

## **El Arte de hacer Gestión y su Importancia para el Fomento de la Cultura**

“Cuando se trata de artes, no hay que temerle a la palabra negocio”  
(Torres Vilar, 2017)

Cuando pensamos en arte, automáticamente creemos que para que mantenga su esencia no debe vincularse con ningún término “empresarial”, ya sea “negocio”, “comercial”, “ventas” u otros similares, los cuales muchas veces terminan siendo “tabú” para las agrupaciones culturales. Existe una resistencia al cambio, ya sea por temor o por una escasa capacitación constante para que la gestión sea vista como la herramienta clave que ayude a resolver las problemáticas que aquejan al sector cultural y no como la disciplina que puede “destruir” el arte y la cultura.

Si bien se ha visto al arte y la cultura separados de la gestión y la economía, actualmente debería ser innegable que existe una relación estrecha entre estos dos mundos. Es importante resaltar este punto desde un inicio, ya que los/las artistas muchas veces viven de espaldas a la gestión, cuando podrían aprovechar mejor los recursos que les brinda en beneficio de su propio arte. David Throsby (Throsby, 2012) entendía a la cultura desde la perspectiva económica, como un conjunto de actividades que requieren creatividad, valor simbólico y propiedad intelectual, pero que también implican un intercambio de factores de dinero, tiempo, trabajo u otros. A manera de ejemplo, un teatro produce obras, para lo cual consigue materiales, compra utilería, paga a su elenco, etc.; y donde el público compra entradas para ver estas obras. En resumen, en una sola obra de teatro pueden ocurrir miles de intercambios económicos y culturales, donde la gestión puede ser el gran aliado para hacer más sostenible un proyecto, agrupación o colectivo cultural.

Sin embargo, existen dos retos importantes que impiden o dificultan que esto se realice óptimamente. En primer lugar, existe una percepción negativa cuando se contempla a una actividad cultural desde el enfoque de la gestión, ya que se la asocia con la venta, los negocios y el valor comercial sobre el valor cultural. Esto se entiende, debido a que el producto cultural no debe verse alterado por agentes externos, ya sea el Estado, patrocinadores o incluso el público mismo, ya que, de ser el caso, se estaría afectando la esencia artística y propósito máximo del creador, dramaturgo, director o encargado de la pieza de arte. Al contrario de lo que ocurre con un bien “común”, en el campo cultural los estudios de mercado tienen mucha menor importancia, se acostumbra adaptar las estrategias de marketing al producto, ya que primero se crea la propuesta artística y luego se encuentra al público (Bonet, 2007). Por ello, cualquier propuesta de gestión puede ser vista como una forma de influenciar en el corazón artístico, lo cual genera un rechazo automático entre las agrupaciones culturales.

En segundo lugar, una insuficiente oferta académica que promueva adecuadamente el aprendizaje de la gestión cultural como estrategia general para afrontar las problemáticas del sector cultural: escasos recursos económicos y baja afluencia de público, lo cual lleva a que muchas veces varios proyectos se vean truncados o entren en “quiebra”. Es necesario, detenerse en este punto, puesto que la gran mayoría de proyectos, colectivos y grupos artísticos batalla contra viento y marea para lograr cierta rentabilidad y mantenerse

sostenible en el tiempo. En el caso de un teatro, por ejemplo, sus ingresos pueden provenir de tres fuentes: propias (venta de entradas, talleres, ahorros), de terceros privados (patrocinadores, auspiciadores) o el Estado (premios, estímulos económicos, entre otros). Salvo algunos casos especiales, casi ningún teatro del mundo podría mantenerse en el tiempo solamente con sus ingresos propios, provenientes principalmente por la venta de entradas, ya que, lamentablemente, la demanda nunca es suficiente para la gran oferta teatral existente.

Por ello, se suele buscar financiamiento en agentes externos; no obstante, conseguir patrocinios o ganar subvenciones del Estado es un proceso altamente competitivo, ya que no todos los proyectos tienen las herramientas, conocimientos y capacidades para postular, por lo que termina siendo un ingreso esporádico, para algunos proyectos puntuales y que solo algunos grupos artísticos logran obtenerlos.

Esto causa una gran brecha de ingresos que termina nuevamente en proyectos económicamente inviables, no rentables e insostenibles en el tiempo. Y si bien la generación de audiencias y recaudación de fondos ya eran grandes problemáticas del sector, la pandemia hace que esta brecha y estos problemas se agranden aún más, lo que lleva a que varios espacios culturales cierren, varios proyectos se vean truncados y miles de artistas queden desempleados.

Entonces, ¿no deberíamos estar incentivando, desarrollando y difundiendo cursos, maestrías, diplomados, especializaciones, talleres y herramientas para aprender a resolver las problemáticas que se presentan día a día y año tras año en las prácticas artísticas?

En el Perú, contamos con una limitada cantidad de oferta académica, de las cuales la mayoría está centrada en el patrimonio cultural o con un enfoque más teórico o sociológico. Asimismo, no contamos con los suficientes profesionales abocados a la gestión cultural propiamente dicha, justamente porque no hay promoción de la educación en gestión cultural. Se requiere con suma urgencia una oferta académica que incentive, enseñe y promueva de forma práctica a gestionar un proyecto cultural, con el fin de que se pueda sostener en el tiempo y logre así, una rentabilidad económica, pero sin perder de vista la sensibilidad artística. Y cuestiones como conocer la identidad de tu proyecto o tu agrupación, conocer a tu público, cómo se comporta, dónde se encuentra, cuánto presupuesto necesito, cómo lo puedo conseguir, qué estrategia de marketing utilizo para llegar a mi audiencia y un largo etcétera, pueden hacer la diferencia.

Es aquí donde la gestión toma un papel muy importante: fomentar la gestión cultural en las instituciones educativas fomentará a su vez, el desarrollo del arte y la cultura, puesto que no solo brindará herramientas para ayudar a resolver las problemáticas que aquejan al sector, sino que capacitará y mejorará la percepción que los grupos artísticos tienen respecto a la gestión. Esto puede traer consigo un doble beneficio: mejorar la oferta cultural y las propuestas artísticas, y también atraer, generar y formar a nuevas audiencias, tanto espectadores como patrocinadores, lo que conlleva a una mejor economía cultural y un mayor desarrollo en las comunidades. Y es importante resaltar el potencial que tiene el arte y la cultura como factor de desarrollo, ya que las actividades culturales no solamente

entretienen, sino que pueden educar y transformar las percepciones y perspectivas de las personas hacia una sociedad más justa e inclusiva (Ministerio de Cultura & UNESCO, 2015).

Por lo tanto, ¿están la cultura y el arte exentos de la economía, la rentabilidad y la gestión? Consideramos que se encuentran íntimamente relacionados e incluso, la gestión podría ser la piedra angular que necesitamos para fomentar más el arte peruano. Y para ello, se necesita de una mayor y mejor oferta académica en gestión cultural, de más investigaciones, de herramientas de gestión fácilmente aplicables, con un lenguaje claro y práctico, y que acoja adecuadamente las necesidades del sector cultural. Dejemos de tenerle miedo a la “gestión”, al fin y al cabo, la gestión también es arte.

**Germán Díaz**

## **Referencias**

- Bonet, L. (2007). El lugar de la Economía de la Cultura como disciplina contemporánea. En C. Elia, & H. Schargorodsky, *Economía de la Cultura* (pág. 30). Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Ministerio de Cultura & UNESCO. (2015). *22 Indicadores de Cultura para el Desarrollo en Perú*. Obtenido de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/12/libro-22-Indicadores-de-Cultura-para-el-Desarrollo2.pdf>
- Throsby, D. (2012). Cultura, Economía y Desarrollo Sustentable. En CNCA, *Cultura y Economía I* (pág. 56). Santiago: Publicaciones Cultura.
- Torres Vilar, L. (23 de 01 de 2017). Gestión y artes escénicas: ¿Cómo se relacionan ambos rubros? *El Comercio*.