

Estudio organizacional de diez casas de cultura veracruzanas

Marco Darío García Franco¹

RESUMEN

El presente texto es la versión resumida del reporte presentado al Instituto Veracruzano de la Cultura en torno al funcionamiento y estructura de 10 Casas de cultura veracruzanas. El marco teórico que orientó la obtención de datos e interpretación de la información es la teoría de la contingencia. La metodología empleada fue el estudio comparativo entre diez Casas de cultura seleccionadas de las regiones centro y de las Altas montañas de Veracruz. El objetivo del estudio fue la identificación de relaciones de complementariedad entre las siguientes variables: objetivos institucionales, estatus jurídico-administrativo de la CC, propiedad del inmueble, estrategias organizacionales, actividades que integran la oferta cultural de la CC, y el perfil profesional del directivo de la CC.

ABSTRACT

The present text is a condensed version of the report presented to the Instituto Veracruzano de la Cultura concerning the functioning and structure of ten Houses of culture located in the state of Veracruz, Mexico. The theoretical framework of the research is contingency theory. The methodology used was a comparative study of ten selected Houses of culture located in the Central and High mountains regions of the state. The aim of the research was to identify complementarity relations between the following variables: institutional objectives, legal-administrative status of the House, propriety of the building, organizational strategies, activities offered, and professional background of the director

Introducción

Por su número y cobertura geográfica, las Casas de cultura (CC) han sido y siguen siendo los espacios en donde mayor número de actividades artísticas y culturales se llevan a cabo en el país. Con base en su función y localización, son el más habitual punto de contacto institucional con el público local, con la particularidad adicional de que atiende a niños, jóvenes y adultos. El Sistema de Información Cultural (SIC) de la Secretaría

1 Antropólogo social por la ENAH y Maestro en Políticas culturales por la Universidad de Warwick en el Reino Unido. Gestor y funcionario cultural en diversas instituciones nacionales e internacionales. Actualmente realiza un doctorado en Ciencias administrativas y gestión para el desarrollo en la Universidad Veracruzana, enfocado en las empresas culturales y creativas veracruzanas. Contacto: mdariogarcia@gmail.com

de Cultura reconoce la existencia de 1,929 centros culturales y Casas de cultura en todo el país. En Veracruz, el Sistema de Casas de cultura del Instituto Veracruzano de la Cultura, contabiliza 113 municipios veracruzanos que cuentan con una CC en funcionamiento², siendo el número total de CC en funcionamiento de 125. De éstas, 89 son municipales, 24 están constituidas como Asociaciones Civiles, 2 pertenecen al IVEC, 6 son proyectos autónomos y 4 constituidas como patronatos.

Pese a su cantidad y ubicuidad, la Casa de cultura es una figura casi olvidada en las políticas culturales a nivel federal. Bajo el argumento de la descentralización cultural se ha dejado en manos de los gobiernos estatales y municipi-

2 El Directorio del Sistema estatal de Casas de cultura se encuentra disponible en el sitio web del IVEC: <http://litorale.com.mx/ivec/img/DirectorioCasas.pdf>

pales la responsabilidad de crear, mantener y activar espacios públicos dedicados a la difusión cultural y la enseñanza de las artes. En Veracruz, con todo y la desaparición del subsidio que durante años el IVEC entregó a las CC, el número de Casas no ha dejado de crecer y todo parece indicar que lo seguirá haciendo en lo futuro. Creemos, junto con Carlos Villaseñor (2015), que esto se debe por una parte a que la Casa de cultura “es un concepto que resume claramente el “qué hacer” cuando una autoridad local (ingenua o no tanto) decide atender el tema de cultura en su comunidad. También funciona muy bien cuando un político en campaña desea congraciarse con la comunidad de posibles votantes, a través de una promesa de corte cultural”.

Una de las conclusiones a las que se llegó en el Coloquio *Casas de cultura y la política cultural local*, organizado por el IVEC en 2013 fue que “en muchos casos (las Casas de cultura) no evolucionaron en sus concepciones, contenidos y prácticas educativas, tal y como lo demandaban las nuevas condiciones históricas, culturales y sociales de México y del mundo... (y) se solazaron en sus propias definiciones originales y por ese camino se estancaron y se fueron divorciando de una sociedad diversificada socialmente, compleja y que, en definitiva, cambió en unas cuantas décadas de manera espectacular” (IVEC, 2013: 7). De ahí que una de las premisas principales en la realización de esta investigación fue que el modelo de CC necesita ser revisado y puesto al día para ajustarse a los intereses y necesidades de sus usuarios sin perder su vocación de espacios para el desarrollo cultural regional y local, la exploración de la creatividad personal, la formación de públicos para la cultura y las artes, y el encuentro social.

Para avanzar en este camino, hay que empezar por reconocer que, en realidad, sabemos muy poco de lo que en realidad hacen las CC y con facilidad calificamos de ineficientes, sin sentido, anquilosadas o irrelevantes. Este juicio, con frecuencia injusto, viene en buena medida de una concepción histórica de las CC que las asume como *instituciones*, es decir, como organizaciones institucionalizadas de

gobierno que deben operar de una determinada forma, preestablecida por las autoridades, bajo un modelo paternalista y asistencialista, que debía responder a criterios de accesibilidad a las artes, fortalecimiento del patrimonio y fomento a la creación artística. Este modelo, como veremos, ya no es funcional para las necesidades e intereses de una población más compleja, diversificada y participativa. Proponemos, por ello, empezar por concebirlas desde una óptica diferente: ya no como instituciones burocráticas sino como *organizaciones* autónomas con capacidad de agencia (aunque dependen de recursos públicos), que buscan resolver o atender problemáticas locales, que establecen sus propios objetivos en el marco de contextos diferenciados, cuyos directivos toman decisiones que deben conciliar intereses institucionales con los intereses personales y del grupo al que pertenecen, intentando, en la medida de lo posible, hacer congruentes sus acciones con sus discursos y con sus ideas. Bajo esta óptica, en el presente estudio intentamos aportar al conocimiento sobre el funcionamiento actual de las Casas de la cultura veracruzanas, dando cuenta de sus especificidades, con el objetivo de que las políticas culturales, operativizadas en programas y proyectos, partan de un principio de realidad y no desde la noción tradicionalista, patrimonialista y asistencialista con las que fueron creadas.

Metodología

Para el levantamiento de datos se seleccionaron diez Casas de cultura ubicadas en las regiones de las Altas montañas y zona centro del estado de Veracruz. Las Casas seleccionadas fueron: el Instituto Regional de Bellas Artes de Orizaba, la Casa de cultura de Ciudad Mendoza, la Casa de cultura de Zongolica, el Centro Cultural Casa Baltazar (Córdoba), la Casa de cultura de Amatlán de los Reyes “Ciudadano León López Sánchez”, la Casa de cultura de Coatepec “Roberto Amorós Guiot”, la Casa de cultura de Xico “Xicochimalco”, la Casa de cultura de Alto Lucero “Sor Juana Inés de la Cruz”,

la Casa de cultura de Misantla “El Calvario” y la Casa de cultura de Martínez de la Torre. En la selección se buscó la mayor diversidad posible en los tipos de Casas, por lo que se eligieron Casas en contextos urbanos y rurales, y cuyos directivos y antecedentes de la CC fueran muy diferentes. Esto para identificar patrones y divergencias entre los diferentes modelos de gestión que se identificaran. A cada uno de los directivos de las CC se le entrevistó en torno a su experiencia en el ámbito cultural, formación profesional, antecedentes de la Casa de cultura, objetivos, programa de trabajo, relación con las autoridades municipales, recursos humanos y estrategias de gestión.

Marco teórico

El marco teórico que orientó el diseño de la investigación fue la teoría de la contingencia, una vertiente muy extendida de la teoría organizacional aunque poco aplicada a organizaciones públicas. La teoría de la contingencia mantiene que no existe una misma estructura organizacional que sea igualmente efectiva para todas las organizaciones. Ve a la estructura óptima como dependiente de factores como la estrategia organizacional o el tamaño de la organización. Por lo tanto, la estructura óptima es contingente de estos factores, a los que podemos llamar *factores de contingencia* (Donaldson, 2003). Existen varios factores de contingencia: estrategia, tamaño, incertidumbre en las tareas, y tecnología. Estas son características de la organización. Sin embargo, estas características a su vez reflejan la influencia del ambiente en el que las organizaciones se encuentran. Por lo tanto, para ser efectiva, la organización debe “ajustar” su estructura a los factores de contingencia de la organización y por lo tanto al ambiente.

Siguiendo esta línea, parte nodal del ambiente al que las CC deben ajustarse es la política cultural vigente, toda vez que ésta justifica e idealmente orienta su existencia. El concepto mismo de política cultural es uno polivalente pero aquí lo asumiremos como “el conjunto de

intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social”(García Canclini, 1987:26). En esta investigación asumimos, pues, a la política cultural como *productora del consenso y la hegemonía*, para así incorporar a los diferentes agentes que efectivamente participan en la construcción y aplicación de política pública.

Paradigmas políticos de la acción cultural

García Canclini propone un esquema de clasificación de los paradigmas políticos de la acción cultural en relación con los agentes sociales que los sustentan, con sus modos de estructurar la relación entre política y cultura, y con su concepción del desarrollo cultural. , estos son: *Mecenazgo liberal, Tradicionalismo patrimonialista, Estatismo populista, Privatización neoconservadora, Democratización cultural y Democracia participativa*.³ Cada uno de ellos se explica con detalle en la Figura 1. Como se verá, esta clasificación resulta muy útil para identificar en cada una de las CC la ideología que orienta la toma de decisiones por parte de los directivos, los objetivos institucionales que dicen perseguir y las actividades que realizan en concordancia. Cabe señalar que estos paradigmas políticos de acción cultural no son excluyentes entre sí sino que funcionan de forma complementaria y acumulativa, por lo que una misma acción, proyecto o programa puede responder simultáneamente a diferentes lógicas.

Hallazgos

Ciñéndonos a los propósitos de esta investigación, fijamos nuestra atención en los patrones encontrados en la correlación entre nueve variables que afectan la toma de decisiones en las CC, éstas son: 1) Perfil profesional del direc-

3 García Canclini, Néstor (1987) Ídem

tivo; 2) Paradigma político de acción cultural al que se suscribe el directivo; 3) Oferta cultural; 4) Situación jurídico-administrativa de la CC; 5) Fuente de financiamiento y gestión de recursos; 6) Autonomía y nivel de involucramiento de las autoridades municipales; 7) Propiedad del inmueble; 8) Objetivos institucionales de la CC; y, 9) Estrategias para alcanzar los objetivos.

Con respecto al **perfil profesional del directivo** de la CC, se encontró que, aunque diversos, predominan los profesores de educación básica (40%) (Cd. Mendoza, Zongolica, Amatlán, Xico y Misantla). También encontramos un licenciado en pedagogía (Martínez de la Torre), un músico profesional (IRBAO), un creativo/mercadólogo (Casa Baltazar), un músico popular (Alto Lucero), y una artista amateur/empresaria (Coatepec). Los objetivos institucionales que estos directivos reportaron fueron radicalmente distintos aunque se pudo establecer una relación entre el perfil de los directivos y el paradigma político de acción cultural al que se suscriben. Así, los directivos formados profesionalmente en artes y/o negocios tienden a privilegiar en sus actividades la creación y distribución discrecional de la alta cultura (bellas artes), así como a promover la difusión y popularización de éstas. Sus objetivos institucionales se relacionan directamente con la difusión del patrimonio y su desarrollo a través de la creatividad individual, así como con el acceso igualitario de los individuos al disfrute de los bienes culturales. Estas características los acercan a los paradigmas de *mecenazgo liberal* y *democratización cultural* (Casa Baltazar, IRBAO, Coatepec). El paradigma de *mecenazgo liberal*, en lo relacionado al fomento de la creatividad individual, también estaría presente en Martínez de la Torre, aunque en este caso la enseñanza de las artes tiene la función práctica de coadyuvar al desarrollo humano.

Por otra parte, las decisiones de aquellos directivos formados como profesores de educación básica especializados en educación artística (Amatlán, Xico y Misantla) o cercanos a manifestaciones artísticas populares (Alto Lucero), tienden a enmarcarse dentro del pa-

radigma de *tradicionalismo patrimonialista*, dado su preocupación por que la CC sirva para la preservación del patrimonio folklórico como núcleo de la identidad local y regional. Esto es congruente con los valores e ideología que animan la educación pública en México, particularmente en lo que toca a la educación artística, lo que se manifiesta en la preeminencia que tiene la enseñanza de bailes regionales, música tradicional y formas artesanales locales. En estos cuatro casos, había una gran preocupación por “preservar, rescatar, mantener y/o fortalecer” el patrimonio tradicional local, concibiendo a la CC como un baluarte cultural frente a expresiones culturales comerciales, masivas, extranjeras o que promuevan valores y prácticas ajenas a la cultura tradicional del municipio. Es interesante notar que aquellos directivos igualmente formados como docentes pero con una ideología política de izquierda se inclinan claramente hacia el paradigma de *democracia cultural* (Cd. Mendoza y Zongolica), pues consideran la actividad cultural como una forma de activismo político que, idealmente, promueva la participación popular y la organización autogestiva de las actividades culturales y políticas. Igualmente hay una preocupación muy marcada por el desarrollo plural de las culturas locales y la identidad pero concibiendo a la cultura como un espacio de resistencia ciudadana frente a las fuerzas homogeneizadoras del Estado y el mercado que promueven la enajenación, el aislamiento, la docilidad.

Con respecto a la **oferta cultural**, se encontró una gran similitud en la oferta de servicios culturales de todas las CC visitadas, pues en todas se ofertan clases, cursos y talleres artísticos, se realizan actividades que promueven las culturas populares, así como también actividades que no se relacionan directamente con la cultura pero que cumplen una función social como pueden ser clases de activación física, capacitación en oficios, sensibilización ecológica, ayuda escolar, etcétera. Sin embargo, cuando vemos estas programaciones a la luz de los objetivos institucionales y los perfiles profesionales de los directivos, se puede apreciar que las actividades, aun siendo las mismas, responden

a propósitos bien diferentes. Es decir que más allá del contenido específico de cada actividad hay que considerarla como parte de un todo a lo que denominamos la **orientación** de la Casa. Desde esta óptica, pudimos establecer una relación entre el perfil profesional del directivo y la *orientación* que busca darle a la oferta cultural de la CC. Así, los directivos de Zongolica, Amatlán, Xico, Alto Lucero, Ciudad Mendoza y Misantla, todos formados como docentes o cercanos a las expresiones artísticas populares, buscan que la oferta de la Casa ayude a fortalecer procesos de participación, creación y organización comunitaria para el desarrollo y el rescate del patrimonio cultural intangible local y regional. Estas CC se especializan en la enseñanza y promoción de manifestaciones culturales populares como los bailes tradicionales, el son jarocho, el danzón, la elaboración de artesanías, etc.

Donde los maestros están formados profesionalmente en artes y/o negocios (Casa Baltazar, Coatepec e IRBAO), se busca tener un equilibrio entre la educación artística no formal -pero a cargo de maestros formados profesionalmente-, y la difusión de las artes, ofertando un programa permanente de presentaciones escénicas, exposiciones de artes plásticas, cursos y seminarios, cineclubes, clubes literarios. En estos espacios se promueve la creatividad individual y la experimentación artística. Finalmente, en la CC donde el director tiene formación como pedagogo (Martínez de la Torre), el interés se centra en el desarrollo humano por lo que se le da prioridad a actividades orientadas a la capacitación en oficios, la recreación y la convivencia a través de actividades culturales y artísticas, pero también deportivas, lúdicas, escolares, etcétera.

Para los directivos, la **congruencia entre los objetivos perseguidos y las actividades** realizadas se consigue en la *orientación* o enfoque de las actividades. En este sentido, las CC funcionan como *sistemas flojamente acoplados* toda vez que objetivos, tecnologías, responsables, recursos y justificaciones sólo están modestamente interconectadas (Weick, 2009). Esto no se percibe como una debilidad ya que las clases

y otras actividades pueden ser insertadas o eliminadas con relativamente poca perturbación, tanto para las otras clases como para la CC en su totalidad. Este acoplamiento flojo también transmite la idea de que diferentes medios pueden llevar a obtener el mismo resultado. También aumenta la probabilidad de que la organización pueda —o sea capaz de— responder a los pequeños cambios producidos en el ambiente. Un beneficio más de funcionar como sistemas acoplados flojamente es que cualquier actividad o maestro puede adaptarse y modificar una contingencia local única sin afectar a toda la CC. Además, esto da a los maestros una sensación de libertad en la elección de contenidos y técnicas, lo cual reduce el tiempo y el esfuerzo en la coordinación integral de la CC.

Sobre la situación **jurídico-administrativa** de las diez CC visitadas, se encontró que cuatro son municipales y dependen del ayuntamiento (Zongolica, Amatlán, Alto Lucero y Martínez de la Torre), aquí los directivos son nombrados directamente por el alcalde y responden directamente al presidente municipal, al síndico o bien al Regidor tercero de educación; otras tres CC son operadas por Asociaciones civiles (IRBAO, Cd. Mendoza y Misantla), donde los directivos son nombrados por los miembros de la mesa directiva con el cargo de presidente. Mención aparte merece la CC de Xico donde se autodefinen como un proyecto autónomo toda vez que no están constituidos como una A.C. ni como ninguna otra figura legal. Aquí, la dirección la ostenta el promotor y fundador de la CC. El Centro Cultural Casa Baltazar forma parte de una empresa familiar dedicada a la producción y venta de café constituida como sociedad anónima. En este caso existe una mesa directiva conformado por el director de la empresa cafetalera, la dirección de programación y curaduría, y la dirección de relaciones públicas; mientras que la Casa de cultura de Coatepec es una instancia del IVEC por lo que el director es nombrado directamente por el director general del Instituto.

Para la **consecución de recursos financieros**, la situación jurídico-administrativa de la Casa parece ser la variable más importante: aquellas

CC que son instancias municipales o estatales tienen menor autonomía que las asociaciones civiles, toda vez que dependen de la autorización de sus superiores para cobrar cuotas, contratar nuevos maestros, gestionar recursos y actividades a nivel estatal y federal, participar en convocatorias, organizar eventos, etc. El costo de los servicios es una decisión interna, mientras que las CC municipales, Amatlán y Alto Lucero ofrecen todos sus servicios de forma gratuita, Zongolica y Martínez de la Torre sí cobran cuotas (muy reducidas) a los alumnos. Aquí se encontró un efecto negativo relacionado con la subordinación jerárquica de los directivos. Debido a que dependen de los recursos y decisiones del ayuntamiento, los directivos carecen de la autonomía suficiente para implementar formas alternativas para allegarse recursos. En aquellas Casas donde por decisión del alcalde o por costumbre las clases se ofrecen gratuitamente bajo el argumento de garantizar un acceso igualitario a toda la población (Amatlán y Alto Lucero) la oferta educativa permanece limitada pues la contratación de más maestros es prerrogativa del ayuntamiento. En consecuencia el número de alumnos es bastante bajo. Así, el argumento de accesibilidad, al no ser acompañado de más recursos humanos (maestros), termina siendo, paradójicamente, la mayor limitante para que más personas accedan a los servicios de la CC municipales.

En las CC gestionadas por asociaciones civiles (IRBAO, Cd. Mendoza, Misantla) y por grupos ciudadanos (Xico) la forma de allegarse recursos financieros es mediante el cobro de cuotas a los alumnos y la gestión de proyectos ante instancias estatales y nacionales. Con excepción del IRBAO, el monto que cobran suele ser muy reducido bajo el argumento que la gente no podría pagar más y subir las cuotas significaría quedarse sin alumnos. Esta política también se justifica bajo argumentos de accesibilidad y responsabilidad social. Casa Baltazar, al contar con financiamiento privado para el pago de talleristas y empleados, también maneja cuotas de recuperación. En comparación, las cuotas que manejan en Casa Baltazar pue-

den parecer altas pero son acordes el nivel de especialización que ofrecen. El financiamiento asegurado hace que la entrada de recursos no sea factor relevante en la elaboración del programa de trabajo.

La **propiedad del inmueble** también es un factor importante que influye en las actividades ofertadas. Las cuatro CC municipales (Zongolica, Amatlán, Alto Lucero y Martínez de la Torre) y el proyecto autónomo (Xico) operan en recintos propiedad del gobierno municipal. En todas estas CC el inmueble se comparte con otras dependencias gubernamentales (orquesta municipal, oficinas de turismo, biblioteca municipal, oficinas del magisterio, y museo del danzante, respectivamente). Ninguno de los directivos entrevistados dijo estar conforme con este hecho ya que, dicen, esto les resta espacio para ofrecer más clases y organizar más actividades culturales. En todos los casos esta utilización del inmueble para actividades ajenas a los objetivos institucionales de la CC se siente como una imposición del gobierno municipal y es muestra de la falta de sensibilidad del alcalde hacia temas culturales.

Por otra parte, las tres CC que funcionan bajo la figura de asociaciones civiles (IRBAO, Cd. Mendoza y Misantla) se ubican en inmuebles otorgados en comodato o préstamo, mismos que fueron gestionados por los propios directivos, con gran paciencia y tesón. Este también es el caso de Xico y Amatlán cuyos directivos lograron la compra y adecuación de inmuebles para CC. Esta labor de gestión deriva en que cuando finalmente se obtiene el inmueble, sea en comodato, préstamo o compra, el cargo de director les corresponda de forma casi automática (a veces el nombramiento es una condición para acceder al inmueble). Al gozar del reconocimiento social y el respaldo de sus colaboradores y usuarios, el nuevo director cuenta con gran libertad para definir el rumbo de la CC en cuanto a los objetivos, actividades y estrategias. En su lado positivo, esto reduce la incertidumbre y garantiza la continuidad del proyecto original que motivó la creación de la CC, y permite plantearse metas y estrategias de largo plazo. En su aspecto negativo, notamos

que cuando los directivos son los responsables de las gestiones para obtener el inmueble, al paso de los años la CC se empieza a concebir interna y externamente como un proyecto personal o de un grupo cerrado, y como tal es poco permeable a las innovaciones, la incorporación de nuevos cuadros o los cambios en los objetivos originales. Al no necesitar conciliar o negociar con las autoridades municipales o con una población más amplia y diversa, el modelo de gestión de la CC tiende a anquilosarse y volverse poco flexible, excluyente y auto contenido. Se solazan en sus definiciones originales y van perdiendo contacto con los intereses y necesidades de las nuevas generaciones y de la comunidad en su conjunto.

Para conocer las **estrategias** utilizadas por los directivos para alcanzar los objetivos institucionales, se les pidió que seleccionaran y comentaran aquellas estrategias empleadas para: ampliar y/o diversificar la oferta educativa; 2) aumentar la matrícula; y 3) gestionar recursos económicos, materiales y humanos. Sobre la primera, se hizo evidente que la estrategia mayormente empleada por las CC municipales es la vinculación interinstitucional y con otras áreas del Ayuntamiento. Las CC de asociaciones civiles no mencionaron en absoluto la vinculación interinstitucional o municipal y sí la participación en convocatorias de estímulos y financiamientos y la vinculación con otras asociaciones.

Con respecto a las estrategias para aumentar la matrícula, todos los directivos mencionaron la visita a escuelas primarias y secundarias, el uso de Facebook para difundir su oferta, y la realización de presentaciones artísticas para atraer el interés de potenciales alumnos. Las entrevistas revelaron que más importante que la infraestructura y la diversidad en la oferta cultural de la CC, los aspectos que más influyen para atraer nuevos alumnos y retener a los ya inscritos son el prestigio del directivo, la continuidad y permanencia del equipo de trabajo, y la posibilidad de incidir y participar en la toma de decisiones en torno a la oferta educativa.

En lo que toca a las estrategias para gestionar recursos económicos, materiales y humanos,

los directivos de las CC municipales y estatal dijeron recurrir a la gestión de patrocinios con personas y empresarios locales, participar en convocatorias de estímulos y financiamientos y gestionar mayores apoyos con el Ayuntamiento hacia proyectos específicos. Las CC de asociaciones civiles, privadas o autónomas, dijeron recurrir a distintas estrategias de mercadotecnia para tener más alumnos y por tanto mayores recursos financieros, la vinculación interinstitucional, y participar en Convocatorias estatales y nacionales de estímulos y financiamientos.

Conclusiones

El estudio comparativo de diez Casas de cultura bajo la óptica de la teoría de la contingencia muestra, primero, que no existe un modelo único de gestión de CC sino más bien una diversidad de modelos, cada uno respondiendo de forma más o menos adecuada a las exigencias de su contexto, adaptando, reinterpretando y conciliando intereses institucionales, políticos, sociales y artísticos divergentes; segundo, que de todas las variables seleccionadas son el perfil del directivo y el estatus jurídico-administrativo de la CC (municipal, asociación civil, proyecto autónomo o empresa) las de mayor influencia en la determinación de los objetivos institucionales y la orientación de las actividades; tercero, que para los directivos, la **congruencia entre los objetivos perseguidos y las actividades** realizadas se consigue en la orientación o enfoque de las actividades. En este sentido, las CC funcionan como sistemas flojamente acoplados toda vez que objetivos, tecnologías, responsables, recursos y justificaciones sólo están modestamente interconectadas.

Bibliografía

Donaldson, Lex (1996), "The normal science of Structural Contingency Theory" en Clegg, S., Hardy, C y Nord, W. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Gran Bretaña: SAGE, pp. 57-76

García Canclini, Néstor (1987), "Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano" en García Canclini, Néstor (ed.) *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.

Instituto Veracruzano de la Cultura (2013), Coloquio Casas de cultura y la política cultural local, Conclusiones. Documento interno de trabajo. Veracruz, abril 2013.

Villaseñor, Carlos (2015), Casas de cultura y centros culturales: una mayoría silenciosa, (en línea). Disponible en: http://www.piedradetoque.mx/articulos/027-casas_y_centros_culturales-villasenor.htm#inicio (Consultado el 20 de noviembre 2015)

Weick, Karl E. (2009), "Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados", en *Gestión y antropología*, No. 36, Julio/diciembre 2009, (traducción de Diana Caldera González y Miguel Ortega Carrillo).