividades.
- Identifican sus problemas y carencias.

Se ha presentado una serie de características comunes a la mayoría de las organizaciones entrevistadas, este diagnóstico inicial permite conocer la realidad de las organizaciones.

Frente a esta situación es necesario generar procesos de reflexión de los propios actores involucrados, sobre los problemas comunes identificados y las posibles soluciones y oportunidades frente a los mismos.

En este sentido, la participación de las organizaciones, con su experiencia de gestión y su conocimiento de la realidad, se vuelve imprescindible en el proceso de búsqueda de soluciones a los problemas y carencias planteadas.

La literatura sobre el tema señala que en estos procesos se han generado sistemas de alianzas y asociaciones (Tensión 1998), donde el lema de la “unión hace la fuerza”, no se niega, en general se aplica a “los sectores donde los individuos tienen escaso poder económico y político” (FAO 1996) como es la situación de la mayoría de las OC entrevistadas.

A través de las alianzas y asociaciones entre varias organizaciones sería posible encontrar soluciones a los problemas comunes pues:

- Se generarían economías de escala: lo que viabilizaría programas de formación, de asistencia técnica, etc.
- Se presentaría frente al gobierno, los medios y la comunidad, un sector donde al menos se brindan servicios a un millón de usuarios y cuyo impacto económico directo es como mínimo de siete millones de dólares.
- Se contaría con una escala económica suficiente para acceder a determinados apoyos internacionales

Es así que estas alianzas/asociaciones pueden brindar espacios de:

- Formación en: búsqueda de fondos, planificación, elaboración de proyectos y su evaluación, comunicación y marketing cultural.
- Asesoramiento con profesionales,
- Información sobre: las actividades de las OC asociadas, fuentes de financiamiento en el ámbito nacional e internacional, empresas que patrocinan, organizaciones internacionales que brindan asesoramiento técnico, etc.

De esta forma sería posible:

- Realizar campañas conjuntas de difusión frente a los medios.
- Plantear mayores niveles de negociación con el gobierno.
- Generar campañas de desarrollo de fondos en forma consolidada.
- Trabajar en proyectos conjuntos.
- Obtener asistencia técnica.

Cabe señalar que el proceso de implementación de estas alianzas/asociaciones no es sencillo pues las individualidades, competencias y desconfianzas, quizás jueguen en contra y los costos de asociación sean altos.

Se sugiere entonces un camino para recorrer, camino cuyas características dependerá de las peculiaridades de las propias instituciones culturales y de su visión de futuro.

Cabe señalar algunas reflexiones respecto al papel del gobierno: a partir de los datos expuestos en la investigación se observa que las organizaciones solicitan al gobierno no solo apoyo económico sino una visible política de soporte a la actividad cultural que podría implicar algunos puntos como:

- Brindar **información** en tiempo y forma sobre potenciales fuentes de recursos provenientes tanto del plano nacional como internacional, incluyendo los datos sobre organizaciones especializadas que brindan asesoramiento y formación.
- **Sistematizar y optimizar** los recursos que el gobierno dispone en cuanto a préstamos de salas, materiales, equipos, etc.
- Colaborar en la **generación de condiciones** que fomenten el patrocinio, condiciones que pueden comprender el estudio profundo de los Incentivos Fiscales, el fomento real de espacios de intercambio y discusión entre empresas y OC y la formación en Marketing Cultural tanto para los encargados de marketing de las empresas como para los agentes culturales.
- Colocarse en un plano de **no competencia** de la actividad cultural privada sino en un nivel de complementación.

- Brindar estímulos a la asociación de las organizaciones.
- Generar **espacios de diálogo** entre el Estado y las organizaciones, de forma que ambos agentes culturales tomen contacto con la problemática del sector y se generen esfuerzos conjuntos que produzcan **efectos sinérgicos**.
- Generar espacios de participación de las organizaciones culturales en el diseño de las políticas culturales, pues “las políticas culturales no pueden ser diseñadas por un solo agente”(Fernández Prado 1991).

Referencias Bibliográficas

FERNÁNDEZ PRADO, E. 1991, “La política Cultural, que es y para que sirve”, Ediciones Trea S.L., España.

FUNDACIÓN INTERAMERICANA 1999, “Formación de alianzas para el desarrollo sostenible”, Foro Empresariales del Príncipe de Gales 1999.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA 1999, Número de asistentes a Espectáculos.

KOHM A., LA PIANA D. 2000, Strategic restructuring: Study of Integrations and Alliances Among Nonprofit Social Service and Cultural Organizations, Discussion Paper PS-24 Chapin Hall.

MARCIEL, J., 1999, “Marketing de las organizaciones no lucrativas”, Cepade, Universidad Politécnica de Madrid.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN 1996, “Investigación, extensión y asistencia técnica agropecuaria y forestal, Proyecto UTF/MEX/030/MEX Documento Técnico N° 14.

ORTEGA, E. 1998, Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro de la Ciudad de Córdoba, Identificación y Dimensión del Sector. Fundación Juan Minetti, Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Nacional de Cordoba,.

SALAMON, L., ANHHEIER H., and associates 1999, “The Emerging sector revisited: a summary”, Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, The John Hopkins University.

UNESCO 1997, “Nuestra diversidad creativa, informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo”, Ediciones UNESCO.

