



# 2<sup>o</sup> CONGRESO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL

Pensamiento y acción cultural para la paz  
y la participación ciudadana

18, 19 Y 20 DE OCTUBRE DE 2017  
CALI, COLOMBIA

## **El gestor y la gestión cultural como puente entre el emprendimiento cultural y las herramientas empresariales.**

Colombia

Ponencia presentada en el 2do. Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural | Cali Colombia  
16, 19 y 20 de octubre de 2017

Tatiana Grisales Ríos  
tgrisalesr@unal.edu.co

## **El gestor y la gestión cultural como puente entre el emprendimiento cultural y las herramientas empresariales.**

**Palabras clave:** Emprendimiento cultural, gestor cultural, fortalecimiento empresarial

Los creadores y artistas cuentan con un gran talento y un saber hacer potencial, sus creaciones son atractivas y creativas e innovadoras, sin embargo se enfrentan al titánico reto de superar los demás eslabones de la cadena de valor que, además de la creación, implica la distribución, exhibición y consumo de los productos. Los emprendimientos culturales que son conformados comúnmente por artistas y creadores, pese a que tienen una oferta cultural variada y constante, no cuentan con una demanda fiel que consuma sus productos, bienes y servicios; esto sumado a la falta de conocimientos y herramientas en administración y gestión, los convierte en un gremio poco competitivo y auto sostenible económicamente.

Los emprendimientos culturales además de ser creativos son actores sociales activos que históricamente han estado cerca a las problemáticas y necesidades sociales para solventar y reparar los impactos negativos en las comunidades; esto se debe a que los emprendimientos culturales tienen dentro de su visión un gran compromiso social y comunitario. En la investigación: *Caracterización del perfil del emprendedor y del empresario cultural*, liderada por el Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura en conjunto con la Universidad de Caldas y la Universidad Nacional sede Manizales se comenta que el emprendedor cultural:

tiene una concepción del mundo diferente que no encaja dentro del pensamiento caracterizado desde categorías económicas, según el cual, el principal objetivo de su emprendimiento no es obtener rentabilidad económica, sino beneficios para impulsar sus objetivos sociales, medioambientales, culturales, entre otros. (Ministerio de Cultura, 2014, p.16).

Pese a su valor atractivo, su contribución económica al país y a las industrias culturales y creativas y su aporte al tejido social, los emprendimientos culturales son

débiles en formalización, organización y circulación. Esta falta de conocimientos en herramientas empresariales se potencia aún más con la baja oferta de formación en emprendimiento cultural que se ajuste a los modos de producción de los hacedores culturales. Es imprescindible una formación que no aleje a los creativos de la formalización y los procesos organizacionales, pues es notable el escepticismo que tienen los emprendedores culturales por los procesos de acompañamiento y consultoría que ofrecen instituciones públicas y privadas, esto debido a las experiencias negativas que han adquirido en este tipo de procesos, puesto que no son brindadas por un personal idóneo, no son constantes y permanentes y no demuestran tener un alto grado de compromiso con la potencialización de las iniciativas del sector cultural.

Los bajos niveles organizacionales y de circulación de los emprendimientos, la poca oferta en formación empresarial ajustada a las necesidades del sector cultural, y la baja demanda de públicos que consuman cultura, son las principales razones por las cuales nace el Programa Fortalece Cultura como un servicio del Área de Gestión y Comunicación Cultural de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. El Programa brinda formación especializada en emprendimiento cultural para los hacedores y creadores de cultura, su enfoque está en la generación de contenidos y metodologías innovadoras y pertinentes para el sector cultural diseñadas e implementadas por Gestores Culturales y Comunicativos que, como profesionales de la cultura, son sensibles y conocedores de las dinámicas de los emprendedores culturales.

Fortalece Cultura nace en el 2015 como un trabajo de grado con la implementación de la Prueba piloto de acompañamiento a emprendimientos culturales en donde, egresados del programa de Gestión Cultural y Comunicativa, asesoraron a emprendimientos culturales de Manizales de música, teatro y contenidos digitales. En este primer ejercicio los emprendimientos recibieron herramientas en Administración pública, Comunicación y Estrategia empresarial; y además permitió reafirmar y conocer más de cerca las necesidades que los creadores tienen en cuanto a formación.

Una vez identificadas las necesidades y validada la pertinencia del Programa, se realizó en el 2016 la primera versión de Fortalece Cultura en alianza con la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas y la Universidad de Caldas. Para esta primera versión el Programa especializó aún más sus servicios, aumentó la intensidad horaria y fortaleció a más emprendimientos de la ciudad. Las organizaciones participantes recibieron asesorías en Modelo de negocio, Marketing, Comunicación, Planeación financiera y proyectos, mediante contenidos y metodologías creativas planteadas e implementadas por el equipo de gestores culturales del Área de Gestión y Comunicación Cultural de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Actualmente se lleva a cabo la II versión del Programa con una importante modificación en su funcionamiento; para esta ocasión Fortalece Cultura amplió su estructura y diseñó cuatro etapas de formación escalonables para los emprendedores. La primera etapa, denominada *Semilla*, es el primer momento de encuentro entre los emprendedores y temas de formación empresarial, en esta etapa se realiza sensibilización y acercamiento desde una metodología grupal mediante talleres en diversos temas de la gestión y la administración. Luego, está la etapa *Siembra* en donde sólo un grupo de emprendedores de la primera etapa pasan a recibir fortalecimiento a través de asesorías personalizadas en temas de modelo de negocio, comunicación, marketing, planeación financiera, proyectos y relacionamientos estratégicos.

La tercera etapa denominada como *Crece*, es la etapa de acompañamiento en donde se refuerzan y complementan las herramientas abordadas en la etapa *Siembra* a través de asesorías personalizadas. Finalmente, el paso de los emprendedores por el Programa finaliza en la etapa *Cosecha*, en donde se realizan mentorías con expertos con experiencia en el hacer cultural. Los contenidos de los talleres y asesorías de las tres primeras etapas del Programa son diseñados e implementados por el equipo de gestores y consultores culturales del Área de Gestión y Comunicación Cultural.

Además de la formación permanente, también se generan espacios de formación con invitados externos al equipo de gestores culturales. Uno de los factores clave de la metodología de Fortalece Cultura son los espacios para el relacionamiento estratégico y el fortalecimiento de las iniciativas del Programa y de Manizales; estos espacios son denominados como *Tejidos* y funcionan bajo el formato de networking o mercado en donde los emprendedores tejen redes con empresarios y actores estratégicos. Dentro de los *Tejidos* se realizan showcases, vitrinas con los productos y piezas de comunicación de los emprendimientos y actividades para generar alianzas y contactos.

Luego de contar el origen y funcionamiento de Fortalece Cultura, se expondrá la importancia del gestor y la gestión cultural en esta experiencia de fortalecimiento empresarial con el sector cultural y creativo y los impactos que ha generado el Programa en sus dos versiones. Inicialmente, con la aplicación de entrevistas, levantamiento de información y realización de la Prueba piloto de acompañamiento, se diagnosticó la urgencia de formular una oferta de formación para emprendimientos culturales que dialogara con los otros modos de crear y producir del hacedor cultural; es precisamente en este punto en donde la gestión cultural juega un papel determinante como profesión y acción sensible, cercana y encargada de gestar y fortalecer los procesos y sucesos culturales.

En la experiencia con Fortalece Cultura se ha identificado que trabajar desde herramientas de la gestión cultural y contar con un equipo de Gestores Culturales y Comunicativos ha sido el puente para acercar a los emprendedores culturales a la formación empresarial. Es gracias a una profesión y un hacer que se ocupa directamente de los asuntos culturales que los creadores han roto la barrera y el escepticismo por aprender y aplicar en sus iniciativas conceptos y herramientas administrativas y organizacionales.

Jaron Rowan en su libro *Emprendizajes en Cultura*, explica claramente los motivos por los cuales el gestor cultural puede ser un agente mediador que logre acercar armoniosamente al sector cultural con las herramientas empresariales

Los emprendedores culturales no se identifican ni con el sector de las artes tradicionales ni con el sector empresarial más duro. Estos nuevos emprendedores requieren estructuras formativas que les ayuden en su carrera: saben que «necesitan asesoramiento empresarial pero quieren recibirlo por parte de compañeros o de gente con la que se puedan identificar, y no por “hombres con traje” que saben poco sobre el funcionamiento de estas nuevas Industrias. (2010, p.39)

Para reafirmar lo planteado por el autor se hablará, a modo de anécdota, de una situación que se ha identificado en el Programa. Como se mencionó anteriormente, el Programa se viene desarrollando desde el año pasado con la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, una institución de reconocimiento en la ciudad que financia y apoya el Programa; para Fortalece Cultura esta alianza representa una gran ventaja y fortaleza; sin embargo, para los emprendedores simboliza una *alerta roja* dado el poco contacto que tienen con la institución y el carácter formal, empresarial y comercial que ésta les transmite; en algunas conversaciones los emprendedores comentan que sienten prevención y una gran intriga sobre el porqué de la participación de la institución en un programa de enfoque cultural; muchos de ellos creyeron al inicio que el objetivo de la Cámara era formalizarlos legalmente.

Entender que en el sector comercial las necesidades de la demanda priman sobre el acto creativo y que en el sector cultural es la inspiración y el arte quienes, generalmente, se superponen a la necesidad del público, es asunto que sólo se comprende desde una mirada sensible y conocedora de las realidades del sector cultural. Para plantear metodologías y contenidos es necesario conocer las particularidades de los emprendimientos culturales, es importante saber que vender arte es diferente a vender zapatos, que los presupuestos de los creadores son más reducidos, que la co-creación es una manera efectiva de producir, que la contraprestación es una moneda de cambio muy usual en los negocios entre emprendedores, que los modos de promoción son más artesanales y que el consumidor es escaso porque una de las tareas del sector cultural es trabajar en la formación de públicos.

Todas esas particularidades serían sinónimo de quiebra en una empresa comercial y ante los ojos de un consultor comercial externo serían emprendimientos sin potencial competitivo; pero los gestores y consultores culturales saben que son dinámicas que hacen parte de los modos de trabajo de los emprendimientos y que si bien, hay que fortalecerlos y dotarlos de herramientas empresariales, se comprende que son modos distintos de crear productos y consolidar empresa.

No es el administrador, el economista, el abogado u otro profesional el llamado a liderar procesos que impulsen el acto creativo, es el gestor cultural quien, como profesional de la cultura, está en la capacidad de crear puentes entre la gestión y la cultura. En palabras de Alfons Martinell, vemos cómo gestionar la cultura y sus procesos implica un saber, un respecto y una sensibilidad especial:

Específicamente en el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector productivo se encunetra (sic) en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresivas. La gestión de la cultura ha de encontrar unos referentes propios de su acción adaptándose a sus particularidades y encontrar una forma de evidenciar, de forma muy diferente, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación (Martinell, 2001, p.12)

Entendiendo los modos de ser y de hacer de éstos emprendedores, el equipo de gestores y consultores culturales del Área de Gestión y Comunicación Cultural, ha venido indagando e investigando sobre contenidos que realmente tengan aplicabilidad en los emprendimientos culturales, teniendo en cuenta las particularidades y diferencias que éstos presentan con relación al sector comercial. El principal reto ha sido y seguirá siendo ajustar los contenidos empresariales existentes a las necesidades del emprendimiento cultural y crear nuevos contenidos especializados desde la gestión cultural.

En ese proceso de indagación y creación de nuevas propuestas de formación el equipo gestor y consultor tiene dentro de sus principales proyecciones la construcción de un modelo de negocio propio para el sector cultural, debido a que se identifican vacíos e inconsistencias en los dos modelos de negocio con los que el equipo desarrolla parte de sus talleres y asesorías: Modelo CANVAS y el Start Model. Este será uno de los grandes desafíos: Reunir en un modelo de negocio herramientas de la gestión cultural y herramientas empresariales.

Esta necesidad de crear un modelo de negocio e idear otros contenidos surge porque se identifica que muchos de los modelos, teorías y herramientas de la administración no aplican para los emprendimientos culturales. Si bien existe la necesidad de formalizar el sector y de cualificar los modos de producción y gestión, no hay que perder de vista la esencia y la originalidad de los hacedores culturales, formalizar y organizar entendiendo que el fin último del trabajador cultural y social no es solamente ser rentable y productivo.

Pero no es solamente la necesidad de transferir conocimientos y fortalecer la estructura interna de las organizaciones, es también la urgencia de fortalecer la circulación y el relacionamiento de los emprendimientos culturales con las audiencias y clientes estratégicos. Los emprendedores, creadores y artistas muchas veces se centran en su acto creativo y pierden de vista la gestión y la comercialización de sus obras, olvidan que relacionarse en términos comerciales es un acto estratégico y necesario, es por ello que desde el Programa consideramos importante generar escenarios para que los emprendedores se conecten con sus consumidores y creen alianzas estratégicas con empresarios y actores clave, debido a que se ha identificado la dificultad que tienen los artistas para circular y comerciar. En la cartilla de Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad se hace un llamado a los emprendedores a relacionarse con sus consumidores:

El nivel de involucramiento de los consumidores, es decir la importancia relativa que aquellos dan a sus decisiones de compra y consumo, se incrementa cuando se trata de bienes y servicios culturales en razón al carácter subjetivo derivado de una serie



de expectativas que varían de persona a persona, sin que ello implique que sea imposible identificar ciertos aspectos comunes que se hallan presentes entre diversos consumidores culturales. (Ministerio de Cultura, 2013, p.36)

Hasta este punto se ha hablado de fortalecer los dos aspectos débiles en los emprendimientos culturales: la formalización o la desarticulación con la gestión cultural y la poca circulación. Ambos trabajados desde contenidos y metodologías auténticas y especializadas para el sector cultural involucrando profesionales conocedores y cercanos a esas realidades.

Finalmente, a la experiencia con el Programa Fortalece Cultura también se suman otros procesos que se han realizado desde el Área de Gestión y Comunicación Cultural en relación al fortalecimiento empresarial de emprendimientos culturales, como es el caso del diplomado de emprendimiento cultural que se realizó en el Resguardo Indígena de Puracé, Cauca, en donde se trabajó en la construcción de modelos de negocio a ideas y emprendimientos de los habitantes del territorio.

Es esa experiencia con diversos públicos y contextos la que le ha permitido al equipo gestor y consultor reflexionar, proponer, crear e implementar nuevas formas de trabajar con los creadores y hacedores de la cultura; es la que posibilita conocer el sector y proponer desde la gestión cultural mejoras a las necesidades que presenta el emprendimiento cultural en cuanto a la formación empresarial.

A modo de conclusión se puede decir que el acercamiento de los emprendedores culturales ha herramientas empresariales a través del gestor y la gestión cultural ha contribuido a la formalización de los emprendimientos culturales, a la consolidación de emprendimientos más organizados, al fortalecimiento de sus procesos organizacionales y administrativos y a la creación de alianzas, redes y trabajos colaborativos entre los emprendedores y actores estratégicos. Se puede decir que se está avanzando hacia la construcción de modelos de formación y gestión del emprendimiento cultural que articulen la gestión cultural y medien con las herramientas administrativas. Como gestores culturales debemos seguir en la búsqueda y construcción de formatos, teorías y metodologías que posibiliten la formalización y la organización más allá de la rentabilidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Getino, O. (2006). El capital de la cultura. Las industrias culturales en la Argentina. Buenos Aires: Senado de la Nación. Parlamento Cultural Mercosur.

Martinell S., Alfons. *La Gestión Cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro (recopilación de textos)*. Girona, Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación, 2001.

Ministerio de Cultura. *Caracterización del perfil del emprendedor y del empresario cultural. Análisis de acceso, la gestión y la destinación de los recursos financieros*. Colombia, 2014.

Perez-Bustamante, D., & Yabar, A. (2010). El valor económico de los bienes culturales y ambientales: Cultura, desarrollo y sostenibilidad. *Observatorio Medio Ambiental*, 41-63.

Rowan, Jaron. (2010) *Emprendizajes en Cultura*. Madrid, España: Traficantes de sueños

Universidad de Antioquia. *Emprendimiento Cultural para el desarrollo local. Cuaderno del estudiante*. (2013). Colombia: Ministerio de Cultura