

CAPITULO 4

ASOCIACIONES CULTURALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL. ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE INDICADORES ASOCIADOS A PRÁCTICAS, VALORES Y ESTRUCTURAS

Asociaciones culturales y cultura organizacional. Análisis multidimensional de indicadores asociados a prácticas, valores y estructuras

Cultural associations and their organizational culture. A multidimensional analysis of practices, values and internal structures



Bonilla-Bonilla, Manuel Alejandro ¹



<https://orcid.org/0000-0002-2334-9876>



manuel.bonilla@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Prado-Chinga, Alberto Efraín ²



<https://orcid.org/0000-0002-3723-0729>



alberto.prado@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Alcívar-Soria, Evelyn Eugenia ³



<https://orcid.org/0000-0001-5822-3678>



evelyn.alcivar@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.71>

Resumen: Este estudio explora la cultura organizacional en asociaciones culturales, destacando la complejidad de su gestión en entornos con recursos limitados y alta incertidumbre. Mediante un análisis documental exhaustivo, se identificaron indicadores clave para desarrollar una matriz multidimensional que evalúe prácticas, valores y estructuras internas de estas organizaciones. Los resultados incluyen la propuesta de una metodología basada en dicha matriz, que permite medir tanto aspectos financieros como no financieros, facilitando la evaluación de su impacto cultural y social. Esta herramienta integra dimensiones como infraestructura, participación económica, producción cultural y bienestar comunitario, lo que ofrece una visión integral del funcionamiento de las asociaciones. La investigación refuerza la tesis de que la adopción de sistemas de medición holísticos puede optimizar la gestión interna y mejorar la sostenibilidad a largo plazo. En conclusión, la matriz de indicadores propuesta facilita a las asociaciones culturales diagnosticar su desempeño en varios ámbitos, justificar su relevancia ante financiadores y fortalecer su cultura organizacional frente a los desafíos externos.

Palabras clave: organización social, indicadores culturales, cultural organizacional

Abstract:

This study explores organizational culture in cultural associations, highlighting the complexity of managing these organizations in environments with limited

resources and high uncertainty. Through an exhaustive documentary analysis, key indicators were identified to develop a multidimensional matrix that evaluates internal practices, values, and structures. The results include the proposal of a methodology based on this matrix, which allows the measurement of both financial and non-financial aspects, facilitating the assessment of their cultural and social impact. This tool integrates dimensions such as infrastructure, economic participation, cultural production, and community well-being, offering a comprehensive view of the functioning of these associations. The research demonstrates that adopting holistic measurement systems can optimize internal management and improve long-term sustainability. In conclusion, the proposed indicator matrix not only allows cultural associations to diagnose their performance but also to justify their relevance to funders and strengthen their organizational culture in the face of external challenges.

Keywords: social organization, cultural indicators, organizational culture

4.1. Introducción

La cultura organizacional ha sido objeto de amplio debate y estudio en disciplinas que van desde la sociología y la antropología hasta la administración de empresas. Inicialmente conceptualizada por Schein (1984) como un patrón de creencias y suposiciones compartidas que los miembros de una organización desarrollan para enfrentar sus problemas internos y externos, este concepto ha evolucionado hacia un enfoque más dinámico que enfatiza la interrelación entre los valores, prácticas, estructuras y el entorno en el que operan las organizaciones (Hofstede et al., 1990; Schein, 2010).

En el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, como las asociaciones culturales, la cultura organizacional desempeña un papel particularmente crítico. Estas asociaciones, dedicadas a la promoción, preservación y difusión del patrimonio cultural, enfrentan retos únicos derivados de su naturaleza no lucrativa y su dependencia de fuentes de financiamiento limitadas, ya sea del sector público, donantes privados o ingresos generados por sus actividades (García et al., 2021). A diferencia de las empresas comerciales, donde el éxito suele medirse en términos financieros, las asociaciones culturales deben equilibrar objetivos sociales y culturales con la necesidad de asegurar su sostenibilidad económica y organizacional (Coll-Serrano et al., 2014; Reader et al., 2020).

Un aspecto clave que distingue a las asociaciones culturales es su doble naturaleza: por un lado, son organizaciones que deben gestionar recursos humanos, financieros y logísticos; por otro, son portadoras de una misión cultural que implica la transmisión y preservación de valores artísticos y patrimoniales (Ortega-Villa & Ley-García, 2017). En este sentido, la cultura organizacional de

estas asociaciones no solo afecta la cohesión interna y la toma de decisiones, sino que también moldea su capacidad para atraer recursos, colaborar con otras entidades y, en última instancia, cumplir su misión cultural y social (Matarasso, 1999; Gilhespy, 1999).

Las asociaciones culturales operan en un entorno marcado por la complejidad y la incertidumbre. En muchos casos, deben enfrentarse a cambios en las políticas públicas, fluctuaciones en el financiamiento y expectativas cambiantes por parte de sus comunidades. En este contexto, la cultura organizacional actúa como un mecanismo de adaptación, permitiendo a las asociaciones responder de manera efectiva a los desafíos internos y externos (Duxbury, 2005).

La cultura organizacional puede desempeñar además un papel crucial al fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros de la organización. El estudio de Thompson y Verdugo (2018) sugiere que las asociaciones culturales que promueven una cultura organizacional basada en valores compartidos, como la solidaridad, el respeto por la diversidad y la cooperación, tienden a ser más efectivas en la retención de voluntarios y en la creación de redes de colaboración con otras organizaciones. Este tipo de cultura organizacional también puede ayudar a las asociaciones a superar los desafíos relacionados con la escasez de recursos al fomentar una mayor cooperación interna y externa (Müller & Hernández, 2023).

Una de las áreas más estudiadas en la literatura sobre cultura organizacional es la interacción entre factores internos, como las prácticas administrativas y los valores compartidos, y factores externos, como las políticas públicas y el entorno económico (Duxbury, 2005). En el caso de las asociaciones culturales, esta interacción es especialmente relevante, ya que estas organizaciones a menudo dependen de financiamiento público y están sujetas a regulaciones gubernamentales que pueden influir en su funcionamiento. Ortega-Villa y Ley-García (2017) destacan que muchas de las políticas culturales implementadas por los gobiernos tienden a valorar más el impacto económico de las asociaciones culturales que su contribución a la promoción y preservación del patrimonio cultural. Esta tendencia puede llevar a una "instrumentalización" de la cultura, donde las asociaciones culturales se ven obligadas a adaptar sus prácticas y estructuras internas para cumplir con las expectativas económicas impuestas por los gobiernos y otras fuentes de financiamiento.

Sin embargo, algunos estudios sugieren que esta instrumentalización de la cultura no siempre es negativa. Coll-Serrano et al. (2014) argumentan que, si bien las asociaciones culturales deben cumplir con ciertos requisitos económicos para garantizar su sostenibilidad, también pueden aprovechar estos requisitos para fortalecer su cultura organizacional. Por ejemplo, al adoptar prácticas de gestión más eficientes y transparentes, las asociaciones pueden mejorar su

capacidad para atraer financiamiento y aumentar su legitimidad tanto ante los donantes como ante sus comunidades.

Por otro lado, la interacción entre factores internos y externos también puede generar tensiones dentro de las asociaciones culturales. Smith y Johnson (2019) señalan que, en algunos casos, las asociaciones se ven obligadas a modificar sus valores y prácticas internas para cumplir con los requisitos impuestos por los donantes o los gobiernos, lo que puede generar conflictos entre los miembros de la organización. Este tipo de tensiones pueden afectar la cohesión interna y la capacidad de la organización para cumplir con su misión cultural.

La evaluación del desempeño organizacional en las asociaciones culturales es un tema central en la literatura sobre cultura organizacional. A diferencia de las empresas comerciales, donde el éxito se mide principalmente en términos financieros, las asociaciones culturales deben ser evaluadas en función de su capacidad para cumplir con sus objetivos culturales y sociales, además de su sostenibilidad económica (Reader et al., 2020).

Una de las herramientas más utilizadas para evaluar el desempeño de las asociaciones culturales es el Balanced Scorecard (BSC), que permite medir tanto los indicadores financieros como no financieros (Ilie, 2022). Esta herramienta ha sido adaptada para el sector cultural, incorporando indicadores como la satisfacción de los stakeholders, el desarrollo organizacional y el impacto cultural en las comunidades. El uso de sistemas de medición como el BSC permite a las asociaciones culturales demostrar su valor ante los donantes y las autoridades públicas, al tiempo que les proporciona una base para mejorar sus prácticas internas y su cultura organizacional.

Un aspecto clave en la evaluación del desempeño organizacional es la sostenibilidad a largo plazo. Müller y Grieshaber (2024) destacan que muchas asociaciones culturales enfrentan dificultades para mantener operaciones sostenibles en un entorno económico cambiante. Para abordar este desafío, las asociaciones deben desarrollar una cultura organizacional que fomente la resiliencia y la capacidad de adaptación ante los cambios sociales y económicos. Esto implica no solo mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos, sino también fortalecer los lazos con las comunidades y otras organizaciones culturales para crear redes de apoyo mutuo.

Este trabajo forma parte de las investigaciones realizadas por un equipo de docentes de la carrera Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas - Sede La Concordia, en el marco del proyecto denominado "Evaluación y fortalecimiento de asociaciones locales para el desarrollo sostenible del cantón La Concordia"; el cual es financiado por el Vicerrectorado de Investigación, Vinculación y Posgrado de la Universidad Técnica "Luis Vargas Torres" de Esmeraldas - Ecuador. El objetivo principal del proyecto es fortalecer

las asociaciones locales, para el potenciamiento del desarrollo integral y sostenible de las comunidades del cantón La Concordia. La presente investigación busca ser una contribución para este objetivo en el ámbito de las asociaciones culturales en el entorno local.

4.2. Materiales y métodos

Este estudio se llevó a cabo mediante una revisión exhaustiva de la literatura disponible sobre la cultura organizacional en asociaciones culturales. Se empleó un enfoque de análisis documental basado en fuentes académicas primarias de alto impacto, con el objetivo de identificar y evaluar indicadores clave que describen las prácticas, valores y estructuras internas de las organizaciones culturales. La selección de los textos se centró en artículos científicos, libros y reportes académicos que abordan tanto la cultura organizacional como los indicadores culturales relevantes en el ámbito de las asociaciones culturales. Se priorizaron estudios recientes, especialmente aquellos que aportan una perspectiva teórica sólida sobre el papel de la cultura en el desarrollo organizacional (Ortega-Villa y Ley-García, 2017; Coll-Serrano et al., 2014; RDI, 2013). Las obras revisadas fueron seleccionadas en base a su relevancia y aplicabilidad a los temas de infraestructura, participación económica, producción y consumo de bienes culturales, educación y vitalidad comunitaria. Se incluyeron estudios de distintos contextos geográficos, lo que permitió un análisis comparativo sobre las diversas formas en que las asociaciones culturales gestionan su cultura organizacional.

Se utilizó un enfoque de análisis de contenido para organizar y codificar la información extraída de las fuentes seleccionadas. Este análisis se centró en identificar patrones, conceptos y teorías que expliquen la interacción entre las prácticas administrativas y los valores organizacionales dentro del contexto de las asociaciones culturales. Asimismo, se realizó una síntesis de los marcos teóricos propuestos en la literatura revisada, lo que permitió desarrollar un marco conceptual que orienta la interpretación de los hallazgos del estudio.

4.3. Resultados

4.3.1. Hacia una metodología de medición de indicadores de asociaciones culturales

Con el objeto avanzar en el desarrollo de una metodología para la medición de indicadores de funcionamiento de asociaciones culturales, se ha realizado una matriz general, resultado de una extensa investigación bibliográfica, la cual ha recopilado y sintetizado las contribuciones de diversos autores que a lo largo de los años han abordado la tarea de medir distintos aspectos del funcionamiento

de organizaciones culturales. La revisión de textos y estudios especializados permitió identificar un conjunto de indicadores que reflejan tanto los aspectos estructurales como los procesos y resultados inherentes a estas instituciones. Los trabajos de autores que han realizado evaluaciones sobre el impacto cultural y el uso de recursos en organizaciones del sector han servido como base para estructurar este instrumento.

La matriz abarca una perspectiva holística, organizada en dimensiones clave como infraestructura y equipo, participación económica, accesibilidad a la cultura, y otras áreas críticas para el funcionamiento eficiente de las organizaciones culturales. Cada uno de los indicadores seleccionados ha sido diseñado para proporcionar información precisa y objetiva, facilitando una evaluación detallada tanto de los recursos materiales y financieros como de los resultados sociales y culturales. Asimismo, se han identificado instrumentos de medición y fuentes de verificación confiables que permiten realizar un seguimiento riguroso de los datos, garantizando que las organizaciones puedan ajustar sus estrategias conforme a las necesidades detectadas.

Este instrumento no solo está diseñado para evaluar el funcionamiento interno de las organizaciones, sino que también facilita la comparación entre diferentes entidades, identificando fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad

Tabla 1:

Indicadores de cultura organizativa

Dimensión	Indicador	Descripción	Instrumentos de Medición	Fuente
Infraestructura y Equipo	Disponibilidad de instalaciones culturales	Mide el acceso a teatros, bibliotecas, museos, y espacios culturales	Encuestas de satisfacción, registros de asistencia	Ortega-Villa y Ley-García (2017)
	Condiciones de las instalaciones	Evalúa el estado y mantenimiento de las infraestructuras culturales	Inspecciones de mantenimiento, auditorías	Ortega-Villa y Ley-García (2017)
	Accesibilidad de instalaciones culturales	Mide la accesibilidad para personas con discapacidades en las instalaciones culturales	Evaluación de accesibilidad física, encuestas	RDI (2013)
Participación Económica	Participación del sector cultural en el PIB	Evalúa la contribución económica del sector cultural al PIB	Reportes de PIB, estudios sectoriales	Ortega-Villa y Ley-García (2017)

		Generación de empleo en el ámbito cultural	Mide el empleo generado por actividades y sectores culturales	Estadísticas laborales, informes de empleo	Ortega-Villa y Ley-García (2017)	
		Ingresos generados por eventos culturales	Cuantifica los ingresos derivados de eventos y actividades culturales	Informes financieros, registros de eventos	Ortega-Villa y Ley-García (2017)	
Producción y Consumo	y	Producción de bienes y servicios culturales	Evalúa la cantidad de bienes y servicios culturales producidos	Informes de producción cultural, estadísticas de bienes culturales	Ortega-Villa y Ley-García (2017)	y
		Circulación de bienes culturales a través de medios y plataformas	Mide la distribución y alcance de los productos culturales en diferentes plataformas	Datos de distribución, registros de plataformas	Ortega-Villa y Ley-García (2017)	y
		Consumo de productos culturales	Cuantifica la participación y consumo de bienes culturales por parte del público	Encuestas de consumo cultural, estadísticas de participación	Ortega-Villa y Ley-García (2017)	y
		Diversificación de productos culturales	Evalúa la variedad de productos culturales ofrecidos por las asociaciones	Informes internos de diversificación	Coll-Serrano et al. (2014)	et
Educación Formal y No Formal	y No	Participación en programas de formación cultural	Mide la cantidad de participantes en programas de formación cultural formal e informal	Encuestas de participantes, registros de asistencia	Ortega-Villa y Ley-García (2017)	y
		Educación artística formal	Evalúa la cantidad y calidad de la formación artística formal en las asociaciones culturales	Evaluaciones académicas, reportes educativos	Ortega-Villa y Ley-García (2017)	y
		Programas de capacitación en artes	Mide la efectividad de los programas de capacitación artística en las comunidades	Encuestas de satisfacción y efectividad de programas	RDI (2013)	y
Vitalidad Cultural y Comunitaria		Participación y acceso a actividades culturales	Evalúa el grado de participación comunitaria y acceso a las	Registros de participación, encuestas comunitarias	RDI (2013)	

		actividades culturales			
	Frecuencia de actividades culturales comunitarias	Mide la cantidad y frecuencia de eventos culturales organizados por las asociaciones culturales	Registros de actividades, informes internos	de	Coll-Serrano et al. (2014)
	Satisfacción de los asistentes en eventos culturales	Evalúa la satisfacción general de los asistentes a eventos culturales	Encuestas de satisfacción asistentes	de	Coll-Serrano et al. (2014)
Bienestar Personal	y Impacto de las actividades culturales en el bienestar personal	Mide el impacto de las actividades culturales en el desarrollo personal y bienestar de los participantes	Encuestas de bienestar, indicadores psicológicos	de	RDI (2013)
	Desarrollo de habilidades artísticas	Evalúa el desarrollo de habilidades artísticas en los participantes de los programas culturales	Evaluaciones de habilidades, encuestas de participantes		Ilie (2022)
	Incremento en la autoestima y confianza social	Mide el impacto de las actividades culturales en la autoestima y confianza de los participantes	Evaluación de bienestar social, encuestas de autoestima	de	Coll-Serrano et al. (2014)
Capital Social	Fomento de la cohesión social	Evalúa cómo las asociaciones culturales contribuyen a la cohesión y fortalecimiento del capital social en sus comunidades	Encuestas comunitarias, informes de cohesión social		RDI (2013)
	Creación de redes sociales	Mide el establecimiento de redes sociales y la interacción entre los miembros de las asociaciones	Encuestas, entrevistas con líderes de redes sociales		Coll-Serrano et al. (2014)
	Cooperación entre comunidades	Mide el nivel de cooperación y colaboración entre las asociaciones culturales y otras organizaciones	Informes de colaboración, encuestas	de	Coll-Serrano et al. (2014)

Desarrollo Económico	Contribución de la cultura al desarrollo económico	Mide la generación de empleo, atracción de inversiones y creación de oportunidades económicas a través de la cultura	la de	Informes económicos, estudios de impacto	de	RDI (2013)
	Atracción de inversiones culturales	Mide la capacidad de las asociaciones culturales para atraer inversiones públicas y privadas	la de las	Registros de inversiones, informes financieros	de	Coll-Serrano et al. (2014)
Sostenibilidad del Sector Cultural	Viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones culturales	Evalúa la capacidad de las organizaciones culturales para mantener operaciones sostenibles frente a cambios económicos	la de las	Auditorías de sostenibilidad, informes de gestión	de	RDI (2013)
	Resiliencia ante cambios sociales	Mide la capacidad de adaptación de las organizaciones culturales a los cambios sociales y económicos	la de	Evaluación de resiliencia, estudios de caso	de	Müller y Grieshaber (2024)
Mejora del Entorno	Impacto de las actividades culturales en la regeneración urbana	Mide la contribución de las actividades culturales a la regeneración de espacios físicos y entornos urbanos	la de	Evaluaciones urbanas, estudios de impacto	de	RDI (2013)
	Transformación de espacios públicos	Evalúa el impacto de las actividades culturales en la mejora y reutilización de espacios públicos en las comunidades	el de las	Informes de transformación de espacios	de	Coll-Serrano et al. (2014)
Acceso y Diversidad Cultural	Diversidad en la oferta cultural	Evalúa la diversidad de actividades culturales ofrecidas y la inclusión de diferentes	la de	Encuestas de diversidad cultural, análisis de oferta cultural	de	RDI (2013)

			culturas y tradiciones			
		Accesibilidad cultural para grupos minoritarios	Mide el acceso de grupos minoritarios y comunidades desfavorecidas a las actividades culturales	Encuestas de accesibilidad, registros de acceso	de Müller y Grieshaber (2024)	
Sistemas de Información Cultural	de	Uso de Sistemas de Información Cultural (SIC)	Mide la implementación y uso de sistemas de información cultural para la planificación y evaluación de actividades	Auditorías de sistemas de información, evaluaciones internas	de Coll-Serrano et al. (2014)	
		Transparencia en la gestión cultural	Evalúa el grado de transparencia en la gestión de recursos y actividades culturales	Auditorías de transparencia, informes de gestión	de Coll-Serrano et al. (2014)	
Prácticas Organizacionales		Eficiencia en la gestión de recursos culturales	Mide la capacidad de la organización para gestionar eficientemente sus recursos culturales	Auditorías de eficiencia, evaluaciones de gestión	de Gilhespy (1999)	
		Equidad en el acceso a recursos culturales	Evalúa la equidad en la distribución de oportunidades de acceso a los recursos culturales	Encuestas de equidad, auditorías de recursos	de Gilhespy (1999)	

Nota: Autores (2024).

Para la elaboración de esta matriz de indicadores correspondiente a la propuesta de una metodología de diagnóstico de asociaciones culturales, se incluyeron diferentes dimensiones en el planteamiento; uno de los enfoques clave ha sido el análisis de los indicadores utilizados para evaluar las organizaciones culturales. Ortega-Villa y Ley-García (2017) identifican que muchos de estos indicadores carecen de fundamentos teóricos sólidos, ya que están mayoritariamente orientados hacia la economía, utilizando la cultura como un recurso para el desarrollo económico. Este hallazgo es crucial, ya que revela una tendencia a valorar estas organizaciones más por su impacto económico que por su rol en la promoción y preservación cultural.

Los autores destacan varias dimensiones en los indicadores culturales, tales como infraestructura, participación económica, producción, consumo y educación formal e informal en actividades culturales. Estas dimensiones proporcionan un marco útil para analizar cómo las organizaciones culturales

contribuyen no solo al desarrollo económico, sino también al desarrollo social y cultural de sus comunidades. Por ejemplo, la dimensión de "Infraestructura y equipo" mide la disponibilidad y acceso a instalaciones culturales, lo cual es fundamental para evaluar la capacidad de una organización para promover la participación cultural. Ortega-Villa y Ley-García (2017) también discuten la instrumentalización de la cultura, es decir, el uso de la cultura como medio para alcanzar objetivos económicos. Esta perspectiva es relevante para las asociaciones culturales, ya que influye en cómo estas organizaciones son percibidas y evaluadas tanto por su contribución al desarrollo económico como por su capacidad para fortalecer valores y prácticas culturales en sus comunidades.

Duxbury (2005) destaca que los indicadores culturales han pasado de ser elementos periféricos para ocupar un lugar central en los modelos de calidad de vida y sostenibilidad, lo cual refleja la creciente importancia de la cultura en la evaluación del bienestar comunitario. Esta evolución es particularmente relevante para las asociaciones culturales, ya que dichos indicadores les permiten demostrar su impacto a largo plazo y adaptarse mejor a las necesidades cambiantes de sus comunidades. Además, Duxbury (2005) identifica tres dimensiones clave que influyen en el desarrollo de estos indicadores: la selección de indicadores específicos, las influencias conceptuales que guían esta selección y las influencias contextuales que determinan su aplicación en la práctica. Estas dimensiones son esenciales para las organizaciones culturales, pues les permiten no solo medir su rendimiento interno, sino también alinearse con objetivos más amplios de desarrollo comunitario y sostenibilidad. Otro aspecto crucial que menciona Duxbury (2005) es la importancia de medir tanto las acciones y las inversiones de las organizaciones culturales como el progreso hacia sus metas y el impacto real que logran. Este enfoque es fundamental para evaluar de manera holística el valor de las organizaciones culturales, considerando su capacidad para contribuir a la cohesión social, el desarrollo económico y la preservación cultural.

Coll-Serrano et al. (2014) proponen un sistema de indicadores dividido en dos niveles: un Sistema Básico y un Sistema Estratégico. El Sistema Básico se orienta a la gestión operativa a corto plazo, centrándose en los indicadores relacionados con actividades, recursos y procesos de las organizaciones culturales. Por otro lado, el Sistema Estratégico se enfoca en la evaluación de los resultados a medio y largo plazo, permitiendo medir el impacto de las acciones y ajustarse a los cambios en el entorno. Este nivel estratégico es esencial para evaluar cómo las asociaciones culturales están alcanzando sus objetivos a largo plazo y contribuyendo al desarrollo cultural y social de sus comunidades. Coll-Serrano et al. (2014) subrayan la importancia de contar con sistemas de indicadores sostenibles y adaptados al contexto local, lo que garantiza la relevancia y precisión de la información recopilada. Esto es

particularmente crucial para las asociaciones culturales que operan en entornos diversos y necesitan sistemas flexibles que les permitan medir y demostrar su impacto de manera efectiva.

RDI (2013) identifica seis categorías temáticas emergentes en la literatura sobre indicadores culturales, las cuales son pertinentes para evaluar la cultura organizacional en las asociaciones culturales: Vitalidad Cultural y Comunitaria, Bienestar Individual y Desarrollo Personal, Capital Social y Construcción Comunitaria, Desarrollo Económico, Salud y Sostenibilidad del Sector Cultural, y Mejora y Regeneración del Entorno. Estos indicadores permiten evaluar de manera integral el impacto de las asociaciones culturales tanto en su entorno económico como en el fortalecimiento de la cohesión social y la promoción de la cultura.

Ilie (2022), en su estudio en el Museo de Historia, Cultura y Espiritualidad Cristiana del Bajo Danubio Galati, utilizó el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta para evaluar el desempeño organizacional a través de indicadores clave de rendimiento no financieros. Estos indicadores fueron agrupados en tres perspectivas principales: educativa, satisfacción de los stakeholders y desarrollo organizacional, lo que proporcionó una visión integral del desempeño cultural y organizacional del museo.

Albu (2015), al estudiar la Casa de Cultura "IL Caragiale" de Ploiesti, destaca que la misión de esta organización es contribuir al desarrollo cultural de la comunidad mediante la implementación de proyectos y programas que aumenten el acceso del público a una vida cultural diversa. Sin embargo, la falta de una sede propia afecta la capacidad de la organización para posicionarse adecuadamente en el espacio cultural, lo que genera confusión en la percepción de la institución por parte del público.

Gilhespy (1999) propone que la eficiencia de una organización cultural puede medirse en función de la relación entre los insumos y los productos. Los valores de equidad son también fundamentales para la evaluación del rendimiento organizacional, no solo considerando la distribución justa de oportunidades de acceso a la cultura, sino también factores sociales como la representación de grupos minoritarios y la accesibilidad geográfica.

Finalmente, el análisis de los indicadores no intrusivos utilizados para medir la cultura organizacional, como los propuestos por Reader et al. (2020), reveló un conjunto de prácticas y valores clave dentro de las organizaciones. Estos indicadores permiten evaluar la cultura organizacional sin la intervención directa de los empleados, dividiéndose en dos categorías principales: textuales y basados en prácticas organizacionales. Hofstede et al. (1990) también resaltan que valores y prácticas son esenciales para medir la cultura organizacional y su impacto en el comportamiento de los empleados.

4.4. Conclusiones

El presente estudio pone de relieve la importancia de contar con una matriz de indicadores multidimensionales como parte de una metodología para la evaluación de la cultura organizacional en las asociaciones culturales. La implementación de esta matriz hace posible capturar de manera más integral la complejidad y especificidad de estas organizaciones; abordando dimensiones clave como la infraestructura, la participación económica, la producción y consumo cultural, la educación formal e informal, y la vitalidad cultural y comunitaria. Este enfoque representa un avance en la medición del desempeño organizacional, ya que tradicionalmente las asociaciones culturales han sido evaluadas usualmente bajo criterios abstractos asociados al rendimiento y la competitividad, dejando de lado aspectos fundamentales como su impacto en el desarrollo social y cultural de las comunidades y pueblos.

La metodología asociada al seguimiento y medición de estos indicadores no solo ofrece un marco teórico para evaluar el desempeño cultural, sino que también actúa como una herramienta práctica para que las asociaciones culturales puedan autodiagnosticarse y adaptar sus estrategias en función de los resultados obtenidos. Al incluir aspectos tanto financieros como no financieros, tales como la accesibilidad a instalaciones, la satisfacción de los stakeholders, y el bienestar de las comunidades, esta matriz permite una evaluación más equilibrada y holística del impacto de las asociaciones. Tal enfoque facilita a las organizaciones culturales la a veces ambigua tarea de justificar su relevancia ante los donantes y organismos del sector público, a la vez que contribuye a mejorar prácticas internas y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes.

El diseño de una matriz de indicadores para la evaluación de organizaciones, como la presentada en este estudio, ofrece varios aportes de relevancia. En primer lugar, proporciona un enfoque metodológico para evaluar el desempeño de las asociaciones culturales más allá de los resultados económicos inmediatos, integrando una dimensión social que es de relevancia para el desarrollo de las comunidades. La inclusión de indicadores relacionados con el bienestar personal y comunitario, como el fomento de la cohesión social y el impacto en la autoestima de los participantes, resalta la función de las asociaciones culturales como motores de cambio social, contribuyendo a una visión más amplia de su valor. Además, la suma de los diferentes indicadores ofrece una herramienta flexible y adaptable a contextos específicos, permitiendo a cada asociación cultural ajustar los indicadores según las particularidades de su entorno y misión. Este nivel de personalización facilita que las asociaciones culturales puedan medir no solo su eficiencia interna, sino también su capacidad para cumplir con su misión cultural a largo plazo. Al adaptarse a las necesidades y características particulares de cada organización, una herramienta de este tipo

fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, elementos esenciales para la sostenibilidad de las asociaciones en el tiempo.

El uso de una metodología de medición de esta naturaleza permite además a las asociaciones culturales abordar de manera proactiva los desafíos derivados de la instrumentalización de la cultura. Si bien las exigencias asociadas a la productividad y eficiencia, que son impuestas por donantes y entidades gubernamentales pueden generar tensiones internas dentro de la organización, la matriz se posiciona como un mecanismo que equilibra las demandas externas con los valores y objetivos culturales de las organizaciones. Al proporcionar una evaluación estructurada en diferentes campos, los posibles resultados de una medición multifacética pueden proporcionar a las asociaciones culturales categorías que ayuden a justificar sus decisiones, fortalecer su cultura organizacional y optimizar sus recursos de manera coherente con su misión. El uso de una herramienta de este tipo también puede fortalecer su capacidad para operar de manera sostenible y alineada con sus valores. Este enfoque multidimensional representa así un avance crucial para la investigación y gestión de la cultura organizacional, facilitando a las asociaciones culturales demostrar su impacto en las comunidades y establecer estrategias de largo plazo que integren la cultura, la economía y el bienestar social.

Referencias Bibliográficas

- Albu, M. (2015). *Diagnosis of cultural organizations*. Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, (2), 349-355.
- Coll-Serrano, V., Carrasco-Arroyo, S., Blasco-Blasco, O., & Vila-Lladosa, L. (2014). Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica. *Política y Sociedad*, 51(2), 423-446. https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2014.v51.n2.42385
- Columbia Basin Rural Development Institute. (2013). *Cultural indicators literature review: Developing the Columbia Basin Rural Development Institute's cultural research pillar*. Columbia Basin Rural Development Institute.
- Duxbury, N. (2005). *Cultural indicators and benchmarks in community indicator projects*. En C. Andrew, M. Gattinger, M. S. Jeannotte, & W. Straw (Eds.), *Accounting for Culture: Thinking Through Cultural Citizenship* (pp. 257-272). University of Ottawa Press.
- García, P., Smith, J., & Johnson, R. (2021). The role of cultural associations in the preservation of intangible heritage. *Journal of Cultural Management*, 18(3), 114-132.
- Gilhespy, I. (1999). Measuring the performance of cultural organizations: A model. *International Journal of Arts Management*, 2(1), 38-52.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Ilie, C. (2022). *Assessing the performances of a cultural institution through non-financial key performance indicators*. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 18(5), 94-107.
- Matarasso, F. (1999). *Towards a local culture index: Measuring the cultural vitality of communities*. Comedia.
- Müller, M., & Grieshaber, J. (2024). *How sustainable are cultural organizations? A global benchmark*. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 20(1), 2312660. <https://doi.org/10.1080/15487733.2024.2312660>
- Ortega-Villa, L. M., & Ley-Garcia, J. (2017). *Analysis of cultural indicators: A comparison of their conceptual basis and dimensions*. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1588-2>
- Pfenniger, M. (2004). *Indicadores y estadísticas culturales: Un breve repaso conceptual*. Boletín GC: Gestión Cultural, (7). Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. <https://doi.org/10.1697-073X>
- Reader, T. W., Gillespie, A., Hald, J., & Patterson, M. (2020). Unobtrusive indicators of culture for organizations: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1764536>
- Schein, E. H. (1984). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Smith, J., & Johnson, R. (2019). Challenges and strategies in managing non-profit cultural organizations. *Cultural Management Review*, 14(1), 56-75.
- Thompson, P., & Verdugo, M. (2018). Organizational culture in the non-profit sector: A comparative study of cultural associations. *Nonprofit Management Quarterly*, 25(2), 112-136.

