



# La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos<sup>1</sup>

Jorge Bernárdez López

*Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Artículo concedido por el autor al Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para su difusión a través del Boletín GC. El presente documento se basa en la ponencia del mismo título presentada el 24 de Abril de 2003 durante el / *Foro Atlántico de Gestión Cultural "gestionARTES 03"*, organizado por la Asociación Canaria de Gestores Culturales (GESCAN, [gescan@hotmail.com](mailto:gescan@hotmail.com)) en La Laguna (Tenerife).

<sup>2</sup> Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya  
[www.gestorcultural.org](http://www.gestorcultural.org)   [apgcc@pangea.org](mailto:apgcc@pangea.org)

## Resumen

Los gestores culturales utilizan las mismas técnicas de gestión que cualquier otro profesional con responsabilidad sobre la administración de recursos con unos objetivos determinados. Sin embargo, la aplicación de la gestión a la cultura tiene unas especificidades que permiten hablar de *gestión cultural*. Estas características son: el alto grado de intervención del sector público en cultura con el objetivo de garantizar la accesibilidad de la población; las diferencias en el tamaño de las organizaciones culturales (consecuencia de la dispar aplicación de los avances tecnológicos en las distintas actividades culturales, lo que limita su capacidad de generar -y de disponer- de recursos); y, por último, la influencia (en teoría, prácticamente nula) del gestor cultural sobre la creación del bien o servicio cultural (la variable producto del marketing), lo que constituye para los profesionales de la gestión cultural un reto al que no se enfrenta ningún otro gestor. Por ello, para poder cumplir con los objetivos de las organizaciones culturales (que no son necesariamente obtener la máxima rentabilidad), la gestión cultural exige un nivel de preparación en cuanto a conocimientos y habilidades de gestión superior al de profesionales de otros sectores de la economía.

## Introducción

El objetivo del presente documento es intentar aportar un poco de luz en la definición de una profesión todavía joven, la gestión cultural. Partiendo del significado de las palabras que la forman ("gestión" y "cultura"), se pasa a continuación dar algunas pinceladas sobre las especificidades que diferencian la profesión del gestor cultural de otras. A lo largo del texto se plantean preguntas (y en ocasiones se proporcionan respuestas) sobre cómo inciden esas características en las organizaciones y empresas culturales, qué clasificación podemos hacer de las organizaciones culturales, o cuáles son las funciones del profesional de la gestión cultural. Finalmente se da una rápida panorámica de los retos de la profesión.



## Definiciones de Gestión Cultural

En este apartado se desea llegar a una **definición**, con evidentemente **matizaciones**, en torno a la **profesión** de la gestión cultural. Para definir algo, podríamos describir lo que ya existe y pasar después a lo que nos gustaría que existiera...

La complejidad de la definición de "gestión cultural" es obvia. Únicamente sobre la palabra cultura es difícil ponerse de acuerdo. Depende del país en el que nos encontremos, las connotaciones son diferentes: en alemán, la palabra KULTUR tiene más bien un sentido de diferenciación, de especificidad de un pueblo, mientras que en francés el sentido de CULTURE es más universalista. Cultura apela a lo simbólico, a la identidad, al patrimonio, a la accesibilidad, a los derechos, a la educación, a la cooperación internacional, a la multiculturalidad, ...

En los países de habla inglesa, además se suele hablar de *ARTS management* y no de *CULTURAL management*, y eso también nos debería hacer reflexionar sobre si la definición de gestión cultural equivaldría a gestión artística o de las artes. Creo que en nuestra tradición latina, gestión cultural sería algo más amplio que la gestión de las artes, puesto que, por ejemplo, la gestión de un centro en el que se dan conferencias también se incluiría en gestión cultural, aunque no sea una manifestación artística.

En lo que respecta a la otra palabra, gestión, podría definirse como **administrar recursos** con una finalidad concreta.

De ahí una primera definición de gestión cultural como la **administración de los recursos de una organización cultural<sup>3</sup> con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción**. Veamos en detalle las implicaciones de los **diferentes componentes** de esta definición para el sector cultural:

### - Administración

Dirigir la economía de una persona o de una entidad cualquiera<sup>4</sup>. Otra acepción del mismo diccionario (quizás más aplicable a la gestión cultural pública): cuidar los intereses de una comunidad, como hace el gobierno, un ayuntamiento, etc.

### - Recursos

Recursos financieros, tecnológicos, comerciales, materiales (escenografías, elementos museográficos, vestuarios, instrumentos, ...), inmateriales (el reconocimiento artístico de Nacho Duato o la imagen de marca del Cirque du Soleil, por ejemplo),... pero sobre todo, personas (como artistas, técnicos o colaboradores).

---

<sup>3</sup> Podríamos hablar igualmente de un acontecimiento o infraestructura cultural.

<sup>4</sup> *Moliner, María*. Diccionario de uso del español. 1998.



## - Organizaciones culturales

En función de su finalidad respecto al bien cultural, se podría realizar la siguiente clasificación de las organizaciones culturales:

- Si la finalidad de la organización es administrar la carrera de un creador, se podría hablar de una agencia de representación o *management* (o de un representante o manager en el caso de una persona física).
- Por otro lado, administrar puede estar relacionado con la asignación de los recursos para realizar la producción de una coreografía, de una grabación musical,... Las empresas especialistas en este tipo de negocio son las productoras (como una compañía de danza, una productora teatral, cinematográfica o de TV).
- Administrar podría referirse también a la distribución de los productos anteriores. Es lo que hace, por ejemplo, una cadena de tiendas de discos o una distribuidora de espectáculos que gestiona una o varias compañías (o espectáculos) de teatro, música, danza... Sería el caso de las empresas distribuidoras.
- Administrar podría implicar llevar a cabo la difusión de bienes o servicios culturales. Sería lo que hace un teatro mediante su programación o un cine con su cartelera, una biblioteca, un museo, un parque natural o una empresa de guías culturales.
- Administrar podría ser una combinación de todas (o parte) de las anteriores. Algunos ejemplos los constituirían un teatro con compañía residente, una gran productora cinematográfica con cadena de cines propia o un festival que coproduce espectáculos.

## - Bienes culturales.

Ejemplos: un libro, un espectáculo, una exposición, un espacio natural, una película de cine o de TV, un monumento, una canción (grabada o no), ...

## - Servicios culturales.

Ejemplos: una visita guiada de un museo; una adquisición de una entrada *online*, por teléfono o en un cajero; o el diseño de una exposición.

## - Objetivos.

En general, los objetivos varían en función de la naturaleza jurídica (pública / privada) de la organización de que se trate:

- En el sector privado el objetivo predominante será en principio la rentabilidad (libros, discos,...). Aunque esto no siempre es así, puesto que a veces forma parte de una estrategia más amplia en la que se mezclan otros factores (por ejemplo la estrategia sobre la imagen de una entidad: empresas de *ticketing* en sus inicios o fundaciones de entidades financieras). Por otro lado, las organizaciones no gubernamentales (ONG) tienen una gran variedad de objetivos, y en ningún caso es la rentabilidad.
- Para las administraciones públicas el objetivo prioritario debería ser garantizar la calidad y la accesibilidad de lo que se ofrece (relacionado con los derechos y deberes culturales). Existen sin embargo empresas cuyo



accionariado es mayoritariamente público y cuyos objetivos combinan tanto fines sociales como los de empresas privadas.

· También existen casos mixtos (rentabilidad y accesibilidad). Por ejemplo un teatro de titularidad pública gestionado por una sociedad privada.

En cualquiera de los ejemplos anteriores, en general será condición "sine qua non" captar el máximo número de consumidores del segmento-objetivo (garantizando a la población la accesibilidad a los bienes y servicios culturales –como es misión del sector público- o consiguiendo una mayor cuota de mercado, para el caso de las organizaciones privadas).

#### - Consumidores

Ciudadanos espectadores, lectores, visitantes, telespectadores,... aunque cabría diferenciar entre consumidor y cliente (el cliente de una organización o proyecto cultural puede no ser necesariamente el ciudadano –un político que utiliza la cultura como reclamo electoral, pero eso sería motivo de otro escrito).

#### - Satisfacción

Disfrute de la experiencia (objetivo: maximizar el disfrute).

### **Especificidades de la gestión cultural: ¿qué diferencia la gestión de la cultura de la gestión de otros bienes y servicios?**

Para seguir avanzando en la definición de gestión cultural podríamos utilizar otra definición de gestión: "conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos<sup>5</sup>".

La gestión de la cultura es, de hecho, igual que la de cualquier otro bien de la economía, pero con una serie de **especificidades** que hacen de la gestión cultural una técnica de gestión con personalidad propia.

Una limitación desde el punto de vista del marketing es la escasa o nula capacidad de decisión del gestor sobre el diseño (creación) del producto (el bien cultural). O por lo menos así debería ser<sup>6</sup>.

Fijémonos en el caso de un fabricante de vehículos. Sus directivos pueden decidir modificar cualquiera de las prestaciones o características de un coche (el color, por ejemplo): si se detecta que los coches amarillos no se venden al ritmo previsto, se

---

<sup>5</sup> Tamames, Ramón. *Diccionario de economía*. Alianza Editorial, 1988.

<sup>6</sup> Un gestor cultural sí que puede ayudar a decidir sobre el tipo de espectáculo que se ha de crear por motivos estrictamente de gestión. Por ejemplo, recomendar la producción de un espectáculo educativo para poder acceder a un determinado circuito de espectáculos (el escolar o educativo), pero no sobre el cómo crear. Otro caso: un productor teatral o de una película de cine podrían decidir sobre el quién –actor, actriz, director/a- o sobre el qué (la obra a producir), pero desde un punto de vista artístico (que no comercial) no sería aceptable que lo hiciera sobre el cómo (tarea del director, los técnicos, los actores,...).

podrían volver a pintar de otro color con más éxito de ventas (el verde, por ejemplo). Un gestor cultural, sin embargo, no puede (o no debería) influir sobre el “producto” que elabora el creador (cambiar el color de un cuadro o el final de una obra de teatro) porque se vende poco. Por el contrario, a menudo que esa creación tenga una viabilidad comercial depende de sus habilidades como gestor.

Se puede considerar, pues, que desde el punto de vista de la gestión la cultura ofrece más retos que otros bienes, ya que aunque los gestores culturales utilicen las mismas técnicas de gestión que otros profesionales, pueden incidir poco o nada sobre las características del producto. La misión del gestor cultural no es modificar o hacer más comercial la obra (como a menudo se acusa), sino encontrar el mercado adecuado para la misma combinando adecuadamente el resto de las variables de la gestión (precio, canal de venta, promoción), de forma que se maximice el beneficio derivado del intercambio entre el artista y el cliente.

Una segunda característica de la gestión cultural es la enorme diferencia en el uso de tecnologías entre los diferentes ámbitos considerados culturales (el sector artístico, las industrias culturales y la industria del ocio-entretenimiento). El término cultura abarca numerosas actividades de naturaleza diferente. Así, existen bienes culturales con procesos de elaboración artesanales (caso de una escultura o una actuación en vivo de marionetas o circo), mientras que otras tienen un carácter claramente industrial (como ocurre con el cine, la música grabada o la edición). Por último, la posibilidad que ofrecen las nuevas tecnologías de la información (TI) como internet al permitir la digitalización de contenidos, está provocando una auténtica revolución en la creación y en los modelos de negocio de discográficas, editoriales y sociedades de derechos de autor<sup>7</sup>. Es decir, en el mismo sector conviven actividades casi artesanales con negocios basados en las más modernas tecnologías. Las TI son aplicables en las diferentes fases del proceso que va desde la creación al consumo de un bien o servicio cultural<sup>8</sup>. El diferente nivel de aplicación de los avances tecnológicos influye sobre el tamaño de la organización cultural, ya que condiciona la capacidad de generar (y por tanto de disponer) de recursos.

Otra especificidad del sector cultural es el alto nivel de intervención pública en el mismo, lo que lleva a preguntarse sobre el porqué de las políticas culturales públicas, qué grado de ingerencia debe tener las administraciones públicas en el sector, qué alternativas de intervención pública en cultura existen, o sus efectos sobre aspectos como la creación-calidad del producto cultural, la distribución, el consumo, el precio, la accesibilidad, la promoción, el % de asistencia o utilización de los bienes culturales, el perfil socioeconómico del público cultural,... y, por último, en cómo incide esta intervención sobre el profesional de la gestión cultural. Esta pregunta nos conduce a intentar aportar un poco de luz sobre las funciones del gestor cultural.

---

<sup>7</sup> En el caso de la música, por ejemplo, ya se puede componer en red entre varios creadores de continentes distintos. Por otro lado, internet también hace posible la distribución y consumo de sus productos *on-line*.

<sup>8</sup> Estas fases son: creación, producción, reproducción, distribución, promoción, difusión y consumo.



## Gestores culturales: la gestión cultural como profesión<sup>9</sup>

La palabra gestor tiene 2 posibles acepciones:

- Gestor sería el que ejecuta exactamente lo que deciden otros. Es decir, sería un mero ejecutor y su acción se movería siempre en los cauces estrictos de unas normas no escritas por él.
- Un significado diferente de gestor estaría relacionado con el de gerente, es decir, aquel profesional que dirige una organización en conformidad con las indicaciones del consejo de administración, pero con autonomía para la toma de decisiones cotidianas tendentes a analizar y evaluar entornos, formalizar escenarios, definir estrategias, proponer objetivos e indicadores, diseñar, ejecutar y hacer el seguimiento de planes de acción, tomar decisiones, administrar recursos. Una última definición (relacionada con la gestión de la calidad): relacionaría la figura del gestor con la del profesional que lleva a cabo el ciclo PDCA: planificar (*Plan*), ejecutar/hacer (*Do*), verificar que lo que se ha hecho está de acuerdo con lo que se había planificado (*Check*) y en base a esto, actuar (*Act*) sobre lo planificado y lo que se hace.

Hace poco una productora-distribuidora de espectáculos teatrales de Madrid comentaba que para ella los gestores culturales eran los profesionales de los ayuntamientos que contrataban los espectáculos que ella gestionaba, no identificándose a sí misma como gestora cultural. ¿Implica la gestión cultural necesariamente una gestión pública?

Veamos el caso de la profesión en Catalunya para ayudarnos a responder a esta pregunta. La gestión cultural en Catalunya es una profesión con más de 25 años. En 2003 conmemoramos el 10 aniversario de la asociación que tengo el honor de presidir, la *Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya-APGCC* ([www.gestorcultural.org](http://www.gestorcultural.org)), que nació como la asociación de antigua/os alumna/os del Master en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona. Y este master tuvo su origen en la necesidad de formación de los profesionales del departamento de cultura de la Diputación de Barcelona. Hasta un cierto punto por tanto es comprensible la identificación que la productora-distribuidora hacía en cuanto a gestor cultural = gestor público. De hecho, una gran parte de la profesión trabaja desde las instituciones públicas. Entre nuestros colegas de profesión se encuentran, por ejemplo, técnicos y jefes de cultura de ayuntamientos, consejerías o ministerios; técnicos y directores de centros culturales municipales (centros cívicos, casas de la cultura); administradores de bibliotecas; o profesionales de los museos públicos (de los cabildos, municipales, autonómicos o estatales).

---

<sup>9</sup> Dado que el presente texto se centra en el perfil de "gestión", no se profundiza en las otras dos tipologías profesionales posibles, o sea la de las instituciones que ofrecen formación especializada (formadores en gestión cultural) y las que se dedican a la consultoría de proyectos culturales (consultores), aunque tampoco dejaremos por ello de mencionarlas.



El sector cultural en Catalunya es ya un importante factor del PIB. A medida que el nivel de renta ha ido aumentando, también lo ha hecho el gasto destinado a ocio de la cesta de la compra. El creciente peso económico del sector cultural conlleva también la necesidad de que el mercado laboral provea unos profesionales especializados. Desde el punto de vista de la formación ha habido una respuesta en este sentido y en la última década han aparecido diversos estudios de postgrado en gestión cultural impulsado por universidades, sociedades de autor o escuelas de negocio. La demanda de profesionales especializados irá en aumento en los próximos años, tanto en Catalunya como en el resto del estado, y sin duda una parte substancial de la demanda provendrá cada vez más de la iniciativa privada en cultura, como por ejemplo:

- productoras: de conciertos, audiovisuales, de exposiciones, de actos singulares, ...
- distribuidoras: discográficas, de espectáculos, ...
- editoriales: especializadas en poesía, en educación, en "best sellers", ...
- fundaciones de grandes corporaciones como bancos y cajas de ahorro, empresas de telecomunicaciones, energéticas, de seguros, ...
- entidades de gestión de derechos de autor.
- negocios digitales, cuyo contenido es posible crearlo, distribuirlo y/o consumirlo *on line*, como editoriales, operadores de venta de entradas, ...

Por tanto se podría decir a la productora-distribuidora (y a cualquier trabajador con responsabilidades sobre la administración de una empresa cultural privada) que ella también es una gestora cultural, ¿o es que ella no es tal administración de los recursos materiales del proceso de creación de una obra teatral con unos objetivos de eficacia y eficiencia?.

Y no sólo gestiona unos recursos materiales (financieros, de marketing, artísticos, ...) sino principalmente el capital humano involucrado (creadores, intérpretes, técnicos, colaboradores). Su gestión tiene mucho que ver con la gestión de equipos humanos, se trate de los de una compañía de danza contemporánea, del área de cultura de un ayuntamiento o de una distribuidora de cine. La gestión de las "sensibilidades" de los actores de un grupo de teatro no es misión únicamente de director artístico, sino también del gestor que se encarga de resolverles los aspectos legales derivados de sus contratos, sus problemas con la retención del IRPF, o procurar tener suficiente liquidez a fin de mes para que sus sueldos se paguen, igual que haría cualquier gestor en otra empresa u organización.

Ello nos lleva a proponer una última definición de gestor cultural: un profesional con responsabilidades sobre alguno de los aspectos de la administración (bien sea del marketing, la producción-operación, los RRHH, las finanzas o la dirección) de una organización, infraestructura o acontecimiento cultural público o privado.

¿Se puede considerar a los gestores, gerentes o administradores de sociedades con titularidad privada como "gestores culturales"? Probablemente sí, pero es a ellos a quien corresponde responder a esta pregunta. Porque el término gestor/a cultural



es, sobre todo, una elección personal y, en la medida que los individuos se reconocen como colegas de profesión, colectiva.

La defensa de unos intereses profesionales comunes es lo que ha jugado sin duda un papel crucial en la aparición de las asociaciones de gestores culturales de Andalucía, Aragón, Canarias, Extremadura, Catalunya..., que nacen con las siguientes finalidades:

- reivindicar el reconocimiento de una profesión ante las administraciones públicas en particular y de la sociedad en general;
- potenciar el intercambio de información, experiencias y el conocimiento mutuo (*networking*) y
- velar por la calidad e idoneidad de la formación y el reciclaje profesional (estudios oficiales y formación continua).

### **Retos: y ahora ¿qué?**

Quizás el principal desafío al que nos enfrentamos como profesión es el de conseguir un mayor impacto en el sector y en el conjunto de la sociedad. En concreto, el objetivo es el de conseguir el reconocimiento de la profesión por parte de los empleadores (demandantes potenciales de gestores y gestoras culturales), principalmente de las administraciones públicas.

Dicho de otra manera: el objetivo es lograr que de la misma forma que cuando se requiere un médico para un hospital o un arquitecto para diseñar y ejecutar una obra pública se exige una titulación específica y una experiencia como prueba de la competencia profesional del candidato, se requiera también un título y experiencia laboral específica a la hora de demandar una plaza para gestionar un proyecto cultural. Las organizaciones culturales (sean públicas, privadas o mixtas) requieren de profesionales especializados en su gestión. Igual que cuando hablamos de sanidad, por ejemplo, independientemente de que se trate de sanidad pública o privada, nadie duda de que es una **obligación** (más que un "deseo" o una "ventaja") que esté bien gestionada. Una titulación y experiencia en gestión cultural debería ser obligatoria (o cuanto menos un mérito) en los requisitos de las plazas para la administración de un bien cultural. Para conseguirlo, algunas estrategias podrían ser:

Llegar a un acuerdo, a nivel local-autonómico-estatal, entre los tres agentes necesarios en la articulación de una profesión, que en nuestro caso son:

- Los estudios especializados en gestión cultural (actualmente en Catalunya ya hay más de diez);
- Los que contratan a esos profesionales, principalmente administraciones públicas pero también empresas y demás organizaciones privadas;
- Y dichos profesionales y, en concreto, las asociaciones que los representan (gestores culturales y otros profesionales de la cultura, museólogos, arqueólogos, bibliotecarios, documentalistas, ...). Estos deberían ser

reconocidos además como interlocutores del sector a la hora de definir políticas culturales, al mismo nivel que las asociaciones de actores, de teatros, de editores, etc.

A nivel del estado español, la creación de una federación de asociaciones en gestión cultural, que en un futuro podría ampliarse a Europa, podría otorgarnos mayor representatividad ante la administración central. Favorecería además el trabajo en red, que es incuestionablemente útil y motivador para todos nosotros.

Actualmente, estamos en el camino de establecer los criterios comúnmente aceptados para definir la profesión y el perfil de los profesionales de la gestión cultural, pero todavía queda mucho por hacer y tenemos la oportunidad, desde las asociaciones de profesionales, de hacer oír nuestra voz y trabajar en ese proceso de definición.