

# 2° Encuentro Nacional de Gestión Cultural

*Diversidad, tradición e innovación  
en la gestión cultural*

*Tlaquepaque, Jalisco. Octubre 14 al 17, 2015*

## GESTIÓN Y PERMANENCIA DE PROYECTOS DE PROMOCIÓN Y FORMACIÓN ARTÍSTICA

Eduardo Ignacio Bandala Valentin



## Resumen

Encontrar mecanismos que nos permitan conocer la situación actual y el rumbo de un proyecto, es una tarea constante en la realización de proyectos de formación y promoción artística, la profesionalización de los gestores culturales en esta área aún se encuentra en un proceso de perfeccionamiento.

No existe ningún modelo de evaluación para proyectos de gestión cultura, debemos echar mano de todas las herramientas que nos ofrecen diversas disciplinas, para conocer el estado actual de las acciones que llevamos a cabo.

Esta es una propuesta que ha surgido como resultado del análisis situacional que se hizo del *Jazzfest, Seminario & Encuentro Internacional de Jazz*, al cumplir 10 ediciones del mismo (2010), para lo cual se utilizó un modelo administrativo de gestión estratégica y evaluación, basado en el análisis FODA, lo que trajo como resultado una propuesta de análisis viable para proyectos de promoción y formación artística.

## Palabras Clave

Gestión Estratégica, FODA, Planeación, Evaluación

En la actualidad el proceso administrativo no sólo se debe de limitar a la simple planificación de los procesos, los eventos y demás factores que intervienen en una organización, la actual administración debe centrarse en gestionar todos y cada uno de los elementos internos y externos que intervienen en la organización, no solo enfocarse en los eventos corrientes, sino, también visualizar los posibles y futuros factores que podrán afectar y sobre todo impulsar el crecimiento de la organización.

Al tener una visión más amplia de los objetivos de la organización se puede crear un plan estratégico que permita, no sólo crecer continuamente, también le permitirá poder evitar amenazas en la competencia, además del plan desarrollado, se buscará provocar incidir en eventos que beneficien el posicionamiento, el crecimiento y el buen manejo de los recursos.

En la actualidad se habla una gestión estratégica, con la cual se busca el buen funcionamiento de las organizaciones en el presente y a través del tiempo para lograr la presencia adecuada de la organización.

Así tenemos que, la gestión estratégica no busca sino el logro de objetivos organizacionales de tal manera que estos le permitan a la organización, no solo beneficios per se, sino también poder colocar a la organización en una posición ventajosa.

Por otra parte, podemos observar que la gestión estratégica busca el crecimiento constante de la organización de tal manera que todas sus actividades la lleven al cumplimiento de sus objetivos.

Pudiera generalizarse como el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. González, 2006, P.2

Ahora bien, ¿cómo podemos llevar esto a la práctica?, sin lugar a duda, cambiar el proceso organizativo de una institución resulta una tarea muy difícil de conceptualizar, dado que un cambio no solo representa un reto, sino, en muchos casos, representa un gasto, sin considerar los beneficios futuros.

No se debe perder de vista que el proceso de gestión no existe solamente en la gerencia, se debe tener en cuenta que el correcto aprovechamiento de las capacidades de los actores que intervienen en la organización. Son estos

elementos, las personas y sus habilidades, parte primordial del desarrollo de una organización, y éstos están sujetos a su vez a una planificación sistemática que permitirá el logro de los objetivos.

Para poder implementar un nuevo sistema de planeación es de suma importancia conocer el entorno en el cual se desarrolla la empresa, de esta forma se prevean los cambios en el entorno y así establecer cursos alternativos de acción ante cualquier contingencia.

Los modelos de gestión estratégica deben ser capaces de inducir procesos de cambio constantemente en función de que la organización sea capaz de garantizar una posición competitiva en su entorno. Gonzales (2006,p2)

Dentro de las actividades que se deben considerar en la realización de un plan de gestión estratégica, es primordial analizar la visión, misión y objetivos de la organización, ya que pueden estar mal dirigidos o simplemente no ser el ideal de la organización. Una vez que estos están implementados la organización puede proceder a fijar metas.

La gestión estratégica es definida como el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación de una implementación de los planes diseñados para lograr los objetivos de la empresa. Pearce & Robinson (1997,p 3)

Para poder corroborar cual será el impacto de la gestión estratégica en una organización debemos ponderar los beneficios con los riesgos que tomará implementar esta nueva de planeación de las actividades de la organización que irán encaminadas al logro de los objetivos generales y específicos.

Como proponen Pearce & Robinson (1997,P10-11) enumeramos algunos de los riesgos y beneficios de la gestión estratégica.

## **Pasos del proceso de gestión estratégica**

Pearce & Robinson (1997,p14-17) nos proponen 9 pasos del proceso de gestión estratégica con los cuales se desarrollaran los elementos necesarios para implementación de un plan de gestión estratégica en la organización, los cuales enlistamos a continuación.

1. Formular la misión de la empresa, incluida la declaración amplia sobre los objetivos, filosofía y objetivos.
2. Desarrollar un perfil de empresa que refleje sus condiciones internas y capacidades.
3. Evaluar el entorno externo de la compañía, incluyendo tanto los factores contextuales y la competencia en general.
4. Analizar la compañía, haciendo coincidir sus recursos con el ambiente externo.
5. Identificar las opciones más convenientes mediante la evaluación de cada opción en función de la misión de la empresa.
6. Seleccionar un conjunto de objetivos a largo plazo y las grandes estrategias para alcanzar las opciones más convenientes.
7. Desarrollar objetivos anuales y estrategias a corto plazo que sean compatibles con el conjunto seleccionado de objetivos a largo plazo y las grandes estrategias.
8. Implementar las opciones estratégicas por medio de los recursos presupuestados en la que la correspondencia de las tareas, se hizo hincapié en las personas, la estructura, las tecnologías, y el sistema de recompensa.
9. Evaluar el éxito del proceso estratégico como insumo para la toma de decisiones futuras.

Para poder ejecutar los pasos que se proponen como parte de la

complementación de una gestión estratégica es importante tener claro algunos elementos que resultan esenciales para el correcto desarrollo del plan y también para que la organización conozca qué tan bien está preparada, qué tan buena fue su estructuración desde el momento de su creación.

Debemos empezar desde los puntos más generales y más importantes de la organización, como nos plantea Pearce & Robinson (1997, p 13): Misión de la compañía: la misión de una empresa es la única que determina que la distingue de otras empresas de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones. En resumen, la misión describe los productos de la empresa, de mercado, y los ámbitos tecnológicos de énfasis que refleje los valores y las prioridades de los marcadores de decisiones estratégicas.

Por otra parte, es de suma importancia poder conocer el ambiente externo de la empresa, el cual se compone de todas las condiciones y fuerzas que afectan las opciones de planes estratégicos y la situación competitiva. Pearce & Robinson (1997, p 14-15)

Una vez que se tiene claro algunos de los elementos que integran el plan de gestión estratégica, podemos explicar algunos de los pasos del plan para así entender mejor cómo se desarrolla y así ejecutarlo de manera más fácil.

### **Formulación de la misión**

La misión de la empresa incluye el producto o servicio, el mercado primario, y las especificaciones tecnológicas de entrega y/o producción, los objetivos de crecimiento, productividad y mantenimiento de la compañía.

Por otra parte, incluye la filosofía de la compañía que refleja, las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de cada decisión estratégica de mercado.

## **Desarrollo del perfil de la compañía**

Se hace un análisis de la empresa en el cual se determina por medio de un análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés) las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las cuales está inmersa la organización y de esta forma poder tomar decisiones.

### **ANÁLISIS FODA.**

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Ponce (2006,P2)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Ponce (2006,P2)

### **Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Como explica Ponce (2006,P4), con esta matriz se enlistan los factores internos de la empresa, las fortalezas y debilidades, para evaluarlos de manera ponderada, a cada uno de los factores internos se le asigna un valor de 1 a 4, siendo 1 irrelevante y 4 muy importante. Después de realizar esto se le asigna un valor entre 0.0 y 1.0 a cada factor, siendo la sumatoria de todos los valores 1.0

## Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Ponce (2006,P6) también nos explica que en esta matriz se muestran los factores externos, las oportunidades y amenazas, con las cuales se sigue el mismo procedimiento que con los factores de MEFI.

### Formulación de Matrices

Una vez realizado el estudio con los actores que intervienen directamente en la organización, se enlistaran los factores internos y externos, con los cuales podemos determinar cuáles son los que mayor incidencia tuvieron en el análisis.

A continuación podemos observar un ejercicio para comprender el proceso de análisis

Clave	Oportunidades
O1	Formar alianzas con escuelas del país
O3	Correcta utilización de nuevos recursos electrónicos para la difusión
O5	Apoyo a escuelas interesadas para la realización de acuerdos con instituciones internacionales especializadas en el ramo
O6	Producción de material audio-visual de las actividades de entretenimiento y educativas
O7	Realizar actividades a lo largo del año para difundir, que a la vez sirvan para consecución de recursos
	Amenazas
A1	Aparición de proyectos similares que se presentan en la misma temporada
A2	Fluctuación de la moneda (peso mexicano)
A3	Entrega tardía de recursos por parte de los patrocinadores



A4	Incertidumbre en la participación de docentes y grupos invitados
A5	No existe una verdadera delegación de responsabilidades, algunas de éstas son exclusivas de una persona

### Ponderación de factores internos

OPORTUNIDADES	VALORACIÓN INDIVIDUAL		PROMEDIO
	SUJETO A	SUJETO B	
O1	0.20	0.05	0.125
O3	0.05	0.10	0.075
O5	0.10	0.05	0.075
O6	0.05	0.05	0.050
O7	0.10	0.20	0.150
<b>SUMA PARCIAL</b>	0.50	0.45	0.475
<b>AMENAZAS</b>			
A1	0.05	0.20	0.125
A2	0.05	0.05	0.050
A3	0.10	0.05	0.075
A4	0.10	0.20	0.150
A5	0.20	0.05	0.125
<b>SUMA PARCIAL</b>	0.50	0.55	0.525
	1.00	1.00	<b>1.000</b>

### Valoración de los factores externos

	<b>Valoración individual</b>	
--	------------------------------	--

<b>OPORTUNIDADES ORDENADAS PARA ASIGNAR PONDERACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Co nte o</b>
O1	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
O7	3	4	3	2	4	4	4	4	1	3	4
O5	3	4	3	3	4	1	4	4	2	3	3
O6	3	4	3	2	4	4	2	4	2	3	4
O3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3
<b>AMENAZAS ORDENADAS PARA PONDERACIÓN</b>											
A1	4	3	2	4	2	1	4	3	4	4	4
A2	4	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3
A3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3
A4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3
A5	2	4	1	3	2	4	3	3	4	3	3

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>
O1	3	0.175	0.525
O7	4	0.050	0.200
O5	3	0.075	0.225
O6	4	0.050	0.200
O3	3	0.100	0.300
	17		1.450
<b>AMENAZAS</b>			
A1	4	0.200	0.800
A2	3	0.050	0.150

A3	3	0.050	0.150
A4	3	0.100	0.300
A5	3	0.150	0.450
	16		1.850
<b>SUMA TOTAL</b>	33		3.3

### Cuantificación del ambiente interno

### Determinación de los factores críticos internos

Clave	FORTALEZAS
F1	Propuesta Novedosa
F3	Apoyo de instituciones de prestigio
F5	Ha contado con la participación de importantes docentes a nivel nacional e internacional.
F6	Forma parte de una red
F10	Otorgar becas
	DEBILIDADES
D1	No cuenta con un presupuesto base para cada edición
D2	No cuenta con la apropiada identidad corporativa
D4	No tiene bien delimitado el mercado
D6	No existe un programa de relaciones públicas específico
D8	No existe un seguimiento de las actividades del evento año con año

FORTALEZAS	VALORACIÓN INDIVIDUAL	PROMEDIO
------------	-----------------------	----------

	<b>SUJETO A</b>	<b>SUJETO B</b>	
F1	0.15	0.20	0.175
F3	0.05	0.05	0.050
F5	0.10	0.05	0.075
F6	0.05	0.05	0.050
F7	0.10	0.10	0.100
<b>SUMA PARCIAL</b>	0.45	0.45	0.450
<b>DEBILIDADES</b>			
D1	0.15	0.20	0.175
D2	0.17	0.05	0.110
D3	0.07	0.05	0.060
D4	0.06	0.10	0.080
D5	0.10	0.15	0.125
<b>SUMA PARCIAL</b>	0.55	0.55	0.550
	1	1	1.000

<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Conteo</b>
F1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
F5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
F10	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3
F6	3	4	3	3	4	4	2	3	4	2	4
F3	3	4	3	1	4	3	4	3	2	3	3
<b>DEBILIDADES</b>											
D2	2	4	1	3	3	4	4	4	2	4	4
D4	3	3	2	2	3	4	3	4	2	4	3

D6	3	4	2	2	2	4	3	4	2	3	2
D1	2	4	1	4	3	2	4	4	1	3	4

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>				<b>VALORACIÓN</b>				<b>PROMEDIO PONDERADO</b>			
F1	4				0.125				0.500			
F5	4				0.075				0.300			
F10	3				0.075				0.225			
F6	4				0.050				0.200			
F3	3				0.150				0.450			
	18								1.675			
<b>DEBILIDADES</b>												
D2	4				0.125				0.500			
D4	3				0.050				0.150			
D6	2				0.075				0.150			
D1	4				0.150				0.600			
D8	2				0.125				0.250			
	15								1.650			
<b>SUMA TOTAL</b>												
	33								3.325			
D8	3	4	2	2	2	3	2	4	2	4	2	

### Orientación de la estrategia

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
--	----------------------	-----------------

<b>FORTALEZAS</b>	Potencializar las oportunidades teniendo como referencia las fortalezas <b>F=1.675</b> <b>O=1.450</b> <b>Estrategia Ofensiva</b>	Mermer las amenazas teniendo como principal herramientas las fortalezas <b>F=1.675</b> <b>A=1.850</b> <b>Estrategia Ofensiva</b>
<b>DEBILIDADES</b>	Reducir las debilidades aprovechando las oportunidades <b>D=1.650</b> <b>O=1.450</b> <b>Estrategia Orientadora</b>	Combatir. Minimizar las amenazas de manera inmediata <b>D=1.650</b> <b>A=1.850</b> <b>Estrategia Supervivencia</b>

### Formulación de la estrategia

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p><b>O1</b>-Formar alianzas</p> <p><b>O3</b>-Correcta utilización de nuevos recursos electrónicos para la difusión</p> <p><b>O5</b>-Apoyo a escuelas de interesadas</p> <p><b>O6</b>-Producción de material audio-visual de las actividades educativas</p> <p><b>O7</b>-Realizar actividades a lo largo del año para difundir, que a la vez sirva para consecución de recursos</p>	<p><b>A1</b>-Aparición de proyectos similares que se presentan en la misma temporada</p> <p><b>A2</b>-Fluctuación de la moneda</p> <p><b>A3</b>-Entrega tardía de recursos por parte de los patrocinadores</p> <p><b>A4</b>-Incertidumbre en la participación de docentes y grupos invitados</p> <p><b>A5</b>-No existe una verdadera delegación de responsabilidades, algunas de éstas son exclusivas de una persona</p>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia FA</b>
<p><b>F1</b>-Propuesta Novedosa</p> <p><b>F3</b> Festivales de CONACULTA</p> <p><b>F10</b>-Otorgar becas</p>	<p>Fortalecer y crear nuevas alianzas con instituciones de música (O1, O5, F3)</p> <p>Mejorar la recaudación de recursos con actividades propias y aunándose a otros eventos (O1,O5, O7, F1, F6)</p> <p>Capitalizar mejor el contenido teórico-docente (O1, O5, F1, F5)</p>	<p>Fortalecer los convenios con instituciones para crear nuevos mercados (F1, F3, F6, A1)</p> <p>Diversificar la oferta académica -Apoyo de instituciones de prestigio</p> <p><b>F5</b>-Ha contado con la participación de importantes</p> <p><b>F6</b>-Formar una red con otros eventos (F1, F5, F10, A4)</p> <p>Crear convenios a mediano plazo para la mejor obtención de recursos (F6, F3, A3)</p>



<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategia DO</b>	<b>Estrategia DA</b>
<b>D1</b> -No cuenta con un presupuesto base para cada edición	Crear nuevos mercados para mejorar la obtención de recursos (D1, D4, O6, O7)	Cancelar el evento (D1, D2, D4, D6, D8, A1, A2, A3, A4 , A5)
<b>D2</b> -No cuenta con la apropiada identidad corporativa		
<b>D4</b> -Respecto al Encuentro no tiene bien delimitado el mercado	Mejorar la organización del evento profesionalizando al equipo de trabajo (D2, D8, O3)	Realizar ediciones bienales (D1, D2, D4, D6, D8, A1, A2, A3, A4 , A5)
<b>D6</b> -No existe un programa de relaciones públicas específico		
<b>D8</b> -No existe un seguimiento de las actividades del evento año con año	Ampliar las actividades realizadas a lo largo del año, en diferentes sedes (D4, D6, D8, O1. O3. O5, O6)	Separar las actividades (D1, D2, D4, D6, D8, A1, A2, A3, A4 , A5)

### Comparación de factores externos e internos decisivos

	<b>Factor crítico interno</b>	<b>+</b>	<b>Factor crítico externo</b>	<b>+</b>	<b>Estrategia resultante</b>
D1	No cuenta con un presupuesto base para cada edición	O7	Realizar actividades a lo largo del año para difundir, que a la vez sirva para consecución de recursos	E1	<b>Realizar un programa de actividades agresivo para consecución de recursos constante</b>

F1	Propuesta Novedosa	A1	Aparición de proyectos similares que se presentan en la misma temporada	E2	<b>Reestructurar los acuerdos y alianzas</b>
D6	No existe un programa de relaciones públicas específico	A4 A3	Incertidumbre en la participación de docentes y grupos invitados  Entrega tardía de recursos por parte de los patrocinadores	E3	<b>Establecimiento de un programa de relaciones públicas</b>
D8	No existe un seguimiento de las actividades del evento año con año	O1	Formar alianzas con escuelas de música del país	E4	<b>Ampliar las actividades para diferentes sectores</b>

Generar el análisis de la situación de un proyecto es una tarea que requiere el compromiso y la voluntad de los involucrados, tanto de aquellos que toman las decisiones, como los que desarrollan actividades operativas, que en muchas ocasiones tienen una participación periódica.

Los escenarios que podemos desarrollar al aplicar este modelo de análisis deben basarse en realidades específicas, en antecedentes reales y en la necesidad de mejorar la planeación, organización y el crecimiento de los proyectos en beneficio de los agentes internos y externos.

Evaluar no debe significar una oportunidad para desprestigiar y menospreciar los esfuerzos que se han llevado a cabo para la existencia de organizaciones y proyectos. Debe significar el camino a la mejora y permanencia de las acciones emprendidas.

Betancourt Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)

González Solán Oliek. (2006).Modelo de Gestión Estratégica para Universidades.

Pearce & Robinson. (1997). Strategic Management: formulation, implementation, and control. 6<sup>th</sup> edición. Editoria McGraw Hill.

Alfons Martinell Sempere. (2001). La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro (recopilación de textos).

Fleitman Schavarczer, J. (1997). Eventos y exposiciones, una organización exitosa. México, D. F.: Mc Graw-Hill.

Fabiola Rodríguez Barba (2008) Las políticas culturales del México contemporáneo en el contexto de la Convención sobre Diversidad Cultural de la UNESCO. Observatoire des Amériques. Recuperado de [http://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-oda&id\\_article=4349](http://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-oda&id_article=4349) / septiembre de 2009

Amado Suárez Adriana- Bongiovanni Maximiliano (2005). “Apuntes sobre el concepto de marketing cultural” Ponencia, III Congreso Panamericano de Comunicación. Buenos Aires. Universidad Nacional del Buenos Aires  
Recuperado de [www.catedraa.com.ar](http://www.catedraa.com.ar) / septiembre de 2009

Ponce Talancón, H. (2006) *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”* en Contribuciones a la Economía  
Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/> / septiembre de 2009

Oliek González Solán. (2006) Modelo de Gestión Estratégica para Universidades  
[http://www.dis.uia.mx/grupos/2009o/gestion\\_c/2.3\\_gestion-estrategica-universidad.pdf](http://www.dis.uia.mx/grupos/2009o/gestion_c/2.3_gestion-estrategica-universidad.pdf) / septiembre de 2009