

**Autora: Verónica Beatriz Longo**

**Contacto: [vlongo@unsl.edu.ar](mailto:vlongo@unsl.edu.ar) - [vblongo@hotmail.com](mailto:vblongo@hotmail.com)**

**Institución a la que pertenece: Universidad Nacional de San Luis, San Luis,  
Argentina**

**Área de interés: Comunicación en las organizaciones**

**Título: La comunicación como lugar estratégico de la gestión cultural**

### *Resumen*

El tema de estudio es el de la comunicación en las organizaciones como lugar estratégico de la gestión cultural. En este marco, se abordarán teóricamente los conceptos de cultura, comunicación y los de proyecto, marketing y gestión cultural. Se parte del supuesto de que toda acción cultural institucionalizada debe tener su correlato en una(s) acción(es) de comunicación (también institucionalizada/s/) que dé cuenta de la potencialidad y las posibilidades del proyecto cultural.

Los interrogantes que se nos abren, y que serán abordados en el trabajo, son muchos: ¿cómo relacionar cultura y comunicación en la esfera pública?, ¿pueden hacerse “visibles” las acciones culturales?, ¿cómo se institucionalizan?, ¿qué entendemos por marketing cultural?, ¿para qué sirve?, ¿qué papel juega el gestor cultural?

## LA COMUNICACIÓN COMO LUGAR ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN CULTURAL

*“En la dinámica de las economías actuales, la cultura es una condición indispensable que actúa como fuerza y poder de negociación y soporte reafirmador de la identidad y la interacción”*

W. Licon Calpe y R. Vélez

*“Ser gestor cultural o ser miembro de una comunidad y participar en la resolución y transformación de necesidades, requiere al mismo tiempo de un elemento que le es fundamental para que la acción no se quede en actitudes voluntaristas, o en actividades desordenadas que finalmente perjudican a la comunidad aunque sean hechas con las mejores intenciones. Este elemento, sin el cual no es posible actuar, es la planeación”*

Organización de Estados Iberoamericanos, 1997-1998)

### INTRODUCCIÓN

Nuestro tema de interés es el de la comunicación en las organizaciones como lugar estratégico de la gestión cultural. En un primer momento, se abordan los conceptos de *cultura*, *comunicación* y los de *proyecto*, *marketing* y *gestión cultural*. Se parte del supuesto de que toda acción cultural institucionalizada debe tener su correlato en una(s) acción(es) de comunicación (también institucionalizada/s/) que dé cuenta de la potencialidad y las posibilidades del proyecto cultural.

### ALGUNAS DEFINICIONES INICIALES.

Entendemos por *comunicación social* el intercambio discursivo a través de las prácticas sociales significantes en la que se derivan sentidos de orden social, no necesariamente simétricos: valores, saberes, identidades. Como afirma Wolton “toda comunicación es una relación de fuerza” (Wolton, 1999).

Parafraseando a Mata (1988): A partir de la comunicación se van procesando identidades, normas, valores, se van articulando intereses, se van acumulando y legalizando saberes, constituyendo un terreno privilegiado para la construcción de sentidos de orden social. Un terreno a partir del cual diferentes

actores propondrán sus propios sentidos de ese orden, que competirán entre sí para convertirse en hegemónicos.

Ahora bien, un ámbito específico de la comunicación social es el de la *comunicación institucional*, esfera en la que las relaciones y los sentidos tienen como centro y paradigma a las organizaciones: relaciones que se dan a su interior, hacia afuera, con la ciudadanía, con otras organizaciones, etc.

Por otro lado, encontramos el concepto de *cultura*. Para Raymond Williams- cuya definición es fundante de los *cultural studies*- 'cultura' es el sistema significativo de prácticas que produce, reproduce y/o transforma valores y sentidos sociales. Esto es, las prácticas y modos con que las sociedades confieren sentido a sus experiencias comunes y reflexionan sobre ellas. La cultura- así entendida- es intrínseca a todo sistema económico, político, social, generacional; a la vez que supera una visión de cultura cercana a las Artes o como producto social. (Williams, 1982). ¿Cómo aparece y funciona el sentido en las sociedades? Para contestar esto, podemos recurrir a los términos de 'Hegemonía', 'Consenso' y 'Negociación' como categorías gramscianas (replantadas por los Estudios Culturales) que explican que los sentidos no se imponen unos sobre otro(s), y sí que hay confluencia, reconocimiento y negociaciones según distintos intereses (de clases).

Licona Calpe y Vélez (2006) ubican la cultura en “uno de los escenarios estratégicos para la vida social.” En esta línea, la OEA la define como:

*...la actividad humana que por excelencia produce sentidos e imaginarios en la sociedad. También refuerza el sentido de la identidad y de la ciudadanía en los pueblos (...) Este concepto supone una particularidad en el continente americano: la coexistencia de manifestaciones culturales próximas a lo que podríamos llamar la cultura tradicional, producto de una multiplicidad de etnias y subculturas que han participado en la construcción de la identidad y la historia de la región, y de manifestaciones más próximas a lo que podríamos llamar una cultura moderna o, más allá, industrial,*

*también características de la cultura continental contemporánea. (OEA, s/d).*

Como se ve, la definición de cultura es cercana a la de comunicación. Es decir, no puede entenderse la comunicación si no es desde la cultura.

Más aún, reconocemos y proclamamos, junto a nuevas líneas teóricas, que ambas son hoy derechos humanos y de los ciudadanos<sup>1</sup>.

### **EN LA CIUDAD**

Ahora bien, hoy las transformaciones culturales, más las nuevas formas de producción, circulación y recepción de los bienes simbólicos, tienen como referente empírico la ciudad, y es desde este lugar que hacemos nuestros aportes.

La ciudad es ante todo el espacio en donde la comunicación social toma mayor vigencia, y en donde se actualizan las interacciones entre sujetos: hay una lucha / consenso permanentes por fijar el *sentido* a objetos y a acontecimientos.

Asimismo, la categoría 'ciudad' supone entender a esta última no sólo como continuadora de tendencias anteriores (lugar de las actividades económicas, administrativas, culturales y públicas), sino que también implica rearmar el concepto prestando especial interés a una gama de fenómenos articuladores de lo urbano, en la crisis de la Modernidad. Entre otros, la creciente presencia del mercado en la esfera de lo público; el crecimiento de la mediatización en las relaciones humanas, y la pérdida del sentido de 'la ciudad' como fuente de constitución de las identidades colectivas.

---

<sup>1</sup> Al respecto, Capato, 2006: “¿Qué significa el derecho para la cultura, qué le aporta? ... una esencial función de garantía de los derechos subjetivos relativos a la cultura de los individuos y de los grupos en los que desenvuelven su vida, así como la garantía de los principios y valores superiores (autonomía de la cultura, pluralismo, diversidad, descentralización) que hacen posible un desarrollo cultural democrático”.

## ACCIÓN CULTURAL Y ACCIÓN COMUNICACIONAL INSTITUCIONALIZADAS

Una vez definidos nuestros términos claves (el de cultura y el de comunicación), nos parece importante trabajar con los de acción cultural institucionalizada y acción comunicacional (también institucionalizada).

Si más arriba hablábamos de cultura como manifestación humana que produce sentidos, creemos oportuno ver qué ocurre cuando esa acción cultural se formaliza, se institucionaliza, se aprehende desde las organizaciones.

Con *acciones culturales institucionalizadas* nos referimos a esas acciones que se sustentan en un proyecto cultural (en tanto discurso) explicitado por una organización de cualquier índole, a fin de producir, reproducir, hacer circular, etc. sus bienes simbólicos, sus sentidos, sus imaginarios.

Hoy la organización se define como actor social, como sujeto que emite y proyecta, que sigue una lógica centrípeta, que asume una idea de orden social, una postura política (y no sólo económica y centrífuga).

El proyecto cultural, entonces, resume el “hacia dónde quiere ir” una institución en materia de cultura<sup>2</sup> y *lo simbólico*, teniendo en cuenta su propia identidad, sus creencias, sus objetivos primarios y a largo plazo, su misión y visión, las representaciones sociales sobre ella, las expectativas de “lo que proyectan” y de sus públicos; etc.

Asimismo, para algunos autores, se trata de gestionar la cultura. Esto es, entender la cultura no sólo como un espacio simbólico, sino también como sector productivo (Bayardo, 2000). Gestionar la cultura implica momento de *gestación* de un proyecto (su planificación, ejecución y evaluación)<sup>3</sup>, pero también implica no perder de vista el lado político que lo envuelve (en tanto sentidos en pugna).

Dicen Licon Calpe y Vélez:

---

<sup>2</sup> O *empresas culturales* (Licon Calpe y Vélez, 2006)

<sup>3</sup> Debemos tener en cuenta, sin embargo, la salvedad que hace Bayardo (2000): “Por otra parte, el término gestión viene a reformular una batería de nociones anteriores y coetáneas encaminadas a cubrir un área similar, aunque no idéntica, de incumbencias: nos referimos a la animación cultural, la promoción cultural, la planificación cultural, la administración cultural, la ingeniería cultural”

*La racionalidad de la empresa en la gestión cultural es un imperativo para ser asumido por directores y gerentes, dado que este es un medio efectivo y transformador de estas organizaciones para que respondan al reto que les plantea la sociedad; es decir, crear valor, crecer, satisfacer expectativas y necesidades sociales en función de la calidad de vida de manera sostenible (2006)*

Un proyecto cultural se visualiza tanto en las acciones (y en el discurso) de un municipio como en el plan de una empresa dedicada a la comercialización de zapatillas; desde lo que realiza un grupo de arte callejero hasta el plan global cultural que especifica el Estado Nacional, o una multinacional, o una escuela, o una ONG, etc.

Si seguimos los datos presentados por Amado y Bongiovanni (2005) encontramos que la actividad cultural institucionalizada además de beneficios comunitarios y educativos, impacta en la economía: “La actividad cultural genera en Argentina cerca de \$7.363 millones, que significa un tercio más que una tradicional industria como la automotriz, que factura anualmente \$5.000 millones (...) Según datos correspondientes al año 2000 de la Secretaria de Cultura y Medios de Comunicación de la República Argentina, las industrias culturales representan el 3% del PBI del país”.

Ahora bien, que las acciones culturales se institucionalicen implica su profesionalización. O, como afirman Licona y Vélez:

*Las organizaciones y empresas culturales locales, surgidas de una alta dosis de empirismo y buenas intenciones -exceptuando las industrias culturales que asimilaron y aplicaron las teorías de los pensadores de la disciplina administrativa- requieren pensar y apropiarse en serio de los acumulados para renacer o reconstruirse. Se trata de romper prevenciones ortodoxas o ideológicas que las marginan o les dificultan la comprensión y aplicación de teorías e instrumentos de la administración en el vasto*

*campo cultural (...) ¿Por qué no dar el salto a la administración para hacer una teoría de la empresa cultural a partir de su comprensión y experimentación en y desde las mismas organizaciones culturales? (Licona Calpe y Vélez, 2006).*

Más aún, un trabajo profesional, no solo movido por la voluntad, institucionalizado, teórico y en campo supone que los proyectos culturales deben insertarse y fundirse con un proyecto comunicacional (incluso en políticas culturales).

Coherente con lo anterior, nos parece importante introducir el concepto de *comunicación de acciones culturales (o acción comunicacional)*, que también implica un compromiso y preparación profesionales.

Esto es, toda acción cultural “debería” tener su correlato en lo comunicacional, entendiendo esto no como mera difusión – que sería su aspecto más reducido <sup>4</sup>- sino, y sobre todo, como interacción que negocia sentidos con el otro, y reconoce su aspecto productivo- económico.

¿Por qué *comunicar* las acciones culturales? ¿Cómo y cuándo hacerlo?, ¿para qué?

Hoy la comunicación basada en objetivos y estratégicamente planificada y gestionada brinda alternativas válidas frente a diversas situaciones o inconvenientes en los ámbitos internos o externos, en el uso de herramientas y en el desarrollo de la misión organizacional.

Una estrategia de comunicación supone definir:

- Los objetivos estratégicos: la razón de ser de la organización (el para qué)
- La estructura de comunicación (el quién)
- Los objetivos de comunicación y los ejes de los mensajes (el qué)
- El sistema de transmisión del mensaje (el cómo)

---

<sup>4</sup> Comunicar las acciones culturales no significa informar sobre actividades “artísticas” a través de gacetillas y publicidades, por ejemplo.

Lo que se está afirmando, en conclusión, es entender la comunicación como momento relevante de la gestión, en este caso cultural, ya que es la comunicación la que da una representación unitaria de la institución, a la vez que liga la realización del proyecto al desarrollo de la organización.

## **EL GESTOR CULTURAL**

Quien asume la responsabilidad y el hacer de las acciones culturales y su planificación y promoción es el gestor cultural.

Al dibujar el contorno de un gestor cultural, Bayardo (1999) asegura:

*... es un mediador que opera desde una perspectiva generalista entre los diversos actores, cuerpos disciplinares y especialidades puestos en juego en las distintas fases de los procesos culturales. (...) Entendemos que la formación teórica y la investigación deben constituir junto con el saber técnico los pilares de una gestión cultural que de momento se cifra más en la repetición de experiencias exitosas y en apuestas arriesgadas, que en apreciaciones sólidamente fundadas y en encuadres reflexivos. La gestión tiene tiempos más acelerados e imprevisibles que los ritmos pausados y meditados de la investigación académica, pero esta última resulta fundamental para diagnosticar adecuadamente situaciones, para formular proyectos culturales y para evaluar sus resultados.*

Además de su formación y de su desempeño laboral, ¿qué es un gestor cultural o qué se “debería esperar” de él?

Entre otras cuestiones,

- Una planificación estratégica a partir de un diagnóstico, y una posterior proyección cultural, en la que se incorporen herramientas de gestión.
- Su compromiso ideológico y ético.
- Siguiendo a Licona Calpe y Vélez, rescatar las organizaciones y empresas culturales locales, articulando la economía y la administración

en que se encuentran inmersas, interrelacionando escenarios de interculturalidad local y global, comunitaria y regional.

- Licona Calpe y Vélez (2006) también agregan: apertura, innovación, flexibilidad, eticidad y presencialidad.

El campo de incumbencias del gestor cultural es vasto<sup>5</sup>, ya que no sólo el ámbito público reconoce las potencialidades de este tipo de gestión; sino que cada vez más son las empresas privadas las que asumen el papel primordial de lo simbólico en lo productivo.

Ahora bien, otra característica sobresaliente que se espera de un gestor cultural – que hemos defendido en este trabajo – es el de entenderlo como un sujeto que gestiona comunicación, que posee los conocimientos (y habilidades, recursos, información) suficientes como para planificar (negociar o mediar) estrategias de comunicación a fin de ampliar la oferta cultural, responder a demandas de la ciudadanía, tender redes de trabajo, etc.

En este sentido, Amado y Bongiovanni (2005) llaman la atención sobre algunas carencias que suelen presentar los gestores culturales:

*los gestores culturales no tienen costumbre de presentar sus proyectos en términos de estrategia comunicacional, e incluso cuando lo hacen desde la pura necesidad de fondos, no siempre lo hacen en un lenguaje entendible para los fríos cálculos que rigen la lógica empresarial (...)*

---

<sup>5</sup> Campos de Actuación de la Gestión Cultural, según tabla de (Licona Calpe y Vélez, 2006): museos, archivos, bibliotecas, hemerotecas, filmotecas, galerías, exposiciones, museos, artesanía, gestión municipal, centros culturales, centros cívicos, auditorios, festivales, circuitos, industria fonográfica, salas, etc.

## EL MARKETING CULTURAL

*“El concepto de Marketing Cultural sigue siendo un oxímoron a los oídos de muchos que consideran sacrilego el matrimonio del mercado con los proyectos culturales”.*

Amado Suárez y Bongiovanni

Hablar de comunicación de acciones culturales nos lleva a detenernos en una forma que asume esta comunicación, a una de sus estrategias (o mejor aún, instrumento) más relevante en la actualidad (aunque poco tratada teóricamente): *el marketing cultural*.

Una primera definición:

*un conjunto de recursos de marketing que permiten proteger la imagen de una empresa o entidad a través de acciones culturales (...) un conjunto diversificado de acciones, estrategias y productos con el objetivo de estimular la producción cultural o difundir cultural y colabora en el proceso de formación de imagen de la empresa. (Bongiovanni, 2004).*

Y podemos ampliar la definición:

*Si desde el punto de las empresas, el vínculo de la cultura se resume en la Comunicación por acciones culturales, desde el punto de vista de los agentes de la cultura, hablaremos de marketing cultural tal cual es usado en países como Brasil y España, definiéndolo como un conjunto de recursos comunicacionales que permiten la gestión comunicativa del proyecto cultural. (Amado Suárez y Bongiovanni, 2005).*

Si más arriba hemos afirmado que el gestor cultural “debería” reunir formación, recursos, conocimientos, habilidades en comunicación, entonces el marketing cultural se presenta como acción en la que se ponen en juego ambas caras de la misma moneda: lo cultural y lo comunicacional, para generar un valor

positivo en o a las instituciones. Presentar *el proyecto cultural* es dicho valor positivo.

En un principio (e históricamente), las acciones culturales-comunicacionales se observaban en apoyos o patrocinios o acciones de mecenazgo<sup>6</sup> a eventos de cualquier tipo (científicos, deportivos, artísticos, etc.) Ambas acciones se caracterizan por un apoyo institucional (generalmente económico), en el que se obtiene “algo” como contrapartida: mención, difusión, etc.

Hoy, el desafío parece presentarse en lograr acciones que legitimen a las instituciones desde lo simbólico, y no hagan perder de vista su responsabilidad social y eticidad. Tal afirmación se presenta tanto para las industrias culturales como para cualquier otra “empresa cultural”: museos, ONGs, organismos públicos, etc.

En este sentido, el marketing cultural (que si bien en su etimología e historia, lo acercan también a lo comercial y al incremento de la oferta/demanda) puede ser entendido como acción que responde a esa necesaria reciprocidad entre cultura-comunicación, y que favorecería aciertos importantes en la vida cultural: ampliación de la demanda ciudadana, acercamiento a los recursos de la gestión, superación de la dicotomía economía/cultura, tendido de redes interinstitucionales, etc.

---

<sup>6</sup> “Dentro del grupo de las acciones clásicas estrictamente culturales, se encuentran las acciones de apoyo a proyectos culturales de terceros, tradicionalmente identificados como mecenazgo y patrocinio. Las primeras tienen que ver con el mecenazgo cultural tradicional que implica una transferencia de fondos para apoyar la actividad de artistas (...) El patrocinio es un apoyo a programas que signifiquen una contribución a la comunidad, pero toma el rango de una relación comercial entre un suministrador de recursos y un proyecto cultural. El patrocinio es una relación exclusivamente de intercambio, en el que el patrocinado recibe asistencia financiera o de cualquier tipo por parte de una empresa o persona física; y como contrapartida, el patrocinador obtiene una difusión de forma masiva de su nombre o su producto” (Amado Suárez y Bongiovanni, 2005).

## BIBLIOGRAFÍA

- Amado Suárez, A. y Bongiovanni, Maximiliano (2005, julio) Apuntes sobre el concepto de marketing cultural. *3° Congreso Panamericano de Comunicación Buenos Aires*, Universidad Nacional de Buenos Aires
- Amado Suárez, Adriana (2006) Marketing Cultural. *Revista Lúdica*.
- Bayardo, R. (2000) Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural. En [http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc\\_documentos/66.pdf](http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc_documentos/66.pdf)
- Bayardo, R. (2006) Economía y cultura: problemas y debates contemporáneos. Clase 12 del *Curso de Posgrado Gestión Cultural y Comunicación*. Bs. As: FLACSO. Mimeo
- Bodo, C. (2006) Políticas culturales: modelos gubernamentales. En: <http://virtual.flacso.org.ar/mod/glossary/view.php?id=2815&mode=letter&hook=B&sortkey=&sortorder=&fullsearch=0&page=1> [en línea]
- Bongiovanni, Maximiliano (2004) Marketing Cultural y Responsabilidad Social Empresaria. En *Revista Científica de UCES*, Vol. IX N° 1
- Capato, A. (2006) El derecho de la cultura en la República Argentina y en el MERCOSUR. Clase del *Curso de Posgrado Gestión Cultural y Comunicación*. Bs. As: FLACSO. Mimeo
- Colombres, A. (1987). *Sobre la Cultura y el Arte popular*. Ediciones del Sol.
- García Canclini, N. (1982). *Las culturas populares en el capitalismo*, Capítulo II: "Introducción al estudio de las culturas populares", en apuntes de clase (s/d).
- García Canclini, N. (1991). "El consumo sirve para pensar", en *Diálogos de la Comunicación*, N° 30, junio, FELAFACS
- García Canclini, N. (1995). *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Editorial Sudamericana, Bs. As.
- García Canclini, N. (1995b). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. Grijalbo, México.
- Gramsci, A. (1984) *Los intelectuales y la organización de la cultura*. Bs. As: Nueva Visión.

- Hall, S. (1981) La cultura, los medios de comunicación y el efecto ideológico, en Curran J. y otros. *Sociedad y comunicación de masas*. México: F.C.E.
- Licon Calpe, W. y Vélez, R. (2006) Política y gestión de la empresa cultural. Clase del *Curso de Posgrado Gestión Cultural y Comunicación*. Bs. As: FLACSO. Mimeo.
- Martín Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. G. Gilli, México.
- Martín Barbero, J. (1990). Comunicación, campo cultural y proyecto mediador, en *Diálogos de la Comunicación*, N° 26, FELAFACS.
- Martín Barbero, J. (1991). "Dinámicas Urbanas de la Cultura", en *Gaceta de Colcultura N° 12*, Instituto Colombiano de Cultura, Medellín.
- Mata, M. C. (1988, enero) Radios y Públicos Populares, en *Diálogos de la Comunicación* - Edición N.19
- Organización de los Estados Americanos- Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (s/d) La cultura como generadora de crecimiento económico, empleo y desarrollo. En:  
<http://virtual.flacso.org.ar/mod/glossary/view.php?id=2815&mode=letter&hook=O&sortkey=&sortorder=> [en línea]
- Quevedo, L.A. (2006) Comunicación de las instituciones culturales. Clase del *Curso de Posgrado Gestión Cultural y Comunicación*. Bs. As: FLACSO. En Internet.
- Schmucler, H. (1997). *Memorias de la comunicación*. Ed. Biblos, Bs. As
- Uequín, G. (2006) Cultura de masas y estudios culturales. Clase del *Curso de Posgrado Gestión Cultural y Comunicación*. Bs. As: FLACSO. [en línea]  
<http://virtual.flacso.org.ar/mod/book/view.php?id=4865> [en línea]
- Uequín, G. (2006b) Aproximaciones al concepto de cultura y Cultura popular. Clase del *Curso de Posgrado Gestión Cultural y Comunicación*. Bs. As: FLACSO. En Internet.
- Weil, P. (1992) *La comunicación global*. Barcelona: Editorial Paidós.

- Williams, R. (1982) *Cultura*. Paidós, Barcelona.
- Wolton, D. (1999) *Los estragos de la ideología técnica*, en *Sobre la comunicación. Una reflexión sobre sus luces y sombras*. Acento Editorial, Madrid.