

periferia
comunicación
gestión
arte
consumo
cultural
producción
cultura

Daniela Bobbio (compiladora)

Inconsciente colectivo

Producir y gestionar cultura
desde la periferia



Inconsciente colectivo

Producir y gestionar cultura
desde la periferia

Daniela Bobbio [compiladora]

abaco

rgc
LIBROS

Inconsciente colectivo : producir y gestionar cultura desde la periferia / Gerardo Greco ... [et al.] ; compilación de Daniela Bobbio. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : RGC Libros ; Abaco - Cultura Contemporánea, 2023.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-987-8488-41-7

1. Producción. 2. Estudios Culturales. I. Greco, Gerardo. II. Bobbio, Daniela, comp.
CDD 306.01

EQUIPO RGC:

Nicolás Sticotti,

Emiliano Fuentes Firmani y

Leandro Vovchuk

DISEÑO DE INTERIOR: Ana Uranga B. | melasa diseño

CORRECCIÓN: Juan Rosso

Queda prohibida la reproducción total o parcial de la obra
sin el permiso previo y por escrito a la editorial.

Reservados todos los derechos.

ISBN: 978-987-8488-41-7

Índice

Una posible introducción [Por Daniela Bobbio]	7
Comunicación e imagen de actividades artísticas y culturales [Por Gisela Di Marco]	11
Gestión de proyectos para las artes visuales y audiovisuales [Por Lic. Luz Novillo Corvalán]	67
Aproximaciones a los conceptos de patrimonio, gestión de patrimonio, museos y museología [Por Tomás Ezequiel Bondone]	91
Gestión de proyectos para las artes escénicas [Por Lic. Gabriela Halac]	105
Para una gestión de las artes sonoras [por Lic. Santiago Giordano]	133

Legislación aplicada a los espectáculos [Por Abog. José Palazzo]	163
De frente a una producción en gira. Una breve introducción a la producción técnica de espectáculos [Por Gerardo Greco]	191
Glosario de gestión cultural	201
Bibliografía sugerida	227

Una posible introducción

[Por Daniela Bobbio]

Editar nuevamente este libro, luego de cuatro años, es prueba suficiente de la vigencia de los textos que lo componen. A pesar de que el tiempo transcurrido –aunque no sea demasiado– ha sido tan acelerado como nos tiene acostumbrados esta era del segundo milenio, constato sin sorpresa que aún se trata de material actualizado y contemporáneo. Esto es porque todos sus artículos tratan cuestiones básicas, de carácter pragmático y local, lo que les otorga un alto valor educativo. Sobre todo en los escritos elegidos para componer este primer volumen de la reedición, seleccionados a partir de una buena idea de los coeditores de RGC, quienes detectaron el interés por volver a sacar a las vidrieras este libro: editarlo en dos volúmenes, de acuerdo con un criterio muy simple, aquellos escritos de carácter práctico en el primer tomo, luego los textos teóricos o más reflexivos en el segundo.

En este primer tomo, entonces, usted encontrará aspectos más herramientas para la gestión de la cultura, lo que justifica el *tono de manual* que atraviesa todas sus páginas, y que se cristaliza en los dos últimos apartados, presentes ya en la primera versión: el glosario y una bibliografía de referencia. La intención se mantiene: conformar un material de consulta lo más completo posible y accesible.

Como siempre afirmamos desde *Ábaco*, la producción teórico/práctica local es imprescindible para la profesionalización de la cultura. Es nuestro ob-

jetivo continuar fomentando la producción de textos propios, coherentes con el contexto, las situaciones y las mismas comunidades desde las que surgen. En este tiempo, un gran número de ediciones han prosperado desde el interior del país hacia “la Capital”, planteando un flujo de intercambio que modifica y amplía el panorama de una ruta unívoca desde *los centros* hacia *las periferias* (o, como ahora lo llamamos, hacia *lo excéntrico*). Por nombrar algunas de estas ediciones, dos nuevos títulos de Ábaco se presentaron en estos años;¹ también la *Revista Gestión Cultural* volvió a circular por las bibliotecas bajo el nombre de *RGC*, además del crecimiento de las ofertas educativas y académicas (diplomaturas, cursos de posgrado, licenciaturas, etc.) que manifiestan una clara demanda de formación y producción discursiva propia.

La importancia de este crecimiento desde lo académico, la enseñanza no formal y la producción editorial se explica en la creciente conformación de nuevos profesionales y trabajadores de la cultura. Y la gestión cultural como trabajo, práctica o profesión trae consigo una responsabilidad no sólo con su objeto de trabajo (la cultura, los productores de contenido cultural), sino también –y por sobre todo– con los destinatarios, los públicos, la comunidad. El gestor cultural se moldea como un actor social comprometido con su realidad circundante, con la historia que la explica y la conforma y con sus perspectivas a futuro. Está comprometido, en definitiva, con el desarrollo de las personas para las cuales trabaja. Amartya Sen, para citar un clásico referente en las relaciones entre cultura y desarrollo (y premio Nobel de Economía), nos explica cómo la cultura tiene diferentes dimensiones con respecto a su vinculación al desarrollo: como factor económico –pasible de ser diferenciado y medido en el PBI, como motor generador y sostén de las industrias culturales–, por un lado; y, por otro, como *proceso que enriquece la libertad real de los involucrados en la búsqueda de sus propios valores*, constructora de identidades, factor de empoderamiento social, impulsora de la igualdad de capacidades y, por lo tanto, del derecho de iguales oportunidades desde la diversidad. Sen afirma:

1. *Es por amor*, compilado por Milagros Ortíz. <http://www.gestioncultural.org.ar/2011/01/es-por-amor-las-condiciones-de-creacion-empleo-y-produccion-cultural-en-una-ciudad-excentrica/>

Imágenes Paganas, compilado por Julieta Fantini. <http://www.gestioncultural.org.ar/2011/01/imagenes-paganas-relatos-sobre-buenas-practicas-desde-los-margenes-de-la-gestion-cultural/>

La cultura debe ser considerada en grande, no como un simple medio para alcanzar ciertos fines, sino como su misma base social.

No podemos entender la llamada dimensión cultural del desarrollo sin tomar nota de cada uno de los papeles de la cultura.²

Como agente mediador, facilitador e intermediario entre los productores de contenido cultural y la comunidad, el gestor tiene un gran cometido. Porque las culturas y sus expresiones, deberíamos saberlo, son un derecho humano básico que hace al desarrollo de los individuos y, por lo tanto, de las comunidades. Hablamos, en definitiva, de la responsabilidad que implica trabajar para mejorar la calidad de vida de todos.

Los textos que siguen pretenden ofrecer herramientas concretas y esquemáticas para gestionar cultura desde diferentes disciplinas. Una de ellas es la comunicación de actividades artístico-culturales haciendo hincapié no solamente en las actividades, sino reconociendo y valorando a aquellos receptores para quienes trazamos las estrategias de comunicación. Las particularidades de la gestión en artes escénicas, artes visuales, el patrimonio cultural, música, espectáculos y *shows* en vivo son otros aspectos que se abordan desde la especificidad de los saberes de los importantes autores que nutren las páginas de este libro. Los escritos exponen, además, la importancia de encarar la gestión de la cultura desde un punto de referencia histórico y desde una visión sociológica, y finalmente abordan un aspecto que pocas veces se considera en los textos formales, pero que es absolutamente infaltable y crucial en todo momento de la gestión y la producción de la cultura: la técnica de la actividad.

Siguen siendo voces locales hablando sobre contextos locales, habitantes de la periferia: las realidades que nos habitan y que habitamos son muy diferentes a las que suceden en los grandes polos culturales. Ése es todavía el punto fuerte, el elemento diferenciador. Ser periferia, muy por el contrario a estar en desventaja, nos permite alzar la voz desde un sitio doblemente diferente: como latinoamericanos ante los grandes focos culturales mundiales, y como pertenecientes al interior de un país cuya capital focaliza oferta y producciones culturales, pero no oportunidades ni posibilidades. Y sabiendo con conciencia que también existen otras periferias de las que somos el centro.

2. *La cultura como base del desarrollo contemporáneo* (1998), Diálogos UNESCO

· DANIELA BOBBIO (COMPILADORA)

Intentamos plantear una nueva relación centro/periferia sobre el hecho de esa diferencia, de la diversidad. A partir de allí lanzamos este ofrecimiento, en un acto del todo inconsciente pero colectivo.

Daniela Bobbio

DIRECTORA ACADÉMICA DE LA DIPLOMATURA EN GESTIÓN CULTURAL
ÁBACO / UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

Comunicación e imagen de actividades artísticas y culturales¹

[Por Gisela Di Marco]

En la actualidad resulta innegable la ubicuidad de la comunicación en todos los aspectos de la vida social, en toda actividad humana, en todos sus sistemas y organizaciones, y, por ende, en cualquier tipo de gestión, no simplemente como una de sus etapas o componentes, sino como un aspecto indisoluble de todo el proceso.

Esta ubicuidad de la comunicación no hace más que acentuarse si hablamos del ámbito de la cultura, con la que mantiene relaciones recíprocas. Puede decirse, a priori, que la cultura es en sí misma una forma de comunicación, en cuanto actividad humana destinada al establecimiento de vínculos con otros seres humanos y al intercambio simbólico. Del mismo modo, coincidiremos en que toda acción de comunicación es en términos generales una actividad cultural, en la medida en que activa códigos, canales, sentidos y cosmovisiones reconocibles potencialmente por una comunidad.

De todos modos, y si bien éste será un marco de referencia general, no se hará hincapié aquí en las relaciones entre comunicación y cultura en sentido amplio, ni tampoco en la comunicación en términos generales. Este texto trata, en primer término, sobre gestión comunicativa, es decir, sobre comunicación *aplicada*; y luego, más específicamente, sobre la gestión comunicativa de actividades culturales, o sea, comunicación aplicada a ciertos objetivos espe-

1. Versión revisada y ampliada para esta edición.

cíficos de la gestión cultural. Éstos son, principalmente, la construcción de la identidad de una actividad cultural y su difusión en la comunidad; y luego, la mediación de algunas interacciones que se dan en su marco.

El presente texto se compone de tres secciones: la primera constituye una introducción a los aspectos generales de la gestión comunicativa en el ámbito de la gestión y producción cultural; la segunda, por su parte, aborda cuestiones relativas a la identidad y la imagen de las actividades artísticas y culturales; y la tercera, finalmente, presenta los componentes fundamentales para una comunicación estratégica en este campo.

La comunicación aplicada a la gestión cultural

Sin perjuicio de las consideraciones generales expuestas anteriormente, este texto se centrará en las actividades culturales concebidas y producidas de manera razonada, es decir, aquellas que son producto de la gestión cultural y cuyos objetivos, finalidad, recursos y contenidos han sido proyectados racionalmente. En este marco, toda actividad cultural tiene un propósito comunicativo mucho más concreto, que implica, en primer lugar, hacerse conocida para un *otro* destinatario o *público*, más o menos previsto de manera anticipada; y, en segundo lugar, motivar una serie de reacciones o comportamientos en el mismo que son, en última instancia, su participación en la actividad o *consumo cultural*.

En este sentido, la comunicación y difusión cultural tienen por delante un gran desafío, en la medida en que procuran alcanzar a un destinatario con un mayor o menor grado de interés potencial en la actividad, y una disponibilidad limitada de tiempo y recursos para acceder a la misma. Dado que el consumo cultural tiene lugar principalmente durante el tiempo de ocio del destinatario, la actividad cultural entra en una suerte de competencia con otras actividades (sean culturales o no), todas pugnando por captar el interés y ocupar una parte del limitado tiempo libre del público.

Ahora bien, si esto suena desafiante, considere el lector lo siguiente: la comunicación con los públicos es *sólo una parte* de la comunicación de una actividad artístico-cultural. La gestión cultural implica la activación de un complejo entramado de recursos y relaciones. Esta tarea supone acciones de comunicación interna y externa según la lógica del sistema de referencia, o sea, en el marco de la interacción con los diversos agentes y sistemas de agentes del campo cultural (productores de contenido, instituciones culturales, entidades

públicas, prensa, patrocinadores, auspiciantes o *sponsors* reales o potenciales, proveedores, etc.).

A su vez, todas las formas de comunicación comprendidas en una actividad cultural, ya sea con los destinatarios últimos de la actividad (públicos) como con los diversos agentes implicados en la realización de la misma (individuos o instituciones), suponen la conformación de una *identidad* y una *imagen* de la actividad, así como también del gestor, grupo o institución gestora, sólo a partir de la cual es posible cualquier forma de interacción.

Hechas todas estas consideraciones, se hace evidente que una comunicación *efectiva*, de acuerdo con un *plan de comunicación* previamente concebido, será fundamental para cualquier actividad cultural. Por ello, es de suma relevancia para la actividad profesional del gestor dominar los principales ejes conceptuales específicos de la comunicación y difusión cultural, reconocer los componentes básicos de un plan de comunicación y conocer las herramientas básicas para su desarrollo, ejecución y seguimiento. Todos estos aspectos serán abordados oportunamente a lo largo de este texto.

Finalmente, coincidiremos en que no puede negarse que toda actividad cultural tiene, además, una dimensión económica insoslayable, en tanto que pretende ser, cuanto menos, realizable, pero también sostenible e incluso rentable. Es fundamental considerar esta dimensión económica en este punto, ya que explica por qué muchos de los términos y herramientas a los que se hará referencia provienen de aproximaciones conceptuales y pragmáticas desarrolladas en el marco de la comunicación empresarial, el *marketing* y la publicidad. Es importante que el gestor esté familiarizado con esta terminología específica para entrar en relación con los diferentes agentes del sistema.

La gestión comunicativa: enfoques posibles

Marena Briones define a la comunicación, en un sentido amplio, como el conjunto de las relaciones sociales y su producto. Y es también un instrumento en el manejo de estas relaciones,² lo que se llama *comunicación aplicada*; es decir, el uso de la comunicación para servir a intereses y objetivos específicos,

2. Citado en Wollrad, Dörte. "Introducción: Ciudad, espacio público y comunicación". En Fernando Carrion y Dörte Wollrad [comps.]. *La ciudad, escenario de comunicación*. Quito: FLACSO Ecuador, 1999], págs. 16 y 17.

y que puede implicar diversas intenciones. En relación a estas “intenciones”, Rosa María Alfaro distingue principalmente tres enfoques diferenciados en la comunicación aplicada:

- *El enfoque difusionista*: entiende la comunicación como la entrega mediática de información a través de una vía jerárquica del emisor al receptor. Implica la disociación de la información del proceso comunicacional y la mera negación del otro como un actor significante.
- *El enfoque propagandístico*: está orientado a instalar o modificar opiniones y conduce, en el más extremo de los casos, a la manipulación. Se da fundamentalmente en el marco de la publicidad y en el de la comunicación política.
- *El enfoque relacional*: promueve el diálogo y, por ende, el empoderamiento de los distintos actores sociales en el marco de una negociación de sus intereses.³

El enfoque relacional permite superar las limitaciones de una aproximación meramente difusionista y mecánica a la comunicación, al tiempo que se sustrae de servir como sostén de ciertos esquemas y estrategias de control y dominación social, como sucede cuando la comunicación adopta la forma de propaganda. Implica considerar al otro como un actor significante en el proceso de comunicación, así como conocer y comprometerse con su situación, necesidades, intereses, expectativas y respuestas. Aun cuando la difusión de la actividad cultural sea uno de los objetivos centrales de la gestión comunicativa, el proceso será más fructífero si parte de un cuidadoso reconocimiento del *otro*, del destinatario de la actividad cultural.

Un enfoque desde los públicos

Existen innumerables aproximaciones a la definición de cultura. Una noción amplia del término lo identifica con toda producción humana compartida, susceptible de integrarse al conocimiento colectivo y redefinir las cosmovisiones sociales. Es, por lo tanto, trascendente para la sociedad, y por ello, necesariamente, una actividad pública. No hay hecho cultural si no hay *otro* que lo perciba, todo

3. *Ibíd.*

hecho cultural se da siempre en un marco de interacción. Como ya se ha señalado al comienzo de este texto, no hay cultura sin comunicación. Toda acción cultural es o contiene un acto de comunicación.

Por supuesto que existen actividades culturales que no están directamente dirigidas al público. Esto no es raro dentro del segmento de los servicios culturales, como por ejemplo el archivo de información, documentación y obras. Sin embargo, coincidiremos en que la finalidad última de un archivo es garantizar el acceso futuro al material por parte de otros. O sea que también aquí el foco de la gestión sigue siendo el público, aunque de manera, si se quiere, diferida.

La comunicación de una actividad cultural es, entonces, más que simplemente un aspecto operativo de la gestión cultural (el de la difusión). Todo el proceso de gestión cultural debe hacer foco en el destinatario o público, en tanto que actor principal. Incluso es sólo a partir del conocimiento del mismo que podemos determinar la viabilidad misma de la actividad cultural.

En términos generales, y sin detrimento de la profundización que se hará más adelante sobre este tema, puede afirmarse que una actividad, producto o servicio cultural es viable si tiene algún punto de encuentro con los intereses, demandas y necesidades de la sociedad. Claudio Rama señala así un aspecto esencial de la gestión cultural:

En la economía de la cultura, la demanda de bienes y servicios tiene especificidades propias. La teoría económica clásica asume, tal como lo enuncia la Ley de Say, que toda oferta crea su propia demanda. Pero en materia cultural esta ley no se cumple porque la demanda es la que crea y determina la oferta. Muchas de las reglas de la producción cultural se establecen desde la demanda, sector no sólo acotado por precios, gustos e ingresos de los consumidores, sino por otras variables como la educación, la experiencia, la identidad, la pertenencia, las características psicológicas de los consumidores, su contexto socioeconómico, su aversión al riesgo o su disposición a la inversión o al consumo.⁴

4. Claudio Rama, *Economía de las Industrias Culturales en la Globalización Digital*. Buenos Aires: Eudeba, 2003, págs. 57-82. Reproducido en Claudio Rama, "La impredecible demanda cultural". *Observatorio 4*. Publicación del Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires: GCBA, Ministerio de Producción y OIC, 2006.

Esto no significa que la actividad deba concebirse desde el inicio dentro de los límites de lo que sabemos o suponemos que el destinatario conoce, quiere o demanda, como sucede en el ámbito del *marketing*. Allí, el producto o servicio mismo y sus principales características están en su mayor parte determinados por el perfil del consumidor, siendo en muchos casos resultado directo de investigaciones de mercado. Aunque la cultura haya sido históricamente utilizada en incontables ocasiones para “cristalizar” un determinado *statu quo*, el modelo de gestión cultural aquí presentado tiene una finalidad más amplia: proponer siempre un desafío al destinatario y movilizarlo. En tanto se considere aquí a la cultura como una intervención sobre lo real (o sobre una idea acerca de lo real), su finalidad última será siempre producir una transformación.

Darle al público “lo que quiere” puede significar no hacer aporte alguno a la dinámica cultural, en particular porque siempre vamos a estar hablando de lo que suponemos que el público quiere. La gestión cultural, lejos de subestimar al público, debe enfocarse en sorprenderlo y dejarse sorprender por él. De todos modos, conocer al público no sólo es un imperativo para entrar en diálogo con él sino que, además, prefigurar sus características e intereses nos permitirá “pulir” nuestra actividad, producto o servicio, definir los detalles que lo harán “familiar”, accesible y atractivo para el destinatario, y elegir el mejor modo de “presentarlo” en sociedad, o sea, de *comunicarlo*. Definir y conocer al público será la única forma de lograr la consecución de nuestro objetivo central: el encuentro de este público con el otro actor principal de este esquema, la actividad cultural. Y son las herramientas de la comunicación las que nos darán la respuesta acerca de cómo podemos promover la ocurrencia de este encuentro. Estos tres componentes, entonces, se corresponden con tres preguntas básicas que debe responder la gestión comunicativa: *¿qué comunicamos, a quién lo comunicamos y cómo lo comunicamos?*

El qué de la comunicación: la actividad cultural

En primer lugar, la actividad cultural puede ser tanto un evento, como un producto o un servicio. Un evento cultural es un hecho cultural extraordinario programado. Un producto cultural es una pieza en la cual se materializa un contenido simbólico. Y un servicio cultural es una actividad cultural de carácter permanente o sostenido. Ahora bien, es necesario establecer aquello que permite distinguir a una actividad como artístico-cultural, es decir, la especificidad de la categoría. Una actividad artístico-cultural es aquella en

que los fines simbólicos priman sobre cualquier fin oneroso que pudiera o no existir. En este sentido, incluso los programas culturales implementados por algunas empresas como parte de lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresaria pueden incluirse aquí, aunque formen también parte de estrategias de posicionamiento institucional o de *marketing* de productos. La misma premisa es también válida para las actividades artístico-culturales que adoptan la forma del espectáculo. Ambas nociones no son excluyentes, pero para que un espectáculo pueda ser considerado dentro de las actividades artístico-culturales es fundamental que privilegie su finalidad simbólica y su orientación creativa sobre cualquier objetivo económico. De lo contrario sólo podrá ubicarse en el terreno de las industrias culturales o del entretenimiento.

Para poder comunicar efectivamente al destinatario la propuesta, es necesario que el mismo gestor, grupo de gestión o institución haya definido clara y coherentemente en qué consiste la actividad. Esto, que parece obvio, constituye en realidad un problema frecuente de la producción cultural, en especial cuando ésta se realiza de forma improvisada e intuitiva y no está vinculada con un proceso de gestión, o cuando el grupo de gestión no ha logrado definir y acotar sus objetivos de forma clara o consensuada; en estos casos, la actividad cultural terminará apareciendo ineludiblemente como confusa y difícil de comunicar.

El para quién de la comunicación: los destinatarios o públicos

A esta altura se nos hace evidente pensar que un plan de comunicación que no haga foco en el público no tiene muchas chances. Para empezar, la actividad (su existencia) debe ser conocida por su destinatario, y esto sólo será posible a partir de su comunicación o difusión. Esta sentencia, que parece por demás obvia, no siempre es considerada y esto ha llevado al fracaso a más de una actividad cultural. No basta con que el contenido sea de indudable calidad, que los productores de contenido sean altamente reconocidos en su campo o que se haya invertido muchísimo dinero en la puesta en marcha del proyecto: la actividad fracasará ineludiblemente si el público no toma conocimiento de su existencia. Quizás en un pueblo pequeño la sola ocurrencia de un hecho extraordinario sea notable en sí misma, pero en ámbitos urbanos, incluso aquellos donde la oferta cultural sea relativamente escasa, cada propuesta debe pugnar por hacerse

notable para un destinatario en constante actividad, sumergido en un mar de información y estímulos.

Para que algo (cualquier cosa) sea comunicable debe ser comprensible para los otros. Tres son los elementos fundamentales para la eficacia de una acción comunicativa: canales compartidos, códigos comunes y sentidos reconocibles. Es decir, un medio de comunicación adecuado, un lenguaje comprensible y un contenido o tema que resulte familiar. Todo acto de comunicación que no se base en estos tres elementos será un grito en el vacío. Por ello, definir al público potencial de la actividad debe ser una de las instancias iniciales del trabajo del grupo de gestión, para luego, como segundo paso, definir sus características, describirlo, conocerlo.

Ahora bien, ¿qué es lo que caracteriza en términos generales al “consumidor” de cultura? (valgan las comillas a falta de un mejor término, ya que no se está hablando aquí de un consumidor pasivo sino de un potencial actor participante). Aportaciones sociológicas han desarrollado un modelo que establece una graduación de las aspiraciones, desde las más simples a las más complejas, a partir de las cuales el individuo ordena sus consumos. Este modelo, conocido como Pirámide de Maslow, sostiene que las motivaciones para el llamado “consumo cultural” sólo se desarrollan cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas. A partir de allí, en primer lugar encontramos la necesidad de pertenencia a un grupo (aspiración afectiva); luego, la de construcción de la propia identidad y de reconocimiento colectivo (aspiración de estima); y finalmente, la búsqueda de oportunidades para el placer, la propia expresión y el ejercicio de la creatividad (aspiración de autorrealización), como los factores fundamentales que intervienen en el consumo y participación cultural.

Y a estas aspiraciones generales deben añadirse las motivaciones e intereses específicos de los distintos grupos sociales, de allí la importancia de considerar al público de manera segmentada, aun en actividades destinadas al público en general. De acuerdo con el paradigma sociológico weberiano, que procura establecer patrones sobre las conductas del consumidor, la demanda está condicionada por el consumo cultural de los grupos de influencia en los que está inserto el consumidor específico. El grupo, la raza, la clase o el género a los que pertenece un individuo son determinantes en el momento de la decisión del consumo.⁵

5. *Ibíd.*

Asimismo, diversas investigaciones aportan datos específicos de carácter sociológico que deben tenerse en cuenta como marco de nuestro proceso de planificación y comunicación de la actividad: la complejidad y riqueza de la sociografía urbana (zonificación, hitos, circuitos, etc.), las prioridades que determinan el uso del tiempo libre en segmentos específicos, el crecimiento del poder de consumo simbólico de diversos grupos, etc.⁶

Dicho esto, y si bien las acciones de comunicación principales estarán dirigidas a este público final, deben diseñarse también acciones paralelas dirigidas a otros destinatarios, de ninguna manera secundarios en cuanto tienen incidencia directa sobre el proceso de gestión. La prensa, los críticos, las empresas e instituciones que pudieran adherir y aportar recursos al proyecto, etc. son otros públicos externos, que se suman al destinatario principal de la actividad.

La comunicación con la prensa y la crítica

Entre los públicos externos, cabe mencionar en primer lugar a dos grupos destinatarios de gran relevancia por su impacto en la efectividad misma de la comunicación de la actividad: la prensa y la crítica. Es vital que el gestor establezca un vínculo comunicativo fluido con ambos, con el objetivo primario de captar su atención y, en última instancia, de asegurar su participación. Su impacto en la comunicación misma de la actividad deriva de su función social: el periodismo, en su carácter de multiplicador, antes, durante y después de la actividad; el crítico, en su carácter de líder de opinión, durante y a posteriori de la ocurrencia de la misma. Mientras en su propia comunicación el multiplicador se referirá fundamentalmente a la gestión, el crítico se centrará en los contenidos de la actividad.

En ocasiones, ambos se superponen parcialmente, en la medida en que muchos críticos trabajan para o colaboran con medios de comunicación, en algunos casos desempeñando alternativamente ambas funciones. Pero la del crítico es una tarea que reviste una mayor independencia que la del periodista que informa o crónica. El crítico tiene una formación mucho más especializada en el campo o disciplina en que se inserta la actividad. Hace llegar al público una opinión individual, y por ello la comunicación debe vehiculizarse en

6. Adrián Calvo, Conferencia impartida en la Universidad Blas Pascal, Córdoba, 2006.

forma directa y personalizada, con relativa independencia del medio. Y más si se tiene en cuenta que muchos críticos generan textos o discursos fuera de los medios, a través de publicaciones propias, investigaciones, disertaciones, actividad docente, etc.

La comunicación con empresas e instituciones

En segundo lugar, aparece otra gran categoría entre los públicos externos: las empresas e instituciones. Una efectiva estrategia de comunicación institucional, dirigida fundamentalmente a los potenciales patrocinadores, auspiciantes y *sponsors* de la actividad, tendrá un impacto directo tanto en los recursos con que contará la misma como en su legitimación. En este sentido, el apoyo netamente simbólico de las instituciones oficiales y de organizaciones que cuentan con prestigio es un aporte invaluable, que redundará a su vez en una mayor capacidad para la gestión de apoyo económico concreto. Las empresas e instituciones a las que apuntamos en la gestión de apoyo y recursos como públicos externos, pueden convertirse en públicos internos si dicha gestión es exitosa.

La comunicación con medios y proveedores

La última gran categoría dentro de los públicos externos la constituyen los medios de comunicación y los proveedores de insumos y servicios para la realización de la actividad. Ya se ha hecho referencia a los medios como prensa en los párrafos anteriores, pero aquí aparecen los medios de comunicación cuyos servicios contratamos en forma de pauta publicitaria. Los medios frente a los cuales somos anunciantes, y a los que pagamos por un espacio, no pueden tener el mismo tratamiento comunicativo que un medio al cual tenemos que convencer de brindarnos un espacio de manera voluntaria (aunque no por ello menos estratégica). Aun si nos relacionamos con el medio de ambas maneras, la gestión comunicativa adoptará dos estrategias paralelas.

El entramado de relaciones entre los públicos

Finalmente, es destacable la compleja relación que estos distintos públicos tienen entre sí. Por ejemplo, aumentará la predisposición de un medio para una cobertura de prensa del evento si además somos anunciantes del mismo. La prensa y la crítica estarán más atentos a aquellas actividades en las que el o los productores de contenidos sean reconocidos en el campo de acción de que se trate; también en el caso de actividades que estén organizadas o patrocinadas

por instituciones oficiales, así como las que tienen lugar en espacios consagrados del circuito cultural. Del mismo modo, más empresas estarán dispuestas a convertirse en *sponsors* de actividades que prometan captar la atención de la prensa, que tengan una pauta de difusión masiva o que, por el contrario, estén dirigidas a segmentos de público específicos que coincidan con el público meta de la empresa (lo que en *marketing* se denomina “segmento de mercado”).

La comunicación interna

Hasta aquí se han definido algunas variables a tener en cuenta para la comunicación externa. Pero también la comunicación interna tiene una importancia insoslayable: no garantiza necesariamente el cumplimiento de los objetivos, pero sí la eficacia de la gestión en su totalidad. Entre los públicos internos podemos contar a los miembros del grupo de gestión, a los productores de contenido, a las empresas e instituciones cuando ya están involucradas en la realización del proyecto como patrocinadores, *sponsors*, auspiciantes, y a otros terceros individuales que convoquemos para la realización de la actividad (asesores, técnicos, etc.).

El cómo de la comunicación

Ahora bien, volviendo a poner el acento en el destinatario de la actividad, toca responder la siguiente pregunta: ¿cómo se vincula la actividad cultural con su público? Ya se ha establecido que la actividad cultural tiene lugar en un marco de interacción, de encuentro entre el público y la actividad. Esto es, en última instancia, la adquisición en el caso de los productos, la participación en el caso de eventos, y el acceso en el caso de servicios culturales.

Para que este marco de interacción tenga lugar, es necesario pasar de la eficacia a la efectividad (o éxito) de la comunicación. Una vez garantizados los tres componentes fundamentales para que la comunicación sea *factible* (canales compartidos, códigos comunes, sentidos reconocibles), cabe preguntar: ¿qué es lo que permite pasar de la comunicación a la interacción? ¿Qué componentes de forma y contenido incluidos en la comunicación harán *probable* que la interacción efectivamente ocurra?

Las personas se acercan por principios de identidad, entendida como sentido de pertenencia.⁷ La comunicación de una actividad cultural, entonces,

7. *Ibíd.*

va a tener como objetivo inmediato la identificación del destinatario prefigurado con determinadas ideas y valores (ideas acerca de lo que es o debe ser la cultura, así como también las ideas y valores comprendidos en el contenido de la actividad artístico-cultural). Es más: también se buscará la identificación del destinatario con los individuos, colectivos e instituciones implicados en la actividad. En el desarrollo del plan comunicativo, entonces, se intentarán vislumbrar aquellos componentes de la actividad susceptibles de generar mayor identificación o empatía con el destinatario potencial: los “puntos fuertes” de la actividad serán también los “puntos fuertes” de la comunicación, lo que se denomina *key messages* o mensajes clave. Pero primero es necesario definir la identidad de la actividad: sólo de allí pueden salir los “puntos fuertes” que, en última instancia, serán las claves comunicativas.

Identidad e imagen de las actividades artísticas y culturales

La identidad de la actividad

Una actividad artístico-cultural es una entidad compleja y, como tal, tiene una identidad también compleja, que se despliega fundamentalmente en cuatro instancias: esencia, horizonte, proceso y sistema.⁸

ESENCIA. Es lo que define a la actividad en sí misma. Incluye su clasificación dentro de un formato conocido de actividad y dentro de las distintas áreas del arte y la cultura, pero también lo que le es específico, lo que la hace única.

HORIZONTE. Es la proyección de la actividad, su propuesta, sus intenciones. El horizonte de una actividad está marcado por sus objetivos y su finalidad. Mientras el objetivo se define de manera concreta y refiere a aquello que efectivamente se va a hacer (una muestra, un concurso, un libro, etc.), la finalidad es un propósito de naturaleza más amplia, y tiene que ver con la intención. Por ello, muchas veces la finalidad es lo primero que suele definirse, y es siempre más ambiciosa que el objetivo. Si el objetivo deriva de lo que efectivamente vamos a hacer, la finalidad refiere a lo que pretendemos con ello. Mientras el objetivo se encuentra en un plano realizativo, y su cumplimiento es de fácil

8. Ibíd.

mensura, la finalidad forma parte del plano de lo “alcanzable”, y su logro, más que verificable, es generalmente una percepción. La finalidad profundiza y dimensiona el objetivo, aunque también puede corresponder a las metas de la institución o grupo de gestión. En el caso de cualquier evento cultural destinado a repetirse, su finalidad última suele consistir en constituirse en espacio de consagración: emprende la búsqueda de un posicionamiento social.

PROCESO. Es la organización de la actividad en el tiempo, su ciclo de vida. Una actividad cultural debe ser considerada como un organismo vivo. Su vida transcurre desde la instancia de prediseño y diseño, su desarrollo y encuentro con la comunidad, hasta la etapa de evaluación, y por qué no, de réplica. Toda la gestión, y los fundamentos de la comunicación, dependerá de la instancia de desarrollo en que se encuentre la actividad, si el objetivo es su instalación (nacimiento), su renovación (crecimiento, transformación), o su cierre (muerte).

SISTEMA. Es el entramado integral de relaciones que dan lugar a la actividad. Está formado por partes o agentes que interactúan entre sí y con el exterior. Tiene que ver con lo que vincula, con lo que pone en juego, que en última instancia definen su magnitud y alcance.

En este sentido, cada uno de los agentes que intervienen en la actividad pertenece a su vez a otros sistemas, y por consiguiente cada uno está asociado previamente a una imagen en la mente de los públicos, que genera asociaciones y sentimientos. La compatibilidad de la imagen de cada una de las partes involucradas con la actividad y el sistema en general es un aspecto fundamental con el que debe lidiar el comunicador.

Imagen y posicionamiento de la actividad

La identidad de una actividad artístico-cultural no debe confundirse con la imagen de la misma. Mientras la identidad forma parte de la actividad, la imagen se encuentra en la mente de los públicos. La imagen es el reconocimiento de la identidad, es la *percepción* de la actividad. Podemos tener la certeza de que nuestro trabajo *es* bueno, pero debemos preguntarnos si *es percibido* como tal. En este sentido, y aunque la construcción de la imagen no depende directamente de la gestión comunicativa, sí es tarea del comunicador fomentar la construcción y sostenimiento de una imagen positiva. La imagen comienza a formarse a partir de la comunicación de la actividad, bajo la forma de *expectativas*, pero sólo se arraiga luego de su realización. Fundamentalmente en los