

Criterio Económico y Financiero en los Centros Culturales

En el marco de la gestión económico-financiera de los centros culturales, el buen resultado está más ligado a la formación de fondo de sus integrantes y a la aplicación de procedimientos, que al conocimiento de formulas mágicas que prometen llegar a buen puerto en corto plazo y sin mayor esfuerzo. Se podría decir que el éxito en la gestión económico financiera de los centros culturales se basa mayormente en una cuestión de fondo, que debe aprenderse, adquirirse y aplicarse.

Es común que en congresos y encuentros internacionales se presenten una gran variedad de "fórmulas mágicas" para la gestión cultural con la pretensión de que sean aplicadas por el auditorio, representantes de centros culturales, museos y demás instituciones culturales.

En las presentaciones se deja de lado que, por las diferencias existentes entre los diferentes espacios culturales, no se puede pensar en una misma forma de gestión; porque lo que puede ser excelente para unos, puede no serlo para los otros. No es lo mismo dirigir un centro cultural en el corazón de la ciudad de Buenos Aires o en el límite de la Amazonía entre Ecuador y el Brasil. Hay grandes diferencias entre contar con el patrimonio del Museo del Señor de Lipán, Perú, o tener por patrimonio vasijas de la costa del Océano Pacífico; contar con el aporte estatal que puede recibir un centro como Casa de América en España y las escasas posibilidades de otros centros culturales de inferiores recursos.

Todo esto no quiere decir que un ámbito sea mejor o peor que otros, pero si se debe tener en claro que las "formulas mágicas" que son sumamente eficientes en un ámbito pueden no tener utilidad alguna en otros.

Es por eso que se debe abordar la cuestión desde una perspectiva de fondo y no desde la enumeración taxativa de casos modelos, que sí son útiles a los efectos de tomar algunos datos y demostrar que una correcta gestión económica y financiera es posible en la gestión cultural. El objetivo es que cada director pueda encontrar el camino a seguir para una gestión exitosa relacionando las características de la institución, con la comunidad, recursos económicos y espacio geográfico en el cual se encuentra situada.

Los Centros Culturales: semejanzas y diferencia con otras instituciones y empresas.

Las personas que trabajan en el ámbito de la cultura, especialmente aquellas que dirigen centros culturales, museos o instituciones afines, tienen por lo general, una visión humanista de la comunidad. Se involucran en los conflictos que se presentan en la comunidad buscando, a través de diversas manifestaciones artísticas, crear espacios de reflexión y colaborar en la resolución de las problemáticas comunes.

Estos espacios de diálogo colaboran en la solución de los problemas que se presentan en la comunidad. Sin embargo, son innumerables los casos en los que los gestores, al focalizarse en la gestión artística, dejan de lado las herramientas y recursos económicos

necesarios para alcanzar los objetivos, involucrando a las instituciones en dificultades que les impiden asumir nuevos compromisos.

Los gestores culturales, en la mayoría de los casos, encuentran grandes dificultades a la hora de administrar recursos, invertir fondos y manejar las finanzas. En algunos casos incluso, se llega a despreciar estas prácticas como si no fueran esenciales a la gestión cultural y opacaran el noble sentido de su trabajo.

En lugar de relegar las prácticas económicas y financieras, habría que asumir sus beneficios y ejercitarlas, para alcanzar una gestión cultural integral, de base sólida y sostenida en el tiempo.

Esto se puede lograr profundizando las semejanzas y diferencias con el mundo de la empresa. Tener conocimientos o formación en dicho campo no permitirá comprender más fácilmente la administración de recursos y aunque siempre se requerirá el asesoramiento de especialistas en contaduría, administración y finanzas, se podrán tomar decisiones de gestión más acertadas.

- Semejanzas

En cuanto a su “desarrollo general” los centros culturales son similares a otras instituciones de gestión, emprendimiento o empresa que realiza el hombre. El plan de gestión de un centro cultural, como el de otras empresas, debe explicitar su misión, visión, objetivo y modo de implementación. La gestión en un centro cultural, como en cualquier otra empresa o institución, debe basarse en una plataforma conformada por recursos humanos, estructura edilicia, materiales, recursos tecnológicos, etc. Con todo esto, debe desarrollarse un plan de ejecución mensual o anual, para su posterior evaluación, medición, corrección y vuelta a trabajar.

- Diferencias

Las principales diferencias entre los centros culturales y otras empresas o emprendimientos son: la finalidad, las características de sus gestores y participantes, y el tipo de actividad que desarrollan.

En un marco general y no pretendiendo establecer una definición: los centros culturales son espacios, ámbitos o grupos de gestión, que apuntan al crecimiento y desarrollo de las personas, la comunidad barrial, regional, nacional o internacional. Buscan brindar a la comunidad un espacio de diálogo e intercambio, un ámbito de enriquecimiento integral, de desarrollo artístico y cultural. La gestión de los centros culturales invita al pensamiento, diálogo, discusión e investigación. La gestión tiene un acento muy marcado en el darse a la comunidad, buscando producir cambios positivos que beneficien a todos.

Este cúmulo de referencias nos permite diferenciarlo fácilmente de otras emprendimientos con un objetivo “principalmente económico”, donde el enfoque está en el rédito que tendrá la empresa y en un segundo plano, el beneficio de la comunidad. Los centros culturales también se diferencian de otros emprendimientos altruistas u ONGs, por estar focalizados en un desarrollo principalmente artístico, manifestado en diversas expresiones. En los centros culturales, el rédito material y económico, por lo

general, cobra importancia por la capacidad que estos recursos de brindar la posibilidad de continuar gestionando nuevas actividades en pos de un nuevo y mayor beneficio de la comunidad.

- Equilibrio en la gestión

El equilibrio en la gestión de un centro cultural estará basado en: a) El beneficio que brinda a la comunidad, de acuerdo a sus necesidades y dificultades; b) Balance de calidad e independencia artística; c) Desarrollo económico – financiero que le da sustento y armonía a la vida de la institución. El Director debe buscar la forma de hacer compatible cada uno de estos puntos y entender que todos son parte de una misma gestión, donde una no puede vivir sin la otra.

Por ello destacamos la importancia de tener un conocimiento integral del funcionamiento del Centro Cultural en todos los ámbitos. El tener una amplia formación cultural, artística, y económica - financiera es fundamental a la hora de dirigir un Centro Cultural.

Algunas dificultades que se presentan en el área Económico-Financiera de los Centros Culturales.

- En los propios gestores.

Los gestores se caracterizan, en su gran mayoría, por ser personas de gran creatividad, con una fuerte voluntad de darse a la comunidad, de saber ver y comprender cuestiones de la vida social y artística de un barrio, región o país. En contrapartida, presentan por lo general serias dificultades a la hora de confrontar cuestiones de continuidad, rutina, orden numérico y financiero. La mayoría de las personas que trabajan en Centros Culturales tienen un marcado sentir altruistas y un escaso interés en lo económico y financiero.

Constantemente sucede que los directores o coordinadores de áreas tienen una fuerte capacitación en cine, artes plásticas, teatro, filosofía, literatura u otras ramas artísticas pero no advierten la necesidad de capacitarse en lo económico-financiero o de trabajar muy de cerca con las personas adecuadas al efecto.

- Captación de fondos

Es difícil encontrar instituciones profundamente comprometidas con el desarrollo cultural de la comunidad, por la falta de conciencia sobre la importancia de apoyar los desarrollos culturales que redundan en beneficios sociales y económicos de ellos mismos y de toda la comunidad. Las instituciones dudan a la hora de acompañar las actividades culturales y artísticas de los centros culturales, quizás porque no terminan de comprender la importancia y el impacto de la actividad en la comunidad y el beneficio para su empresa. Este desconocimiento o desconfianza puede ser fruto de la impericia en la transmisión a la hora de presentar la propuesta, o de la falta de presencia de bases sólidas para administrar correctamente los fondos que se reciben.

- Dependencia económica

Algunos centros culturales tienen como única fuente de ingreso un aporte externo a través del cual se sustentan. Esta dependencia atenta contra la libertad, continuidad y armonía de los centros culturales. Es fundamental trabajar sobre la diversidad de ingresos que permitirán la gestión plena y múltiple en los centros culturales. El depender de una entidad o persona que aporta los fondos, deja supeditado el futuro del proyecto a la situación económica de la primera. Asimismo, la importancia que cobra la institución que sustenta el desarrollo, puede marcar la tendencia de la actividad y pensamiento del centro cultural convirtiéndolo en un espacio de propaganda y marketing para la empresa. Es importante contar con fuertes aportes en una primera instancia, pero en el transcurso de una gestión se debe buscar autonomía y autofinanciación a través de una variada y diversa estructura de ingresos.

Puntos a tener en cuenta a la hora de gestionar un centro cultural.

- Orden contable. Tener especificados ingresos y egresos.
- Control de costos (de inversión - de estructura - de gestión) del centro cultural en general y en sus diversas áreas
- Control presupuestario constante de cada área en forma independiente. Planes a largo, mediano y corto plazo.
- Inventario actualizado de recursos de gestión. Administración y conocimiento de recursos materiales, edilicio y tecnológico del centro cultural.
- Desarrollo e inventario del acervo cultural.
- Actualización de proveedores, grupos de trabajo y recursos necesarios para cada actividad y funcionamiento del centro cultural en general.
- Orden administrativo general y de cada área. Exenciones impositivas, recursos gubernamentales y no gubernamentales para la gestión.
- Conocimiento preciso de la diversidad de recursos, proveniencia de cada uno: determinará la volatilidad de los diversos ingresos.
- Orden contable y económico en los recursos humanos. Inversión en estructura estable, grupos de soporte. Relación entre los resultados obtenidos y la gestión realizada.

Todo ello se debe desarrollar teniendo en cuenta la presencia del centro cultural y de sus actividades en relación al medio donde se trabaja. Verificar la calidad de actividades, participación de personas e impacto que genera en los medios de comunicación, como el mensaje que transmite a la comunidad en general.

- Ejemplos de fuentes para la obtención de recursos:

- Servicio de capacitación cultural integral a través de seminarios, cursos y talleres artísticos. (*1)
- Formación lingüística y cultural a través de “instituto o escuelas de idiomas”. (*2)
- Recursos obtenidos por la taquilla de actividades culturales en general (*3)
- Alquiler de espacios físicos para el desarrollo de actividades compatibles con el centro cultural. (4*)
- Asociación de Amigos. (5*)

- Empresas que acompañan la actividad de la institución a lo largo de todo el año. (Patrocinantes - Partners). (6*)
 - Empresas o instituciones que patrocinan actividades puntuales. (Patrocinantes casuales) (7*)
 - Obtención de recursos estatales o internacionales. (8*)
 - Obtención de beneficios, tecnológicos, edilicios, mantenimiento, recursos generales, intercambios. (9*)
 - Sistemas establecidos de intercambio y cooperación como la Red de Centros Culturales de América y Europa.
- (*X) Ver anexo

Gestión de los Centros Culturales

En la mayoría de los casos, los centros culturales que no han experimentado el desafío de tener una gestión económica y financieras sólidas, presentan una constante dificultad en su desarrollo y futuro de gestión.

Signo claro en la madurez de una gestión es asumir de forma espontánea y eficiente los temas económicos, manejo de gastos, ingresos y recaudación, que se traduce en la superación de una de las principales problemáticas de la gestión cultural. Es importante asumir la conducción económico – financiera del centro cultural con la misma creatividad e ímpetu con el que se asumen los proyectos artísticos. También es preciso contar con un equipo de contadores y administradores capacitados que colaboren con la proyección económica del centro cultural sin asfixiar o perder el objetivo de la institución.

Los gestores culturales deben asumir que ellos SON administradores de empresas, pero con un desafío superior. El fin no se logra con obtener un buen rédito económico y satisfacer a los accionistas en la distribución de dividendos. El éxito de un centro cultural se verá en la impronta y beneficio que desarrolla en relación con la comunidad y su participación en el diálogo, desarrollo y crecimiento de la misma, acompañado de una buena y transparente gestión económico – financiera que brinde soporte, tranquilidad e independencia a la gestión.

Prácticas sugeridas para un mejor desarrollo financiero y económico en los Centros Culturales.

CAPACITACIÓN, CAPACITACIÓN Y CAPACITACIÓN

Es recomendable e importante que los gestores culturales (directores, coordinadores, administrativos, colaboradores y ayudantes) se capaciten en administración, economía y finanzas para tener una formación académica en estos temas también. Se da por sentado, que dichas personas ya cuentan con una amplia formación y conocimiento en artes y demás expresiones culturales, íntimamente vinculadas con el desenvolvimiento de la comunidad.

En el caso de los directores de los centros culturales es aconsejable la capacitación en cursos avanzados o de postgrado en dichas áreas. La gran mayoría de los directivos cuentan con una gran experiencia económica-financiero, debido a los años de gestión y

desafíos superados. Sin embargo, la formación académica, sumada a la experiencia laboral, permite tener una mayor comprensión de las herramientas, nuevas tecnologías y prácticas para alcanzar los objetivos. Además, la capacitación de los directivos en estos temas sirve de ejemplo los equipos de trabajo, sobre la importancia de la formación continua.

El gestor cultural es un estratega cultural y económico. Con esto no se quiere decir que debería ser un economista o un administrador contable, sino tener un claro conocimiento financiero y económico de la institución que maneja; como también conocer y entender las leyes de oferta, demanda y situación económica de la comunidad, ciudad o país donde se haya establecido.

Los gestores culturales deben saber “cómo y de dónde obtener dinero”, “cómo financiar las actividades”, tener un “claro orden económico interno” y “proyección económico-financiera a futuro”, además de saber “cómo, cuándo y dónde invertir.” Todo esto sin perder el objetivo e identidad del centro cultural.

Si todos los integrantes del equipo cuentan con conocimiento sobre las cuestiones presupuestarias, contables y financieras, se permitirá un mayor desempeño, brindando un desarrollo integral, armonioso y económicamente sustentable en cada área del centro cultura. Esto no solo facilitará la gestión del director y dinámica de la institución, sino que también logrará un mejor diálogo y trabajo en equipo entre el área financiero-contable y las diversas áreas artísticas y de comunicación que trabajan en el centro cultural.

Importancia del desarrollo del área económico – financiera en el marco de la Red de Centros Culturales de América y Europa.

COMPARTIR EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS

Tener un mayor conocimiento de los recursos económicos y del desarrollo financiero de los centros culturales que integran la Red de Centros Culturales de América y Europa, permitirá intercambiar experiencias y llevar a la práctica sistemas de gestión que hasta el momento se desconocían o no se estaban implementando, como nuevas formas de adquirir fondos o administrar un centro cultural. De todos modos, hay que tener en cuenta que para una correcta aplicación de las prácticas será muy importante considerar el marco espacio – temporal donde se sitúa cada centro cultural. Las necesidades de cada comunidad, idiosincrasia del centro cultural y demás circunstancias, hacen que cada gestión tenga su propia personalidad y forma de desarrollo.

Si todos los centros culturales de la Red de Centros Culturales de América y Europa tienen un sólido equipo contable, financiero y económico- administrativo, se traducirá en una mejor y más pura gestión artística y cultural. Al mismo tiempo, se estará trabajando para obtener a largo plazo un mayor respaldo de gestión y de excelencia de cada institución y de la Red de Centros Culturales de América y Europa, que permitirá una mejor gestión conjunta de orden internacional.

Pablo Gutiérrez Zaldívar
Director General – Centro Cultural
Pontificia Universidad Católica Argentina

Prácticas de Gestión Cultural Económica y Financiera que desarrollan integrantes de la Red de Centros Culturales de América y Europa.

Los ejemplos presentados a continuación pueden servir como modelos a imitar en la búsqueda de una gestión de excelencia artística y económica en el desarrollo de los centros culturales.

Seminarios, Cursos y talleres de formación artística.

Centro Cultural

Pontificia Universidad Católica de Argentina

- (*1) Seminarios, cursos y talleres que se ofrecen en el Centro Cultural de la PUCA brinda formación de excelencia y relevantes ingresos: Historia del Arte, Fotografía, Apreciación del Arte, Taller de Escritura Creativa, Redacción, Danza, Pintura, Ceremonial y Protocolo, Oratoria, Retórica, Pintura, Teatro (el 55% de los participantes son externos a la universidad)

Escuela de Idiomas

Centro Cultural

Pontificia Universidad Católica Argentina

- (*2) Escuela de Idiomas que funciona en el Centro Cultural de la PUCA con unos 500 participantes por cuatrimestre (el 45% de los participantes son externos a la universidad): Inglés, Francés, Alemán, Chino, Portugués, Italiano, Español, Cursos específicos, preparación para exámenes internacionales, entre otros.

Taquilla de Actividades Culturales

Centro Cultural

Pontificia Universidad Católica del Perú

- (*3) Venta de entradas en Festivales de Teatro, Cine, Música, Exposiciones entre otros. Podemos recurrir a diversos ejemplos como el Festival de Cine de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alquiler de espacios

Centro Cultural Mapocho

Santiago de Chile

- (4*) Alquiler de aulas, auditorios, salas de exposiciones. El Centro Cultural Mapocho tiene un desarrollo de excelencia que hace compatible el alquiler de espacios para diversas actividades sin perjudicar el desarrollo e imagen del Centro Cultural.

(5*) Asociación de personas que con fines altruistas colaboran en la organización y recaudación de fondos para apoyar determinada institución. El ejemplo más notable que conocemos es la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes de Argentina.

(6*) Entidades e Instituciones de relevancia que acompañan el desarrollo y presencia del Centro Cultural a lo largo de todo el año. Es un compromiso superior de fondo y que va mas allá de la actividad específica. Podríamos citar el caso del BIF con el Centro Cultural de la Católica del Perú.

(7*) Entidades que patrocinan una actividad puntual. Que si bien están dispuestos a participar y colaborar con el Centro Cultural prefieren ver su participación en cada actividad en concreto y según el vínculo, tipo de actividad e impacto en relación a su institución. Como ejemplo, en el Centro Cultural de la Pontifica Universidad Católica de Argentina ha trabajado con Repsol YPF (2006) y Grupo Asegurados La Segunda (2007) presentando respectivamente una exposición que se han convertido por su calidad y campaña publicitaria en una de las mas importantes y vistadas del país.

Participación de fondos Internacionales
Centro Cultural Matucana 100
Santiago, Chile

- (8*) Obtención de recursos estatales o internacionales. Se puede tomar la referencia del Centro Cultural Matucana 100 con varias actividades de carácter Internacional. Como su experiencia en participación estatal a sus comienzos.

Obtención de materiales e intercambios
Centro Cultural Lía Bermudez
Maracaibo, Venezuela

- (9*) Obtención de materiales de trabajo. Evita realizar gastos de inversión. En cuanto a los intercambios, pueden darse en el área de capacitación. Tomando como referencia el Centro Cultural Lía Bermudez, Centro Cultural San Martin.
- (10*) Participación de fondos estatales.

Casa de América
Genova, Italia

- Entre otros sistemas establecidos como intercambios y demás recursos que ya han sido puestos en práctica en los años de gestión de los Centros Culturales de la RICC.