

**Manuel Cuadrado García**

Profesor titular de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universitat de València

Mi discurso se centrará en resaltar algunas cuestiones relativas tanto a la formación como a la investigación en gestión cultural, con el objeto de reflexionar en voz alta acerca de las propuestas de futuro que esta disciplina debe contemplar.

Creo que no descubro nada nuevo si comienzo diciendo que la gestión cultural es una realidad que ha ido ganando peso en el ámbito de la práctica profesional. Tanto es así que, incluso, cabría preguntarse si la gestión cultural resulta también una disciplina; por supuesto, disciplina entendida como materia de estudio, como ciencia dentro de un determinado plan de estudios, como conjunto de normas y no como sujeción de las personas en su conducta a normas severas, que sería otra de las posibles acepciones del término disciplina. En este sentido, son varios los investigadores que señalan que la gestión cultural se encuentra en el proceso de convertirse, si no en una nueva disciplina académica, sí en una importante área de estudio de la disciplina de gestión, lo cual exige el desarrollo de un mayor número de investigaciones en este contexto.

Este proceso es un fenómeno relativamente reciente, pues se inicia tímidamente en la década de los 60, aunque destaca con mucha más fuerza en la década de los años 80. Este despegue, el despegue relativo al camino que la gestión cultural está tomando para convertirse en una posible disciplina académica, ha sido fruto, tal y como señala William Poole (director del Centro de Gestión Cultural de la Universidad de Waterloo en Canadá), consecuencia de tres principales factores. En primer lugar, la proliferación de programas de formación de gestores culturales a lo largo y ancho de todo el mundo; en segundo lugar, la aparición paralela de redes de investigación y el consiguiente desarrollo de contribuciones en gestión y en consumo cultural; y, por último, en tercer lugar, el lanzamiento de publicaciones académicas sobre la materia, sobre gestión cultural, dirigidas tanto a investigadores como a profesionales que desarrollan su actividad en este ámbito.

Un cierto análisis, un cierto repaso de estos tres hechos, resulta necesario para poder comprender la evolución que la gestión cultural ha desarrollado en el contexto académico a lo largo de todo este tiempo.

Y comienzo hablando de los programas de formación sobre gestión cultural, sobre su trayectoria y, en concreto, sobre su modalidad.

Los programas de formación en gestión cultural surgieron ya hace unas décadas, y el origen de los mismos se atribuye principalmente a la demanda de herramientas, por parte de los responsables de gestión cultural, para poder adaptarse a las circunstancias adversas y complicadas a las que se enfrentaban, con el lógico propósito de superar tales circunstancias. Entre las mismas, entre dichas circunstancias adversas destacaban, entre otras, la creciente competencia y la menor obtención de fondos públicos para realizar sus actividades de gestión.

El desarrollo de estos programas de gestión cultural puede contemplarse a través de dos etapas: una primera etapa abarca desde 1966 hasta 1980. Es una etapa en la que los estudios de gestión cultural van apareciendo lentamente y, pese a ello, pese a este crecimiento lento, fueron cerca de 30 los programas de gestión cultural que se activaron en dicho periodo. La Universidad de Yale en Estados Unidos fue la pionera al ofertar ya en el año 1966 el primer programa universitario en gestión cultural; un programa que curiosamente se planteó, no desde una escuela de gestión, sino desde una escuela de bellas artes, al ofertarse como una especialidad dentro del máster que esta escuela ya realizaba por aquellas épocas.

Ofertas similares fueron planteadas por otras universidades, entre ellas, la City University, en Inglaterra, en el año 1967; la Academia de Teatro de San Petersburgo, en Rusia, en el año 1968; y la Universidad de York, en Canadá, en el año 1980.

Una segunda etapa abarca desde el año 1980 hasta la actualidad. Durante estos años se produce un crecimiento espectacular en el número de programas de gestión cultural ofertados desde diferentes centros de estudios. De esta manera, la cifra de programas alcanzó la centena al llegar al año 1990, y una década más tarde, en el año 2000, eran alrededor ya de 400 los programas de gestión cultural ofrecidos en todo el mundo.

Pero estos programas de formación en gestión cultural han presentado diferentes modalidades. Estas diferentes modalidades las podemos agrupar principalmente en tres, atendiendo al nivel académico que persigue cada uno de ellos y a la dirección del programa.

Así, en primer lugar, nos encontramos con la existencia de seminarios para profesionales. Se trata de unos cursos dirigidos principalmente a gestores culturales, a responsables de gestión de cualquier entidad de naturaleza cultural, con la finalidad de que adquieran en poco tiempo una serie de habilidades específicas para desarrollar mejor su tarea, su actividad. Generalmente, no están planteados para conseguir un título académico, sino un certificado o un diploma. El SARC, entre otras instituciones, ha venido ofertando ya desde hace años una amplia oferta de seminarios y

cursos de formación y de reciclaje, dirigidos principalmente a gestores culturales y a todos aquellos con interés en trabajar en este mundo de la gestión cultural.

Una segunda y tercera modalidad, son los estudios universitarios de grado y de postgrado respectivamente. Estos estudios, a diferencia de los anteriores, permiten conseguir un título académico, o bien una especialidad universitaria en gestión cultural.

Resulta interesante destacar que este tipo de estudios, tal y como comentaba hace un momento, han venido impartándose tanto desde facultades o escuelas de economía y gestión como desde facultades de artes y humanidades. Y también es destacable el reducido porcentaje de plazas universitarias, de profesores titulares con un perfil de gestión cultural e, incluso, el que la mayoría de los investigadores en este ámbito, el ámbito de la economía y la gestión cultural, pertenezcan a centros donde no se imparte docencia alguna en gestión cultural. Como ejemplo de un curso de estas características, el Diploma de Estudios Superiores Especializados en Gestión de Organismos Culturales, impartido desde la Escuela de Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal. El motivo de poner de ejemplo este curso no es otro que el hecho de ser impartido desde un centro que, en mi opinión, en la actualidad, resulta ser un referente internacional, tanto en formación como en investigación en gestión cultural. Como se puede comprobar en la página web de este organismo y, por tanto, de este programa, el mismo proporciona todos los conocimientos necesarios para el ejercicio de la función de dirección en el sector cultural, considerando, por supuesto, las particularidades que éste presente. Es un programa que se articula de la siguiente manera: por un lado, presenta un núcleo común de gestión cultural, pero además presenta una doble especialización que resulta realmente lo más destacable, puesto que aquellos que lo cursan pueden especializarse, por un lado, en la gestión de entidades del sector de las artes o entidades de servicios culturales, como serían teatros, museos, bibliotecas, centros culturales, etc.; o bien especializarse en gestión de industrias culturales o entidades de bienes culturales: discográficas, editoriales, medios de comunicación, etc.

Además, en este programa se hace especial referencia al proceso de mundialización y globalización, que sin duda afecta a la gestión y al consumo de las actividades de naturaleza cultural. También se incide en el papel de las nuevas tecnologías en este contexto, además de considerar todas las connotaciones jurídicas necesarias para la gestión cultural, entre otros muchos temas.

Si nos circunscribimos al caso español, si bien todavía no existen programas universitarios de grado, sí los hay de postgrado. Son bastantes los centros de enseñanza superior, principalmente universidades y universidades públicas, los que desde hace aproximadamente una década ofertan másters y otros cursos en este campo. Las

primeras ediciones de dichos cursos fueron principalmente demandadas por licenciados universitarios en áreas de humanidades y por responsables de gestión en activo al frente de diferentes entidades de naturaleza cultural, tanto públicas como privadas.

Un dato que, sin duda, imagino comentarán con mayor detalle los responsables de dirección de los diferentes másters que sobre gestión cultural se imparten en la ciudad de Valencia, y que en estos momentos intervienen en otras salas.

En definitiva, podemos afirmar que son numerosos los programas de formación especializados en gestión cultural, y esta circunstancia es un primer aval del desarrollo de una disciplina, al mismo tiempo que permite difundir la información que se genera entre los investigadores de este campo.

El segundo de los factores que incide en el proceso de desarrollo y consolidación de la gestión cultural, como disciplina, es la aparición de redes de investigación. Al surgimiento de los programas de formación en gestión cultural, que ya hemos comentado, le ha seguido la aparición y desarrollo de diversas investigaciones.

Originalmente, estas investigaciones se centraban principalmente en la audiencia, es decir, en el consumo de actividades culturales. Y, además, estas investigaciones se llevaron principalmente a cabo a iniciativa de organizaciones gubernamentales.

Sorprendentemente, ya en el año 1978, aunque en el contexto internacional se produce con cierta anterioridad, el Ministerio de Cultura español llevó a cabo la denominada *Encuesta de demanda cultural*. Esta investigación supuso el primer intento oficial de reflejar estadísticamente los hábitos culturales de los españoles, rompiendo de esta manera la tradicional tendencia que existía a no recabar ningún tipo de información acerca del sector cultural. Por tanto, podemos decir que, sin lugar a dudas, fue una aportación enormemente valiosa. Permitió, además de conocer por primera vez el comportamiento cultural de los españoles, abrir el camino a sucesivos estudios que, aunque demasiado distanciados en el tiempo, han perseguido el mismo objetivo, es decir, conocer más sobre el consumo cultural de los españoles.

Cabe mencionar a este respecto que la aparición del *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural* (publicado por esta institución en el año 2000) supone un cambio en lo referente a la naturaleza de la fuente encargada de realizar y editar investigaciones de grueso calibre sobre el sector cultural. Es decir, la iniciativa privada ha tomado el relevo del Ministerio de Cultura que, hasta la fecha, se había encargado de realizar este tipo de estudios.

Con todo, el desarrollo de estudios de audiencia por parte de instituciones públicas dio paso a la realización de numerosas investigaciones por la comunidad académica. Inicialmente, estas investigaciones se desarrollan de manera aislada por parte de estudiosos de la disciplina de economía y gestión, con intereses en el campo de la cultura o en el ámbito de la estética. Más adelante, a finales de la década de los 70, tienen lugar diferentes iniciativas que persiguen reunir a un conjunto de expertos para tratar diferentes cuestiones de gestión cultural, motivados en parte por la necesidad de solucionar los problemas, como mencionaba anteriormente, a los que se enfrentaba el sector cultural, a los que se enfrentaban las entidades culturales, como falta de público, disminución de recursos y aparición de otras actividades de ocio alternativas.

Un ejemplo al respecto fue la publicación de la obra *Marketing the Arts (Marketing en las Artes)*, editada en el año 1980 en Estados Unidos. Es una obra pionera y fundamental en el estudio del contexto cultural desde la disciplina de comercialización e investigación de mercados que, a su vez, es un área de estudio de la disciplina de gestión. Su aparición fue resultado de la celebración de un seminario al que acudieron investigadores de marketing, profesionales y gestores culturales. La finalidad que perseguía este seminario era identificar los problemas que atravesaba este sector, los problemas de mercado a los que se enfrentaban las entidades culturales, y diseñar políticas de marketing para tratar de solucionarlos. Los debates mantenidos y los trabajos resultantes de esta reunión representaron un gran paso hacia el desarrollo futuro y la consiguiente puesta en práctica de principios y técnicas de marketing en el sector cultural, en el sector de las artes.

En consecuencia, el avance de la comunidad universitaria en la investigación de gestión en el ámbito cultural forjó el nacimiento de redes o asociaciones diversas de investigación. Son varias las existentes actualmente a nivel internacional. Comento solamente las dos que a mi juicio tienen una mayor relevancia: en primer lugar, la Asociación Internacional de Economía de la Cultura (ACEI), una asociación que supuso el estudio de la cultura desde el ámbito económico, a través de la celebración de un congreso bianual (*International Conference on Cultural Economics*) donde se vienen presentando relevantes contribuciones. Es un congreso que se celebra por primera vez en el año 1979, hace ya varias décadas, principalmente dirigido a la comunidad científica, y en concreto tanto a economistas de la cultura como a investigadores en gestión cultural.

En segundo lugar, y específicamente relacionada con la gestión cultural, la aparición de la Asociación Internacional de Gestión de las Artes y la Cultura (AIMAC) puede contemplarse como un indicador que ha confirmado la autonomía de la gestión cultural respecto de la economía de la cultura. De esta manera, con esta asociación se ha conformado una red de investigación cuya principal función

consiste, de manera similar a la organización anterior, en celebrar desde el año 1991, también de manera bianual pero los años impares, un foro para el intercambio de contribuciones en gestión y en consumo cultural: la *International Conference on Arts & Cultural Management*.

De igual manera, existen otras instituciones educativas que tienen una cátedra, un departamento o un programa de gestión cultural, y por supuesto también han contribuido a la producción y difusión de estudios de economía y de gestión cultural. Estos organismos publican los resultados de las diferentes investigaciones que realizan a través de monográficos o revistas que cubren una amplia gama de posibilidades dentro de la disciplina de la economía y la gestión cultural. Dentro de estos centros, destacan la ya citada Cátedra de Gestión Cultural de la Escuela Superior de Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal, en Canadá; el Centro para la Gestión Cultural de la Universidad de Waterloo, en Ontario, también en Canadá; el Centro Australiano de Política Cultural y Medios de la Universidad de Griffith; el Centro de Investigación de la Escuela de Artes en Utrecht, en Holanda; y también en el caso de nuestro país, la Unidad de Economía de la Cultura, en la Universidad de Valencia.

Comentado esto, decir que la creación y la consolidación de todas estas redes de investigación en materia de gestión cultural, ha dado paso a la publicación de un número cada vez mayor de contribuciones, de investigaciones en revistas de rango académico. Y en este proceso de aparición y publicación de investigaciones en gestión cultural con un contenido académico, destaca un hecho: la aparición del *International Journal of Arts Management*, en el año 1998. Este *journal* académico contribuyó no solamente a estimular la investigación en el ámbito de la gestión cultural, sino también a mejorar la calidad de las investigaciones y, además, a favorecer la difusión de las mismas, a acercarlas a todos aquellos interesados en sus resultados.

Esta publicación, dirigida por el profesor Colbert, y vinculada con la Asociación Internacional de Gestión de las Artes y la Cultura (la asociación *AIMAC*), publica contribuciones de gran relevancia para todos aquellos investigadores y profesionales inmersos en el ámbito de la gestión de la cultura, y en concreto la revista provee aportaciones de marketing, recursos humanos, finanzas, contabilidad, procesos operativos, administración e interesantes casos de estudios de diferentes entidades culturales que analizan cómo han aplicado medidas de gestión para mejorar su actividad y hacer frente a los problemas a los que se enfrentan o han enfrentado.

Sin duda, se trata de una revista joven (no ha cumplido todavía una década), pero se ha convertido en poco tiempo en un referente imprescindible para obtener infor-

mación actualizada y valiosa sobre gestión cultural, dentro del sector de las artes y dentro de la industria cultural.

Existen también otras publicaciones, pero unas publicaciones que corresponden a otras áreas de conocimiento, como sería la economía de la cultura, la política cultural, etc. Estas publicaciones también dan cabida, lógicamente, a investigaciones relacionadas con la gestión cultural, pero en menor medida. Entre las mismas, el *Journal of Cultural Economics*, que es más antiguo pues se publica desde el año 1977, y esta centrado en el análisis económico aplicado a las artes, al patrimonio y a la industria cultural; todo ello planteado desde diferentes enfoques de estudio. Las aportaciones que podemos encontrar en esta revista son tanto teóricas como aplicadas, y además hacen referencia tanto a contextos globales como a realidades nacionales e, incluso, realidades regionales.

Otra de las revistas interesantes y que publican estudios de gestión cultural es el *Journal of Arts Management, Law and Society*. Esta revista es anterior en el tiempo, su primer número se remonta a principios de la década de los setenta, y ha supuesto, sin duda, un marco de referencia importante para responsables de decisión y análisis culturales, sociólogos, gestores culturales, educadores, artistas, abogados y ciudadanos implicados en las actividades de naturaleza artística. Es una revista académica, pero con un contenido divulgativo.

En tercer lugar, el *International Journal of Cultural Policy*, surgida en el año 1994, es también una publicación académica que presenta contribuciones de gestión cultural, si bien el propósito de la misma es dar cabida a estudios e investigaciones relacionadas con la política cultural que, por supuesto, tiene connotaciones con la gestión cultural realizada desde entidades públicas.

Pero estas revistas, a las que denominamos revistas especializadas por estar centradas en un campo de estudio concreto, no han resultado ser el único medio para diseminar el conocimiento en gestión cultural. Hay también revistas de alcance cultural: el *Journal of Marketing*, el *Journal Marketing Research*, etc., que también resultan una oportunidad para los investigadores en el ámbito de la gestión cultural y, en ocasiones, se tiende a dar preferencia a estas revistas con el propósito de consolidar la gestión cultural como una disciplina académica.

Aparte de todas estas publicaciones, también existen en el mercado publicaciones sobre gestión cultural de naturaleza divulgativa. Las mismas no recogen, lógicamente, investigaciones de rango académico que permitan consolidar la disciplina de gestión cultural como tal, pero sí publican contenidos y experiencias de gestión cultural que puedan servir de referente a los implicados en este mundo. Un ejemplo en nuestro país es la revista *Periférica*, editada desde hace poco tiempo y con una

periodicidad semestral por la Universidad de Cádiz en colaboración con el Ayuntamiento de esa misma ciudad.

En definitiva, y tras analizar lo relativo a los programas en gestión cultural y a la aparición de redes de investigación, podemos decir que el considerable número de publicaciones que dan cabida a las investigaciones sobre gestión cultural es prueba del creciente número de investigaciones realizadas en este ámbito. Esto junto con la consolidación de las redes, centros y áreas de investigación, y la abundante oferta de programas de formación de gestión cultural, evidencian la emergencia de la gestión cultural como una disciplina de futuro. Pese a ello, todavía son algunos los obstáculos que dificultan este proceso de conversión de la gestión cultural en una disciplina académica y, por consiguiente, la legitimidad de dicha disciplina.

Son dos los principales obstáculos a los que se enfrenta la gestión cultural para ser considerada una disciplina académica. El primero es el rechazo por parte de muchos en el ámbito cultural a aplicar principios y técnicas de gestión. Esta situación se agrava todavía mucho más cuando lo que se pretende aplicar son principios y técnicas de marketing. Como anécdota, contar al respecto que en una reciente reunión de trabajo ante la posibilidad de colaborar en un proyecto para dinamizar la comercialización de una película, su director manifestó con rotundidad que prefería basarse en su intuición. Y esto sucedió tras explicar la importancia de realizar una investigación de mercados para poder recabar información y poder tomar, de manera justificada, una serie de decisiones comerciales a posteriori. Lamentablemente no es el único caso, hay muchos más.

Pero hay un segundo obstáculo que hace referencia al ámbito académico. Las objeciones a considerar la gestión cultural como una disciplina académica no sólo proceden del mundo del arte, sino también del mundo académico. Algunos investigadores consideran que las artes, la cultura, es todavía un área que ha sido escasamente desarrollada en cuestiones de gestión. Dicen que esto podría solucionarse importando conocimientos y técnicas de la disciplina de gestión al contexto cultural. Pero este planteamiento de importar conocimientos, contenidos y técnicas de gestión, en general, y aplicarlos tal cual al ámbito cultural cuestiona la singularidad del mundo de las artes, cuestiona la singularidad de la gestión cultural como disciplina y cuestiona su legitimidad académica. Por esto, los investigadores en gestión cultural debemos –digo debemos porque creo que me incluyo en este grupo– demostrar que no sólo la disciplina de gestión traslada conocimientos a la gestión cultural, sino que la trasmisión de estos conocimientos se produce en ambos sentidos. Es decir, tiene lugar un intercambio entre ambas. Así, son varias las contribuciones de la gestión cultural al ámbito de la disciplina de gestión: gestión estratégica, recursos humanos, finanzas, contabilidad y, por supuesto, marketing y comportamiento del consumidor.

Habiendo analizado la existencia de programas, redes de investigación y contribuciones científicas, además de mencionar o haber comentado las aportaciones que estas investigaciones han proporcionado a la disciplina de gestión, podemos con ello confirmar que la gestión cultural se encuentra en el camino de convertirse en una disciplina académica y, si no en una disciplina académica, si en una relevante área de trabajo dentro de la disciplina de gestión.

Una de las finalidades de esta disciplina, de la disciplina académica de gestión cultural, es transmitir los conocimientos que se generen a los responsables de gestión de entidades culturales para que estos puedan aplicarlos y, de esta manera, su actividad resulte lo más efectiva posible.

Pero esto no es suficiente. Los gestores y técnicos culturales, además, a la hora de realizar su actividad al frente de una organización o entidad de naturaleza cultural, deberán ser extremadamente cautelosos ante la nueva situación a la que nos enfrentamos, como señalan los profesores Evrard y Colbert: en este nuevo milenio la economía se está dirigiendo hacia un nuevo ciclo, la llamada "nueva economía", donde la innovación y la tecnología de la información juegan un papel fundamental. Todo lo contrario a la situación que caracteriza el siglo XX, donde la economía de continuidad se fundamentaba en la producción a gran escala. Sin duda, esta nueva economía requiere de una nueva forma de gestionar, algo que también afecta lógicamente a la gestión de las entidades culturales, si bien la gestión cultural tiene recorrida una parte de este camino, ya que las artes y la cultura siempre han estado vinculadas, asociadas con la innovación, la información, la simbología y la discontinuidad.

En definitiva, los investigadores del ámbito de la gestión cultural deben realizar un doble esfuerzo. Por un lado, consolidar esta materia como una verdadera disciplina académica a través del desarrollo de nuevas y diferentes investigaciones. Por otro, asegurar que todos estos conocimientos sean transmitidos para aplicarse por todos aquellos inmersos en el ámbito de la gestión cultural, cualquiera que sea la organización en la que se encuentren: desde una casa de cultura, una sala de cine, un teatro o una discográfica.

Para terminar con esta intervención y a modo de conclusión, considero oportuno reflexionar acerca de alguno de los aspectos que afectan a la gestión cultural y, por tanto, a todos aquellos implicados en dicha actividad, en dicha disciplina.

En primer lugar, decir que la gestión cultural deberá realizarse de manera que en todo momento se preserve la libertad creativa del artista, es decir, permitiendo mantener su integridad artística. La obra que surja de ese proceso creativo deberá ser gestionada de manera que alcance, que llegue, al público al que pueda interesar,

al que pueda satisfacer en términos educativos, sociales, de entretenimiento etc., y, al mismo tiempo, proporcione beneficios a aquellas entidades que la programen, la vendan, etc.

En segundo lugar, se trata de buscar un equilibrio entre la denominada “orientación al producto” y la “orientación al cliente”. La orientación al producto es sencillamente considerar que la obra cultural no necesita ninguna medida de gestión –y cuando hablo de medidas de gestión me refiero a promoción, estrategias de precio, etc.– pues se considera que la obra es el todo y no hay que hacer absolutamente nada más. La orientación al cliente es, en definitiva, considerar que el producto debe crearse a partir de lo que el público necesite, a partir de las necesidades de la audiencia con el objetivo de satisfacer mejor sus necesidades.

Pues, ni orientación al producto ni orientación al cliente, lo que propongo es un equilibrio entre ambas. Este planteamiento debe ser aplicable o debe ser aplicado tanto para entidades públicas como entidades privadas, para entidades grandes y entidades pequeñas, oferentes de bienes culturales, es decir, aquellas entidades que están dentro de la industria cultural, y de servicios culturales, aquellas que están dentro del sector de las artes. Con todo, no sirve aquello de no preocuparse de la taquilla por disponer de fondos públicos o de priorizar en la construcción de grandes infraestructuras o en la contratación de compañías de renombre, directores afamados u obras de reconocido prestigio, pensando que por sí mismas atraerán al público, serán rentables y no hará falta aplicar ninguna medida de gestión.

Al respecto, aunque en otro contexto, permítanme un ejemplo. Mientras preparaba esta presentación, leí en el suplemento *Domingo* del periódico *El País*, un reportaje sobre los proyectos urbanísticos que la ciudad de Valencia se plantea acometer los próximos años de cara a la celebración de la ya conocida Copa del América. Entre las numerosas opiniones confrontadas en el artículo, he recogido la opinión del decano del Colegio de Arquitectos de la Comunidad Valenciana que, por supuesto, no hacía referencia a la gestión cultural, pero sí a la gestión de una ciudad, que tiene connotaciones lógicamente con la gestión cultural, y decía: “sobran proyectos emblemáticos y arquitectos estrellas y faltan planteamientos serios”. Pues esto es a lo que me refería con este planteamiento de equilibrar la orientación al producto y la orientación al cliente, respetando la libertad creativa, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos, del público asistente y, por supuesto, obteniendo beneficios todas aquellas entidades que gestionen estas actividades.

En este sentido, quiero incidir en la actuación de las administraciones públicas, tanto a nivel estatal y autonómico como provincial y local. La actuación en gestión cultural que estos organismos realizan debe ser estratégica, es decir, buscando

información y planteando decisiones oportunas en el largo plazo, bueno en el medio y largo plazo. Es sin duda un error cambiar los equipos directivos de una determinada entidad cada poco tiempo sin permitir una continuidad de futuro, sin permitir desarrollar un buen proyecto. Y lamentablemente es una situación que se repite de manera constante, entre otras muchas, claro.

Pero no terminan aquí mis referencias a la responsabilidad de los poderes públicos en este contexto. Considero que es vital que éstos incrementen la inversión en investigación. Son pocas las ayudas que se reciben para el desarrollo de investigaciones, y me atrevería a decir, sin disponer de datos, que todavía son menores dichas ayudas cuando hablamos de sector cultural y cuando hablamos de investigaciones relacionadas con el sector cultural. La cultura creo que siempre está un poco a la cola de este tipo de ayudas. La inversión no solamente debe ser en investigación sino también en educación. Rosenberg, que es un economista y profesor de la Universidad de Stanford en Estados Unidos, dice que la clave para transformar un país científicamente atrasado en otro tecnológicamente innovador está en ofrecer educación técnica y superior de calidad.

Resulta también vital el establecimiento de redes de cooperación entre todos aquellos inmersos en la realidad de la gestión cultural desde diferentes perspectivas. Me refiero a universidades, centros de investigación, organismos públicos y entidades culturales que, hasta la fecha, han actuado de manera principalmente individual, como reinos de taifas. La organización de un congreso como éste, organizado por el SARC, es sin duda un paso importante en este sentido. Pero este congreso no sólo debe quedar en una serie de sesiones de reflexión y debate y en publicar un compendio con todo lo que aquí se diga, se comente y se debata, sino que este congreso debe también abrir la puerta que permita afianzar estas relaciones, las relaciones entre todos aquellos que intervienen en el ámbito de la gestión cultural.

De igual manera resulta importante el esfuerzo que deben realizar las universidades por implantar especialidades en gestión cultural dentro de sus titulaciones universitarias; el replanteamiento del sistema universitario de los acuerdos de Bolonia para homogeneizar los estudios de grado y postgrado en el ámbito europeo deberá considerar este propósito y, por supuesto, deberá hacerlo de una manera armónica, consensuada y ofreciendo programas de calidad, donde se combine tanto contenido académico como contenido profesional.

Y, por último, creo que debemos ser conscientes de la realidad, tal y como comentaba anteriormente, por la que atravesamos en lo referente a las nuevas tecnologías, y ser conscientes de su amplio impacto en el ámbito de las artes y de la cultura.

La gestión cultural, cualquiera que sea el ámbito de aplicación –industria cultural, artes– no puede realizarse en la actualidad sin contar con estas tecnologías. Desde visitas virtuales a museos a distribución de música a través de Internet sin soportes físicos o explotación de bases de datos del público asistente a una determinada entidad para poder desarrollar campañas de promoción personalizadas, entre otras, son algunas de las implicaciones que las nuevas tecnologías presentan en este ámbito.

En conclusión, y ahora sí termino, todas estas reflexiones requieren indudablemente de un cierto esfuerzo por parte de todos aquellos implicados en el mundo de la gestión cultural. Me refiero a artistas, investigadores, gestores, técnicos, políticos y público. De llevarse a cabo tal esfuerzo, la gestión cultural se consolidará sin duda como una realidad profesional y, además, como una disciplina académica. Comencemos desde ya desarrollando este esfuerzo.

### TURNO DE PREGUNTAS

PREGUNTA: Soy Nereida Fonseca, del Máster de Gestión Cultural de la Universidad Complutense. Estaba especialmente interesada en escuchar tu ponencia porque el tema de la investigación es uno de los temas fundamentales al que nos enfrentamos los distintos postgrados de gestión cultural. Yo ayer en mi charla lo planteaba como una de las asignaturas pendientes que tenemos en las universidades en materia de investigación y de publicaciones. Y agradecerle a Santi Martínez también su oferta, porque realmente esto va a cambiar, no va a ser una contribución a la investigación, sino que va a ser fundamental.

Yo creo que una de las aportaciones que hemos hecho los diferentes másters, nuestro granito de arena en ese sentido, ha sido que los alumnos al finalizar el máster tengan que hacer una tesina de investigación.

Muchas veces los alumnos no ven esta importancia ni esta necesidad, y yo me enfrento desde la selección de los alumnos que dicen: “yo quiero saber programar un auditorio, ¿por qué tengo que hacer una investigación? Si yo no voy a ser investigador... “. Nos enfrentamos a ese obstáculo que tú planteabas del sector, la doble dificultad que tenemos: por una parte, el sector; por otra parte, la academia, donde también, cuando lo leen, este tribunal de las tesinas, para mis catedráticos universitarios, que todos los días leen tesis doctorales, los trabajos de gestión cultural son cosas menores. O sea, que nos enfrentamos a esa doble dificultad que tú planteabas y que quería ratificar.

Pero, sin embargo, el número de másters que existimos y el número de alumnos que han pasado por estos másters y que tengan que pasar por el proceso de hacer una tesis, de estructurarla, etc. No importa que sea mayor o menor la aportación, que los gestores culturales vean la investigación como una herramienta de gestión, que tan importante es programar un buen concierto como luego estudiar el público de nuestro espacio escénico.

Creo que allí es donde la investigación y la gestión cultural tienen que ir cogidas de la mano y, cada vez más, la gente que quiere saber montar un escenario y saber qué capacidad de luz y qué capacidad de sonido van a poner, también tengan la visión global de la importancia de la investigación.

Y, por eso, quería agradecerte mucho tu intervención.

RESPUESTA: Te agradezco también la intervención, porque es cierto, sin duda, que los alumnos que cursan másters de gestión cultural tienen que realizar un trabajo final, tesina, un trabajo de investigación, etc. y que se les exige un cierto contenido investigador y la mayoría de ellos no encuentra sentido a tener que buscar información en una serie de revistas de rango académico, leerla, etc., porque consideran que (como comentabas) para estar al tanto de una entidad cultural no hace falta tener una base tan académica.

Yo, en este sentido, utilizo mucho el ejemplo del *International Journal of Arts Management*, sencillamente porque es una revista que incluye artículos de contenido académico, pero va dirigida a un doble público: a académicos y a investigadores, pero también a profesionales. Y, de hecho, el proceso de evaluación de las posibles contribuciones que se envían a esta revista es realizada por cinco personas: tres de ellas son gestores culturales y dos de ellas son académicos. De manera que se trata de encontrar ese equilibrio entre la vertiente o el lado académico y el lado profesional que es fundamental en este ámbito. Hay otras revistas académicas que servirán para mejorar, afianzar, consolidar una disciplina como tal, pero de nada sirve el llevar a cabo investigaciones académicas que se publican en una serie de revistas que nadie entiende o a la que no tienen acceso determinadas personas. Y yo creo que el reto, la mayor dificultad, es realizar investigaciones de manera que, por una parte, satisfaga unos contenidos académicos y, además, también satisfaga unos contenidos prácticos y de gestión cultural. Sin duda.

PREGUNTA: Para finalizar quería comentar que la Sociedad General de Autores, a través de la Fundación Autor, ha creado varias líneas en este sentido; están por una parte, las publicaciones, que muchas están fuera en el stand, pero yo creo que es importante hablar también del premio de investigación, por una parte no sólo de investigaciones ya realizadas en gestión cultural, sino también contribución a la

realización de trabajos de investigación. Y yo creo que éste es uno de los elementos que está cambiando el panorama y el hecho de que se creen premios de investigación específicos para la gestión cultural, ha sido una aportación importante. Ese era un campo rápidamente agotable, porque al segundo año se habían premiado las investigaciones. Y eso se ha ampliado ya en las siguientes convocatorias. Ahora hay un premio para tesinas de máster, un premio para tesis doctorales en gestión cultural y aportaciones para los investigadores. Y esto ha sido una contribución importante de la SGAE.

RESPUESTA: Sin duda, es un aliciente que haya convocatorias de estas características, un premio o varios premios en función de las diferentes modalidades, porque sin duda son un trampolín o, si no, un elemento motivador para que aquéllos que están en este campo puedan verse recompensados de alguna manera, sin duda.

PREGUNTA: Respecto de las dificultades que nos has comentado antes y si se debería hacer algo en concreto para salvar esos obstáculos o quizá seguir insistiendo en la necesidad de investigación y ya se irá salvando el obstáculo a medida que la gente se convenza de que eso es necesario, ¿qué es lo que se puede hacer?

Por otro lado, ¿dónde debería de residir la responsabilidad de la investigación? Me refiero si debería ser la universidad la que tire del carro o si sería necesario que las instituciones públicas (Conselleria, Generalitat, Diputación, ayuntamientos) sólo colaboren o también sean los que tiren del carro; o la empresa privada, porque también se debería contar con ellos.

RESPUESTA: Respecto a qué poder hacer para los obstáculos, pues así de manera concreta tampoco es que pueda apuntar nada. Yo creo que para avanzar en este terreno, es decir, para mejorar la práctica de la gestión cultural día a día y para mejorar y pronto consolidar la gestión cultural como una disciplina académica, así como la interrelación entre ambas, hay que hacer un esfuerzo conjunto, tal y como mencionaba antes, por parte de todos: investigadores, gestores, políticos, técnicos..., todos aquellos que están inmersos en este terreno, de manera que sean receptivos, estén abiertos a aplicar diferentes medidas de gestión con el objetivo de satisfacer las necesidades y los objetivos de artistas, público y entidades, sean públicas o sean privadas.

Lamentablemente, como comentaba, en el ámbito de la cultura, artistas de todo tipo hoy en día todavía son muy renuentes a la aplicación de principios y técnicas de gestión y, en concreto, como decía, de marketing, porque consideran que esto alterará la esencia de la obra, del producto cultural. Pero el modelo de gestión que se plantea es sencillamente equilibrar la orientación del producto con la orientación al cliente. Es decir, que una determinada entidad cultural puede programar la obra

de un artista, pero va a hacer algo más para atraer al público frente a una competencia feroz de otras alternativas de ocio existentes. Mejorará planteando, estoy pensando en una sala de cine, el poder realizar preestrenos de sus películas, con invitación de los artistas y, por tanto, realizar coloquios; una tienda con artículos de cine; ciclos específicos; actividades promocionales, como descuentos por fidelización, etc.

Es decir, la respuesta a la primera de las preguntas que planteabas es realizar por parte de todos un esfuerzo conjunto, cada uno desde su ámbito, con el fin de mejorar esta realidad, la realidad de la gestión cultural, y, por supuesto, de manera singular cada uno de ellos donde se encuentre trabajando: investigadores, por un lado, realizando investigaciones, impartiendo cursos; organismos públicos y privados, ofertando cursos a los que los gestores culturales, o aquellos que quieran trabajar en el ámbito de la gestión cultural puedan ir y, por tanto, obtener más conocimientos para mejorar su actividad, etc.

Y con respecto a la segunda cuestión, sobre en quién debe recaer la responsabilidad de la investigación, pues nadie tiene la exclusiva, por tanto, la investigación en gestión cultural –y en cualquier otro ámbito– se puede realizar desde cualquier entidad, pública como privada, y de hecho así se realiza. A nivel público, principalmente son las universidades, por su trayectoria investigadora; pero también hay departamentos de investigación en determinadas organizaciones públicas. Lo interesante es que haya una coordinación y que no se trabaje de manera aislada, sino que se entere todo aquél que está implicado en este mundo de lo que se está haciendo, que no suceda lo que ha ocurrido, por ejemplo, en el caso de la ciudad de Valencia que he comentado antes. Otro caso, el Área de Investigación de Economía de la Cultura, que está justo en el piso superior a donde yo estoy, en el Campus dels Tarongers, de la Universidad de Valencia, y conocí a su responsable de casualidad en un congreso en Helsinki, y estábamos sencillamente a 20 metros de distancia. Y no solamente eso, sino con respecto a la relación de la universidad con las administraciones públicas, el SARC, otros centros..., afortunadamente ya hay una mayor conexión, pero tiene que existir todavía más. Y luego, a nivel privado, la Sociedad General de Autores ha desarrollado, a través de la Fundación Autor, cursos, seminarios, desarrolla hasta investigaciones..., por tanto, la investigación recae sobre todos aquellos que estén interesados, pero lo interesante es que haya una coordinación para el intercambio de experiencias y, por tanto, mejorar y avanzar en esta disciplina de gestión cultural.