

Las posibilidades de la gestión cultural

Leonor Cárdenas López

Una de las problemáticas actuales a la que se enfrentan los jóvenes artistas es, sin duda, la competencia en el ámbito laboral, por lo que considero indispensable preparar al alumno de cualquier disciplina artística para ser el promotor de su producción, ya sea una pieza teatral o musical, un espectáculo interdisciplinario, o una exposición de arte visual.

¿Cómo hacer consciente al sujeto, en tanto ser social, de las estrategias necesarias que debe implementar en su quehacer para la promoción de su trabajo?

Lo que aquí propongo es que el alumno, a partir del conocimiento adquirido en su carrera, pueda construir sus propias estrategias de introducción al campo laboral del arte y descubra que la observación, la comunicación y la planificación son elementos indispensables para llevar a cabo la promoción de su trabajo, sin dejar de considerar que estas tres herramientas siempre estarán a prueba, no son conclusivas, y es la práctica misma el principio que las une.

Mi experiencia laboral durante cinco años en la coordinación y planeación de eventos sociales y corporativos, que consiste en organizar una suerte

de agentes autónomos que respondan con una direccionalidad determinada dentro de un campo sistémico, me ha permitido comprender que es necesario administrar y gestionar pertinentemente los procesos de cualquier proyecto, y que la gestión depende de tener un método, de saber unir diferentes saberes y de ser creativo.

Podría parecer que si todos los elementos que componen un proceso de gestión estuvieran reunidos, entonces, la totalidad del sistema (proyecto) daría como resultado un proyecto idéntico a su formulación, sin embargo, la experiencia nos dice que cualquier agente externo o interno puede transformarlo en otro de sistema que, si contamos con la capacidad creativa del sujeto, tiene mayores posibilidades de ser realizado y de cumplir con los objetivos que se plantearon desde su formulación.

Administración y gestión

Los conceptos de administración y gestión son empleados generalmente como sinónimos, sin embargo es necesario hacer una diferenciación en sus orientaciones específicas.

La administración debe ser entendida como un

eje vertical al interior de una organización o empresa. El marco de acción del administrador es el ambiente interno y funcional de su organización.

La administración opera directamente sobre la coordinación de recursos, se fundamenta en la dirección estratégica y en la teoría y comportamiento organizacional (Ballina, 2000). Así, la administración tiene un campo de conocimiento más amplio, con aplicaciones específicas en los espacios de producción, finanzas, mercadotecnia y dirección, orientado a mantener la productividad de las organizaciones.

Por otra parte, la gestión es horizontal y se vincula al ambiente externo. El gestor fundamentará su labor en los objetivos específicos de la organización (Uribe, 1997). La gestión es un nivel directivo que incide directamente en los procesos, coordina sus esfuerzos a través de la planeación, organización, dirección y control, optimizando la utilización de los recursos disponibles.

La gestión es también un proceso de adopción y ejecución de decisiones relativas a la actividad central de la organización, tiene por función dotar de mayor eficiencia a los objetivos planteados (Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby; 2004).

La administración (estratégica) de un proceso de gestión implica tomar decisiones que permitan a la organización lograr sus objetivos. Dichas decisiones son tomadas dentro de los procesos de planeación, organización, dirección y control, que se describen brevemente a continuación y sobre los que se profundizarán en el siguiente capítulo:

- **Planeación:** donde se proyectan los objetivos, las acciones y métodos para alcanzarlos. Desde la gestión será necesario visualizar y anticipar los problemas que se presentarán en la ejecución de los proyectos y la forma de resolverlos.
- **Organización:** esta función ordena los elementos que participan en la estructura de una organización para cumplir los ob-

jetivos eficiente y efectivamente y llevar adelante la planeación acordada. Desde la gestión será necesario asignar responsabilidades, dependencias y líneas de comunicación.

- **Dirección:** implica la supervisión de las actividades; incluye, entre otras cosas, desarrollar las habilidades necesarias para el buen desempeño de las personas que llevan adelante las actividades.
- **Control:** se refiere a las acciones destinadas a verificar el cumplimiento de las acciones con la medición del rendimiento obtenido en relación a las metas fijadas. El gestor deberá determinar las causas y aplicar las correcciones de ser necesario.

En resumen, la gestión y la administración son dos ámbitos de acción diferentes dentro de una misma organización o proceso, pero que, de algún modo, se contienen y complementan entre sí.

Pertinencia de la gestión cultural

La gestión cultural es aquella “actividad compleja teórico práctica, que tiene raíces históricas muy profundas, pero que se organiza socialmente a partir del reconocimiento universal de que el acceso a la cultura es un derecho que opera a través de políticas y modelos específicos de intervención” (Antoine, 2003).

La cultura, como cualquier otro campo del conocimiento humano, utiliza métodos para realizar sus proyectos apegados a la estructura general de la gestión. Así, la gestión cultural tendrá implicaciones en todo el proceso artístico, desde la creación y difusión, hasta la medición de los logros que se persiguen, por ejemplo, en la producción de un evento artístico.

La gestión cultural implica desarrollar un proceso metodológico dirigido a cumplir los objetivos en

el ámbito cultural, con una visión de transformación permanente. La gestión avanza sobre un proceso administrativo, más allá de la racionalización de los recursos, con una proyección y movimiento continuo tanto de los objetivos, planes, actividades y tareas emprendidas para cumplir el fin.

La gestión cultural, como un espacio de transformación continua, que necesita un método para su aplicación e implica múltiples cambios sociales dinámicos, necesita previamente el ejercicio de definición de un campo de acción, observar y definir los parámetros del ámbito cultural en el que trabajará.

En ese sentido y desde el sujeto artístico, es relevante hacer una relación del ciclo de vida de un producto cultural, con el objetivo de comprender que existe gestión en todas las etapas de vida de un bien o servicio cultural.

Razón de ser de la gestión cultural

De lo anterior, se puede deducir la razón de ser de la gestión cultural, sintetizada en los siguientes puntos:

1. La gestión cultural como una herramienta para localizar en diferentes espacios al producto cultural. La profesionalización de la práctica de la gestión cultural es cada vez más evidente.
2. La gestión cultural utiliza múltiples herramientas. Es claro el uso de estrategias de mercadotecnia, planificación, comunicación, administración de recursos, recaudación de fondos y contabilidad.
3. La gestión cultural administra recursos económicos. Todo manejo de recursos implica la necesidad de garantizar la eficiencia y, en el mejor de los casos, la rentabilidad de los productos culturales. La gestión cultural opera recursos con los objetivos de:
 - a. Garantizar la calidad de los productos culturales.

- b. Resguardar el carácter económico de los productos culturales, sean públicos o privados.

- c. Coordinar patrocinios en caso de referirse a productos culturales gratuitos.

- d. Propiciar el lucro cuando esto sea necesario.

- e. Evaluar en términos cuantitativos y cualitativos un producto cultural.

- f. Nombrar el valor del producto cultural (valor de existencia, identidad, educación, etc.)

- g. Facilitar la intervención de diversos fondos.

En este sentido y desde la acción del sujeto artístico se podría decir que la gestión cultural optimiza los tiempos y los espacios de la proyección del producto cultural. La profesionalización de la gestión cultural no tiene por qué conformarse en un mero instrumento de estos intereses. No hay necesidad alguna que ligue cultura, artes y gestión al interés espiritual o al económico, a la tradición o a la innovación, a la reproducción o a la transformación social. La profesionalización de la gestión cultural, entre otras cosas, permite en primer lugar apartarse de esas dicotomías que parecen dar cuenta del movimiento de lo social desde el sentido común, pero que sabemos revisten mayores complejidades. Una mirada entrenada en la reflexión y más matizada en la percepción, resulta más oportuna en este espacio de la cultura donde se construyen clasificaciones y sistemas referenciales del mundo y donde se solventa la validez y la legitimidad de los sentidos que circulan en la vida social (Bayardo, 2000).

Actividades de gestión en el ciclo de vida de los productos culturales

Las artes, patrimonio y tradiciones conforman el

principal renglón de los servicios y bienes culturales. Se constituyen a través de una red compleja de centros de enseñanza de arte, instituciones, museos, teatros, librerías, sitios de internet, etc.

Es necesario afirmar que las artes, el patrimonio y las tradiciones, es decir las producciones culturales, se comunican, administran y gestionan considerando las siguientes actividades dentro de su ciclo de vida: formación, creación, producción, promoción y consumo, conservación e investigación y desarrollo.

Estas actividades de los bienes y servicios culturales se sintetizan a continuación:

1. Formación de saberes culturales. Escuelas de arte, programas de formación de profesionales en conservación del patrimonio y disciplinas relacionadas a la administración de la cultura. Aquí se deben considerar también instancias de formación de artistas populares.

2. Creación. Presente en el proceso creativo tanto individual como colectivo que está estrechamente relacionado con el anterior, aunque se trata ya de quienes se dedican a las artes: pintores, escritores, compositores, e incluso arquitectos, arqueólogos y antropólogos, etc.

3. Diseño, producción y fabricación. Los bienes y servicios artísticos se materializan en productos culturales. A grandes rasgos los productos culturales pueden dividirse en dos: A) Escénicos y de exhibición. Los que se realizan en un lugar físico determinado, es decir, no admiten reproducción desde un original (teatro, ballet, conciertos, fiestas populares, museos y zonas arqueológicas, entre otras). Los que participan de este tipo de bienes deben trasladarse para disfrutar la actividad cultural. Salvo las piezas de museo, los productos culturales de esta categoría tienen un principio y un fin y no pueden al-

macenarse. B) Industriales. Pueden ser reproducidos a gran escala (música, cine, literatura, etc.) y no implican necesariamente el traslado del participante, excepto en el caso del cine.

4. Distribución. Los bienes y servicios culturales deben acercarse a los sujetos interesados por mecanismos de distribución eficientes, aquí se cuentan: bibliotecas, teatros, librerías, tiendas, museos, internet, programas culturales en radio y televisión, entre otros.

5. Promoción. En términos de mercadotecnia, se refiere a los procesos de difusión y publicidad de los productos culturales. Otorgarles un lugar social dentro de un espacio. Despertar interés en la mirada del otro, generar públicos.

6. Consumo. El momento propio de la experiencia cultural, cuando el producto cultural es consumido o utilizado por un público. En esta etapa es importante señalar otros elementos como el tiempo de duración, la seguridad, el ambiente, la autenticidad, entre otros, que hacen que la experiencia sea única.

7. Conservación. El resguardo y preservación del producto cultural con criterios de selección y técnicas. Aunque es propio de las piezas de exhibición, la conservación puede implicar incluso el registro como patrimonio de tradiciones culturales.

8. Investigación y desarrollo. Además del ciclo de vida del producto cultural -que va desde la formación de creadores hasta la conservación del producto-, es necesario señalar los aspectos de investigación y desarrollo que implica el análisis de lo artístico: en contenidos, aspectos institucionales, administrativos, históricos, entre otros.

Para efectos del presente documento, es neces-

| Etapa | Reglón de gestión |
|----------------------------------|--|
| Formación | Programas de formación de artistas y profesionales culturales. |
| Creación | Aprovisionamiento de recursos materiales e insumos para la creación. |
| Diseño, producción y fabricación | Montaje, exhibición, traslado de consumidores, etc. |
| Distribución | Acercamiento de los productos al consumidor. |
| Promoción | Transporte, distribuidores y espacios. |
| Consumo | Difusión y publicidad de productos culturales. |
| Conservación | Adquisición del producto cultural. Duración, ambientación, seguridad, etc. |
| Investigación y Desarrollo | Resguardo y preservación del producto cultural. Interpretación y análisis del producto cultural. |

Tabla 1. Ciclo de Vida de un producto cultural y renglones de gestión.

rio profundizar en las relaciones de la gestión cultural con la mercadotecnia y de la gestión cultural con la elaboración del presupuesto y recaudación de fondos, ya que ambas relaciones ponen en evidencia la necesidad de desarrollar habilidades específicas para un modelo autogestivo de productos culturales.

Gestión cultural y mercadotecnia

Para Philip Kotler, autor del libro “Dirección de Mercadotecnia”, la mercadotecnia “es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

Para Jerome McCarthy, la mercadotecnia “es la

realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.

Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia, la mercadotecnia es el proceso de:

- Identificar las necesidades del consumidor.
- Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir.
- Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa.

| | |
|-----------------------------------|--|
| Identificación corporativa | Establecer la identificación gráfica y visual del producto cultural o artista |
| Relaciones públicas | Reorientación y fortalecimiento de la percepción actual del artista o productor cultural mediante la realización de eventos especiales |
| Publicidad | En ocasiones, es posible considerar una campaña publicitaria orientada a la imagen y posicionamiento del artista o producto cultural |

Tabla 2. Algunas estrategias de mercadotecnia en la gestión cultural.

- Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.
- Comunicar dicha conceptualización al consumidor.

Así, la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (Puente, 2000).

Es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos, mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los sujetos interesados para luego satisfacerlos de la mejor manera posible, al promover el intercambio de productos y servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la organización.

Es importante mencionar la fuerza que ha cobrado el estudio, la aplicación y extensión de la mercadotecnia en organizaciones cuyos fines son distin-

tos a los de los negocios. De manera específica, en la gestión cultural, las estrategias de mercadotecnia son necesarias para el posicionamiento del producto cultural.

Son muchos los estudios referidos a la gestión que consideran que el sujeto artístico debe conocer y generar un gran campo de estrategias a partir de la experiencia para negociar la participación de su producto cultural. En “Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural”, el Dr. Rubens Bayardo reflexiona sobre lo siguiente: “Con la referencia cultura, artes y gestión reunimos tres términos que según las perspectivas adoptadas pueden presentársenos como próximos y compatibles o cómo distantes y contradictorios. Cultura y artes pueden resultar fenómenos que se perciben como retroalimentándose o bien como fenómenos inversamente proporcionales”. A la vez, la gestión en relación con ambos puede ser vista como beneficiosa, necesaria y hasta imprescindible o contrariamente

como mercantil, banal y hasta mancilladora. Consecuentemente, la incursión de gestores y gerentes en las artes y la cultura, o la incursión en el ámbito de la gestión de actores culturales y artísticos, es algo cargado de sentidos y difícilmente neutro.

La 'lucha por lo real' (Geertz, 1987), la batalla por el sentido de la esfera cultural, se extiende a la gestión de la cultura y las artes. Estimamos que lo que está en el centro del debate no es la gestión, sino los modos y conceptualizaciones que la orientan en tanto que 'cultural'. Qué se entienda por gestión cultural y cómo se la conciba, resulta un tópico fundamental, sobre todo en un momento en el cual esta práctica se encuentra en una fase inicial de desarrollo donde abundan tanteos de ensayo y error, remedos de experiencias ajenas, discusiones basadas en el sentido común y ausencia de asertos teóricamente fundados.

En principio, digamos que vistos como espacio de lo simbólico o expresión de la creatividad, artes y cultura suelen ser presentados como manifestaciones espirituales, libres e intangibles, que rechazan por sí mismas la materialidad, la burocracia y lo tangible de la gestión. La libertad creadora de los artistas, el interés desinteresado de sus búsquedas estéticas, las necesidades culturales intangibles de la gente, los criterios autónomos de legitimación del campo cultural, podrían verse apabullados por la recurrencia de las normas y los procedimientos de la administración, por los criterios de eficiencia, eficacia y rentabilidad de la gestión. Por el contrario, vistos como un sector productivo, o planteados en su mayor crudeza como un negocio, cultura y artes requerirían sin duda alguna de la gestión como medio para su necesaria domesticación, su mejor presentación y su aceptación en sociedad.

Gestión cultural, presupuestación y recaudación de fondos

Para la gestión cultural es determinante la recaudación

de fondos. La recaudación de fondos inicia necesariamente con la determinación de la cantidad de dinero necesaria para la realización de un proyecto.

El presupuesto surge de la separación de gastos de personal (honorarios), gastos de inversión (bienes o renta de los mismos) y gastos de operación (materiales y servicios). El presupuesto debe de contar con las siguientes características:

- Ser coherente con las actividades a realizar y con los objetivos.
- Evitar gastos demasiado elevados o gastos muy reducidos que no permitirán la correcta realización de las actividades.

La necesidad de proveerse de destrezas contables y administrativas queda en evidencia ya que la confección de un presupuesto adecuado requiere de un proceso más o menos largo para determinar el monto de cada gasto, respaldado a través de cotizaciones de los honorarios, materiales, bienes y servicios necesarios. Con una correcta definición del presupuesto es más probable que la recaudación de fondos se facilite.

Por otra parte, la gestión cultural necesita personas que sepan realizar las acciones incluidas en su práctica, desde la planificación, la ejecución, hasta la evaluación. El gestor cultural debe reunir una serie de conocimientos desde estéticos y administrativos hasta económicos respecto a la cultura y las artes. Los propios sujetos artísticos en formación deben desarrollar habilidades personales y sociales vinculadas con el liderazgo y la capacidad de negociación que incidan directamente en sus logros.

Evidentemente, no será lo mismo gestionar sobre artes escénicas o visuales, no será lo mismo gestionar una exposición que la compra de materiales, sin embargo, es necesario que el sujeto artístico tenga las herramientas necesarias para adaptarlas a su propio ámbito y quehacer.

Conclusiones

Si bien la noción de *Autogestión Cultural* ingresó al discurso cultural hacia la segunda mitad de la década de los años ochenta, todavía resulta difícil encontrar una definición precisa para ella.

Se trata de la respuesta contemporánea al espacio cada vez más amplio y complejo que ocupa la cultura en nuestra sociedad y que exige ciertas capacidades técnicas, para llevar adelante proyectos artísticos culturales.

En un mercado competitivo que tiende a exigir una mayor adaptación social y resultados, sólo un correcto diseño de los proyectos y una adecuada gestión de los recursos permiten convertir las buenas ideas y la creatividad en una verdadera acción cultural. En este sentido, la gestión cultural no está tan alejada del mundo empresarial y económico, abrevando de disciplinas como la Administración, la Planeación Estratégica y la Mercadotecnia.

El rol del autogestor cultural es facilitar y fortalecer su propio desarrollo cultural en su calidad de mediador entre los fenómenos expresivos y creativos y los distintos públicos, cada vez más múltiples.

Su objetivo fundamental es crear canales que promuevan la participación de la comunidad en la dinámica cultural territorial -lo que a su vez retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales de la comunidad-, además de buscar un equilibrio con ciertas lógicas del mercado que le permitan administrar eficientemente su producto cultural, algo imprescindible para su crecimiento y desarrollo sustentable en el tiempo.

Bibliografía

- Alonso, Manuel. (1982). *Enciclopedia del Idioma*. Madrid. Aguilar.
- Augé, Marc. (1992). *Los no lugares*. Barcelona: Gedisa.
- Ballina, Fabián. (2000). *Teoría de la administración: un enfoque alternativo*. México. McGraw Hill.
- Benhamou, Franoise. (1995). *La economía de la cultura*. Montevideo. Trilce.
- Bonet, Luis. (2000). *Bases económicas de la gestión cultural, ficha de Maestría en Gestión Cultural*. Barcelona. Universidad de Barcelona.
- Caves, Richard. (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge. Harvard University Press.
- Colbert, François; y Manuel Cuadrado. (2010). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona. Ariel.
- Eco, Umberto. (1965). *Apocalípticos e integrados*. Barcelona. Lumen.
- Efland, Arthur D. Freedman, Kerry y Stuhr, Patricia. (2003). *La educación en el arte posmoderno*. México. Paidós Arte y Cultura.
- Esmoris, Manuel: <www.gestioncultural.com.uy>, disponible desde octubre de 2008.
- Frey, Bruno. (2000). *La economía del arte. Colección de Estudios Económicos, n.º 18*. Barcelona. La Caixa.
- Jiménez, Lucina. (2006). *Políticas culturales en transición*. México. CONACULTA.

- Jiménez, López, Lucina, y King, Miranda. (2001). *Gestión Cultural para Profesionales y Administradores de Proyectos Artísticos. Estrategias para Recaudar Fondos y Desarrollar Públicos. Cuaderno de Trabajo*. México. Miranda Foundation.
- Kaiser, M. Michael. (2010). *Planeación estratégica en las artes: una guía práctica*. México. CONACULTA.
- Maas, Margarita. (2006). *Gestión cultural, comunicación y desarrollo*. México. CONACULTA.
- Mariscal, Orozco, José Luis. (2002). *Formación y capacitación de los gestores culturales*. Educación para la vida y el trabajo, encuentro, CONACULTA, México, Distrito Federal.
- Morin, Edgar. (1991). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona. Gedisa.
- Peña Casado, Rafael. (2002). *Gestión de la producción en las artes escénicas*. México. Escenología.
- Porlán Ariza, Rafael. (1995). *Constructivismo y escuela*. Madrid. Diada Editora.
- Stolovich, Luis. (2002). *La cultura es capital*. Montevideo. Fin de siglo.
- Throsby, David. (2001). *Economía y cultura*. Madrid. Cambridge.
- Uribe, Augusto. (1997). *Introducción a la gerencia*. Bogotá. UPB.
- Wehrich, Heinz, y Koontz, Harold. (1994). *Administración, una perspectiva global*. México. McGraw Hill.