



DOCUMENTO DE TRABAJO N° 60

UN MARCO PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE PARA ESPACIOS CULTURALES INDEPENDIENTES: INTEGRANDO GESTIÓN CULTURAL Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Agosto 2026

Marina Tortul
Viviana Leonardi

ISSN 2250 8333

Citación sugerida:

Tortul, M., & Leonardi, V. (2026). *Un marco para la gestión sostenible para espacios culturales independientes: Integrando gestión cultural y administración estratégica* (Documento de Trabajo N° 60). Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS, UNS-CONICET).

Un marco para la gestión sostenible para espacios culturales independientes: Integrando gestión cultural y administración estratégica

Marina Tortul y Viviana Leonardi

Departamento de Economía, UNS e Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS), UNS- CONICET, San Andrés 800, Bahía Blanca, Argentina

Resumen

Las instituciones culturales enfrentan crecientes dificultades para sostener su funcionamiento en contextos caracterizados por incertidumbre económica, transformaciones en los consumos culturales y dependencia de apoyos externos, lo que plantea importantes desafíos para su sostenibilidad. En particular, las organizaciones culturales de pequeña y mediana escala presentan mayores niveles de vulnerabilidad cuando carecen de marcos formales de planificación estratégica que permitan articular su misión cultural con la administración de recursos, la relación con los públicos y la adaptación a entornos cambiantes. Este es el caso de los espacios culturales independientes. Frente a esta problemática, este trabajo tiene como objetivo proponer un marco de gestión sostenible, integrando herramientas provenientes de la gestión cultural y la administración estratégica. Asimismo, el enfoque presenta potencial para extenderse a otras instituciones culturales, permitiendo desarrollar diagnósticos integrales y diseñar estrategias de gestión adaptadas a distintos contextos organizacionales.

Palabras clave: espacios culturales independientes, autogestión, gestión estratégica, actores culturales

INTRODUCCION

En las últimas décadas, las organizaciones culturales enfrentan un contexto crecientemente complejo y dinámico, caracterizado por transformaciones económicas, tecnológicas, políticas y sociales que tensionan sus formas tradicionales de funcionamiento. La inestabilidad de las fuentes de financiamiento, los cambios en los hábitos de consumo cultural, la expansión de plataformas digitales, la intensificación de la competencia por la atención de los públicos y la creciente exigencia de rendición de cuentas por parte de organismos públicos y privados configuran un escenario de alta incertidumbre para el sector cultural (Margaret et al., 2025; Thymi et al., 2022; Juszczuk, 2023).

En este marco, la sostenibilidad de las instituciones culturales en general ya no depende únicamente de la calidad artística de sus propuestas, sino también de su capacidad para planificar, adaptarse y articular estratégicamente sus recursos, objetivos y vínculos con el entorno. Frente a este escenario, la gestión estratégica emerge como una herramienta clave para su sostenibilidad. A diferencia de una concepción meramente administrativa o instrumental, la gestión estratégica permite alinear la misión institucional con las condiciones internas y externas de funcionamiento, facilitando la toma de decisiones en contextos cambiantes (Margaret et al., 2025).

Los espacios culturales independientes (ECI), constituidos a partir de iniciativas colectivas y territoriales, basadas en principios de autogestión, cooperación y participación democrática, se

ven especialmente afectados por esta problemática. Dadas estas características propias, su supervivencia se encuentra frecuentemente amenazada por la dependencia de apoyos externos y la precariedad de sus estructuras organizativas (Fernández Curutchet y Hantouch, 2018).

Estos espacios ocupan un lugar particularmente relevante dentro del ecosistema cultural ya que desempeñan un papel central en la construcción de una democracia cultural y en los procesos de democratización cultural (Wortman, 2015). En este punto conviene diferenciar ambos conceptos. La democratización cultural busca acercar la cultura de élite a las masas para que todos puedan disfrutarla (el "gran arte para todos"), mientras que la democracia cultural garantiza que todos los ciudadanos tengan el mismo poder para decidir qué es cultura, cómo se crea y cómo se experimenta¹. De esta forma, los ECI no solo amplían la oferta cultural disponible, sino que generan condiciones para la participación activa de distintos colectivos en la producción y circulación de bienes simbólicos, a la vez que se constituyen dispositivos clave para la redistribución del poder simbólico, al habilitar nuevas narrativas, lenguajes y formas de participación cultural que fortalecen el ejercicio efectivo de los derechos culturales en el territorio.

Sin embargo, a pesar de su relevancia social y cultural, los ECI han sido escasamente abordados desde enfoques que integren la gestión cultural con herramientas analíticas provenientes de la administración de empresas. La literatura tiende a concentrarse en grandes instituciones culturales o en modelos formales de gestión, dejando en un segundo plano a organizaciones pequeñas y medianas, caracterizadas por prácticas estratégicas menos formalizadas. La ausencia de herramientas de gestión estratégica adaptadas a su realidad constituye un desafío clave para su sostenibilidad. Esta vacancia abre un espacio para el desarrollo de marcos conceptuales y analíticos que permitan comprender y mejorar la gestión de estos espacios.

El principal aporte del trabajo consiste en integrar herramientas de gestión teóricas que habitualmente se desarrollan de manera independiente en un único marco analítico: el análisis estratégico del entorno, la gestión de actores, la gestión cultural y la gestión por proyectos. Esta integración permite construir un instrumento operativo para el diagnóstico y la planificación estratégica de los espacios culturales independientes con vistas a su sostenibilidad.

El trabajo se organiza de la siguiente manera. Luego de esta introducción, se discuten los argumentos conceptuales que sustentan el análisis. Posteriormente, se desarrolla el marco analítico, integrando aportes de la gestión de instituciones culturales con herramientas de la administración de empresas, adaptadas a las particularidades del sector cultural. Finalmente, se concluye.

MARCO DE REFERENCIA

El sistema cultural argentino se configura como un entramado complejo y heterogéneo de actores, prácticas e instituciones que interactúan en distintos niveles y escalas. Este sistema está conformado por organismos públicos —nacionales, provinciales y municipales— responsables de la formulación de políticas culturales, junto con organizaciones privadas, iniciativas comunitarias y actores de la sociedad civil que participan en la producción, circulación y mediación de bienes y prácticas culturales. En este marco, coexisten procesos de fragmentación

¹ <https://elcasopablo.com/2017/03/10/democratizacion-cultural-vs-democracia-cultural/>

institucional, desigualdad territorial y una creciente diversificación de iniciativas culturales por fuera de los circuitos estatales y comerciales tradicionales (Bayardo, 2023; Wortman, 2001).

Esta configuración da lugar a la emergencia de subsectores específicos con dinámicas propias, entre los cuales se destacan los ECI. Este subsector se distingue por sus lógicas organizativas, sus valores y su función social, desempeñando un papel clave en la producción cultural independiente, la democratización de la cultura y la ampliación del ejercicio de los derechos culturales en el territorio (Fernández Curutchet & Hantouch, 2018).

Los ECI son espacios multidisciplinarios y autogestionados, dedicados a la producción, circulación y difusión de diversas expresiones artísticas y culturales por fuera de los circuitos oficiales y comerciales. En ellos confluyen conciertos, obras de teatro, exposiciones, talleres, actividades formativas, charlas y debates, entre otras propuestas, sin circunscribirse a una única disciplina ni a un formato institucional rígido. Estos espacios se caracterizan por formas de organización horizontales, cooperativas y participativas, priorizando el trabajo colectivo y la función social de la cultura por sobre la maximización del lucro, lo que permite analizarlos como experiencias propias de la Economía Social y Solidaria (Coraggio, 2011). Suelen surgir a partir de iniciativas colectivas de base territorial, impulsadas por artistas, gestores y actores culturales locales, frecuentemente atravesadas por trayectorias de militancia política y cultural compartidas. En muchos casos, se desarrollan en casas propiamente dichas adaptadas para usos culturales, lo que refuerza su carácter comunitario, su cercanía con los públicos y su inserción en barrios y territorios específicos (Fernández Curutchet & Hantouch, 2018).

Estas particularidades propias de los ECI conllevan problemáticas estructurales comunes que ponen en riesgo su sostenibilidad y continuidad en el tiempo. Entre las principales dificultades se encuentran los aspectos legales y habilitatorios, las limitaciones de infraestructura, la dependencia de apoyos externos y fragilidad financiera, así como la informalidad de muchas de sus prácticas organizativas. Asimismo, la ausencia histórica de marcos normativos adecuados ha llevado a que numerosos espacios funcionen en condiciones de inestabilidad o invisibilización institucional, enfrentando clausuras, inspecciones y obstáculos para promocionar sus actividades (Fernández Curutchet & Hantouch, 2018).

Diversos autores señalan que las organizaciones culturales —especialmente aquellas de pequeña y mediana escala— enfrentan mayores niveles de vulnerabilidad cuando carecen de marcos formales de planificación estratégica que articulen su misión cultural con la administración de recursos, la relación con los públicos y la adaptación a entornos cambiantes (Margaret et al., 2025). En este sentido, la gestión cultural requiere superar enfoques improvisados o exclusivamente vocacionales, incorporando instancias de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación que permitan orientar la acción institucional en el mediano y largo plazo (Martínez-Tena & Expósito-García, 2011). Incluso en organizaciones que cuentan con un fuerte capital social² y un alto compromiso comunitario, la ausencia de

² Desde la perspectiva de Kliksberg (2020), el capital social refiere al conjunto de valores, normas, vínculos, redes de cooperación, confianza y prácticas de participación que conforman el tejido social de una comunidad y condicionan su capacidad de acción colectiva. Aunque no existe una definición única y cerrada, el autor destaca que el capital social se manifiesta en elementos como la confianza entre los actores sociales, las normas de reciprocidad, el comportamiento cívico y los niveles de asociatividad, los cuales facilitan la cooperación, reducen los costos de interacción y potencian la eficacia de otras formas de capital. En este sentido, el capital social no solo constituye un recurso individual, sino fundamentalmente un bien colectivo, estrechamente vinculado con la cultura, entendida como el

herramientas de gestión estratégica limita su capacidad de incidencia, visibilización y proyección en el tiempo (Aguilar Torres & Pacheco García, 2020). En consecuencia, la incorporación de estrategias de gestión sistemáticas y deliberadas, que articulen las diferentes áreas de trabajo de los ECI con sus objetivos de largo plazo, es el primer paso para hacer frente a los mencionados desafíos.

Desde la teoría de la administración de empresas, la **planificación estratégica** ha sido abordada desde enfoques diversos y complementarios. En términos generales, se concibe como un proceso sistemático orientado a definir objetivos de largo plazo y cursos de acción necesarios para alcanzarlos, articulando misión, recursos y entorno (David, 2013; Robbins & Coulter, 2018). En los modelos clásicos, como el de Porter (1985), la estrategia se concibe como un proceso orientado al posicionamiento de la organización frente a su entorno, a partir del análisis de los actores relevantes (competidores existentes, potenciales entrantes, productos sustitutos, proveedores y clientes) y de la estructura del sector, con el objetivo de construir una ventaja sostenible mediante la coordinación de actividades y recursos. Si bien este enfoque surge en el ámbito de empresas con fines de lucro y mercados competitivos, su énfasis en el análisis del entorno, la identificación de actores relevantes y las decisiones estratégicas de posicionamiento ha tenido una influencia significativa en los estudios de gestión contemporáneos.

Contribuciones posteriores adaptan los modelos estratégicos a organizaciones con objetivos múltiples y no lucrativos, priorizando la misión social, la generación de valor público y la participación de diversos actores (Mintzberg et al., 2009; Bryson, 2018). En esta línea, Kliksberg (1999; 2020) desarrolla un enfoque del gerenciamiento de las organizaciones no gubernamentales (ONG) que se aparta de los modelos tradicionales de administración empresarial y enfatiza que estas organizaciones operan con objetivos sociales prioritarios, múltiples actores involucrados y resultados que no pueden medirse exclusivamente en términos económicos. Desde su perspectiva, la gestión de las ONG debe centrarse en la misión social, la generación de valor público y el fortalecimiento del capital social, entendiendo la eficiencia no solo como optimización de recursos, sino como capacidad para producir impacto social sostenido. El autor subraya la importancia de prácticas de gestión basadas en la participación, la transparencia, la ética y la rendición de cuentas, así como en formas organizativas flexibles que promuevan la cooperación y el compromiso colectivo. Asimismo, destaca que la sostenibilidad de las ONG depende en gran medida de su capacidad para articular redes, movilizar recursos diversos y construir legitimidad social, lo que exige enfoques de planificación y toma de decisiones estratégicas adaptados a contextos de alta complejidad e incertidumbre. En este sentido, propone un modelo de gerenciamiento que integra racionalidad técnica y sensibilidad social, orientado al desarrollo humano y al fortalecimiento de la democracia, más que a la maximización del beneficio económico.

En este marco, la noción de **gestión cultural sostenible** emerge como un enfoque integrador para repensar la gestión de las organizaciones culturales contemporáneas. La sostenibilidad no se limita a la viabilidad económica, sino que implica la adopción de prácticas de gestión responsables que permitan a las organizaciones culturales cumplir su misión simbólica y social,

conjunto de valores y modos de “vivir juntos” que sustentan la cohesión social. Kliksberg subraya que el capital social, lejos de agotarse con su uso, tiende a reproducirse y fortalecerse a través de la participación, la organización comunitaria y las prácticas solidarias, desempeñando un rol clave en la sostenibilidad de iniciativas sociales y culturales y en los procesos de desarrollo con equidad.

al tiempo que aseguren su legitimidad social y consideren su impacto ambiental. Asimismo, la gestión cultural sostenible requiere organizaciones capaces de innovar en sus sistemas de gestión, mejorar continuamente sus procesos y herramientas, y gestionar activamente sus vínculos con múltiples grupos de interés, generando valor económico y social de manera integrada (Wróblewski, Gaio & Rosewall, 2019). Concebida de este modo, la sostenibilidad cultural se presenta no como un estado, sino como un proceso organizacional, que debe ser operacionalizado a través de modalidades de gestión acordes a la complejidad y dinamismo del sector cultural.

De esta forma, los modelos de gestión de las organizaciones culturales se nutren de los enfoques desarrollados para las ONG, pero considerando las especificidades propias del sector cultural. Por ejemplo, Dziurski (2017) desarrolla una la estrategia de **gestión de actores** (*stakeholder management*), dado que la sostenibilidad de los ECI depende de la articulación con múltiples actores con intereses diversos y, en ocasiones, contradictorios. La gestión de actores se concibe como un proceso sistemático y continuo que incluye la identificación de actores internos y externos, su evaluación según su actitud frente a la organización y su potencial de colaboración o amenaza, y la definición de estrategias diferenciadas de relacionamiento. El autor propone una tipología operativa que clasifica a los actores en amigos, enemigos, amigos potenciales y enemigos potenciales, destacando el carácter dinámico de estas posiciones, que pueden variar según el contexto, los proyectos y las interacciones entre actores.

Desde el punto de vista de la gestión interna, Stoler (s/f) propone abordar la gestión de los centros culturales y artísticos como un proceso integral, basado en la articulación de cuatro roles o dimensiones interdependientes: la gestión artística, la gestión económica, la gestión técnica y la gestión comunicacional. La gestión artística define la identidad, la orientación estética y el sentido del proyecto cultural, funcionando como eje articulador del resto de las áreas; la gestión económica se orienta a la administración de recursos humanos, financieros y legales, y a la construcción de modelos de sostenibilidad coherentes con la misión cultural; la gestión técnica garantiza las condiciones operativas, edilicias y tecnológicas necesarias para el desarrollo de las actividades; y la gestión comunicacional articula el vínculo con los públicos, los actores del entorno y la legitimidad social del espacio. Estas dimensiones están siempre presentes, aun cuando no se encuentren formalizadas, y sus desequilibrios suelen explicar muchas de las dificultades organizacionales de los ECI.

Desde el punto de vista de la gestión operativa, la gestión cultural suele llevarse a cabo mediante la gestión por proyectos, como forma flexible de organización de la práctica. En contextos caracterizados por la incertidumbre, la escasez de recursos y la necesidad de adaptación permanente, el proyecto constituye una unidad operativa flexible que permite traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas, evaluables e inscriptas en un contexto determinado (Roselló Cerezuola, 2007). La gestión por proyectos posibilita formalizar acuerdos, ordenar procesos, coordinar recursos humanos y materiales, y generar instancias de seguimiento y evaluación, sin rigidizar el funcionamiento organizacional. En el caso de los ECI, esta modalidad resulta especialmente pertinente, dado que gran parte de sus actividades —programaciones artísticas, talleres, festivales, acciones comunitarias o postulaciones a financiamiento— se estructuran en torno a proyectos de duración acotada, con equipos variables y múltiples actores involucrados. Asimismo, favorece la participación, la autonomía y el trabajo en red, y fortalece el diálogo con organismos públicos y privados, para quienes el proyecto constituye el principal formato de asignación de recursos (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011). No obstante, la gestión por proyectos debe concebirse como un medio

y no como un fin en sí mismo, evitando que la lógica instrumental del proyecto desplace los objetivos culturales y sociales de largo plazo (Roselló Cerezuela, 2007).

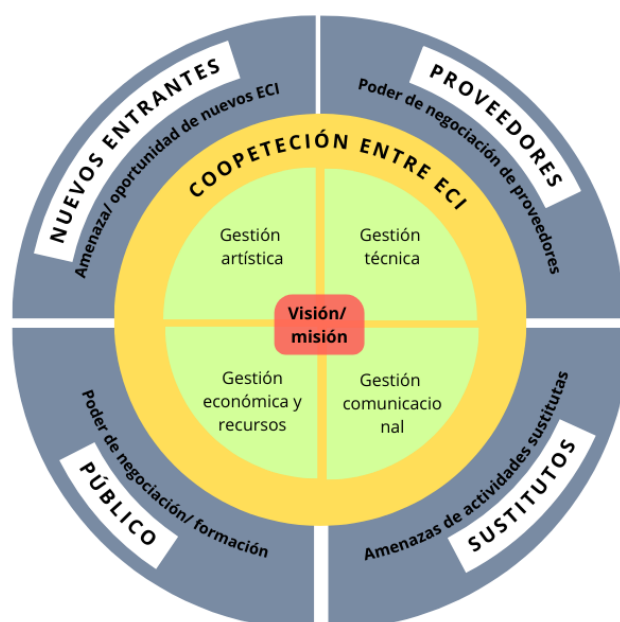
En conjunto, este enfoque permite analizar la gestión de los ECI como un sistema integrado de funciones que se expresan y articulan a través de los proyectos que el espacio desarrolla, constituyendo una herramienta analítica especialmente adecuada para el diagnóstico organizacional y el estudio de casos concretos. De esta forma, los enfoques desarrollados permiten concebir la gestión de los ECI como un proceso estratégico y situado, que articula planificación de largo plazo, gestión de actores y modalidades operativas flexibles basadas en proyectos. Desde esta perspectiva, la viabilidad de largo plazo de los ECI no depende únicamente de su orientación artística o de su inserción territorial, sino de la capacidad de integrar, en la práctica cotidiana, las distintas dimensiones de la gestión —artística, económica, técnica y comunicacional— en coherencia con su misión cultural, sus recursos disponibles y el entramado de actores con los que interactúan.

MARCO ANALÍTICO DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS CULTURALES INDEPENDIENTES

El trabajo posee un carácter metodológico y propositivo. A partir de la revisión e integración de la literatura sobre administración estratégica, gestión de organizaciones sin fines de lucro y gestión cultural, se desarrolla un modelo analítico de gestión sostenible de los ECI. La propuesta no pretende validar empíricamente el modelo sino ofrecer un instrumento conceptual susceptible de ser aplicado y contrastado en investigaciones futuras.

El marco analítico de gestión, que se sintetiza en la Figura 1, permite sistematizar el análisis de la gestión de los ECI en tres etapas.

Figura 1. Marco analítico de la gestión estratégica de los espacios culturales independientes.



Fuente: elaboración propia

Una recomendación clave para una gestión estratégica eficiente consiste en abordar el análisis desde el entorno hacia la organización, es decir, comenzar con el reconocimiento de las fuerzas

externas y, posteriormente, avanzar hacia el análisis interno. Este enfoque permite situar el diagnóstico organizacional en el contexto específico en el que el ECI se encuentra inserto y, a partir de allí, focalizar en aquellas dimensiones internas sobre las cuales el espacio posee mayor capacidad de decisión y acción estratégica.

En este sentido, en la **primera etapa**, es fundamental realizar el análisis del entorno y de los actores que interactúan con el ECI. Esto es, identificar a los actores del sistema cultural local que influyen —de manera directa o indirecta— en el funcionamiento, la sostenibilidad y la proyección del espacio.

Para ello, se propone realizar el análisis a partir de una adaptación del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1985) al estudio del sector cultural. En esta tarea, la principal diferencia que debe entenderse es que en el ámbito cultural las relaciones entre actores no se rigen exclusivamente por lógicas de competencia económica, sino que combinan dinámicas de cooperación, coexistencia y disputa simbólica. En este sentido, la literatura define las relaciones del sector cultural mediante el concepto de **coopetición**, entendido como la coexistencia simultánea y estratégica de relaciones de competencia y cooperación entre organizaciones que comparten un mismo campo de acción. Desde el punto de vista de la gestión, la coopetición puede concebirse tanto como una estrategia deliberada, orientada a mejorar la eficiencia operativa, el acceso a recursos y la sostenibilidad organizacional mediante la cooperación entre actores que también compiten entre sí, como un proceso dinámico y contingente, que se configura y reconfigura en función de las condiciones del entorno, la incertidumbre y las restricciones institucionales (Juszczyk, 2023).

En particular, en el caso de los ECI, estas relaciones pueden surgir de manera planificada o bien de forma ad hoc, inducidas por políticas públicas, marcos regulatorios o necesidades coyunturales, y se expresan en prácticas de articulación, trabajo en red y acciones conjuntas que conviven con disputas por públicos, financiamiento y visibilidad. Analizar el entorno cultural desde esta lógica de coopetición permite, así, superar una lectura estrictamente competitiva del sector y comprender cómo los ECI gestionan estratégicamente vínculos ambivalentes que resultan centrales para su sostenibilidad. Desde esta perspectiva, el entorno cultural del ECI se analiza a partir de las siguientes dimensiones:

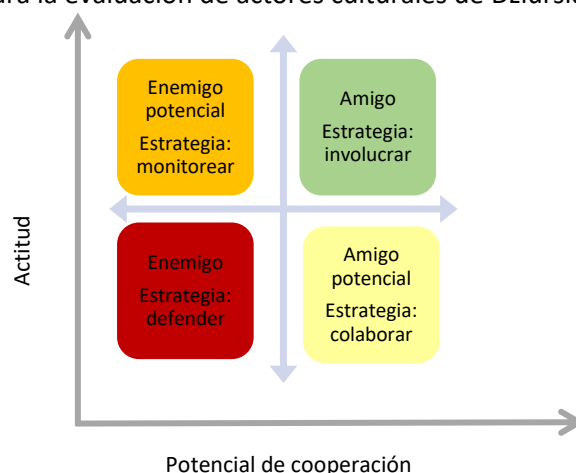
- **Coopetidores existentes.** Este análisis refiere a la coexistencia con otros espacios culturales, centros comunitarios, teatros o galerías independientes del territorio. La rivalidad se expresa en términos de la disputa por públicos, financiamiento, así como por el equipo técnico, la producción de eventos culturales y por la captación y retención de artistas quiénes protagonizan dichos eventos. Al mismo tiempo, puede dar lugar a estrategias de cooperación y trabajo en red que fortalezcan al ecosistema cultural local.
- **Amenaza de nuevos entrantes.** Alude a la aparición de nuevos proyectos culturales en la ciudad o comunidad. Si bien la creación de nuevos espacios puede fragmentar públicos y apoyos institucionales, también puede dinamizar la oferta cultural y generar oportunidades de articulación. En el sector cultural independiente, las barreras de entrada suelen ser relativamente bajas, mientras que la principal dificultad radica en la sostenibilidad en el tiempo.
- **Proveedores.** Los proveedores de los ECI incluyen a artistas, técnicos, gestores culturales, proveedores de servicios (sonido, iluminación, logística) y organismos que otorgan financiamiento. Su poder de negociación se vincula con la capacidad de incidir sobre los costos, la calidad de las actividades y las condiciones de producción cultural.

- **Públicos.** Los públicos culturales constituyen un actor central para la sostenibilidad del espacio. Su poder de negociación se asocia a su decisión de asistir, participar y a la disposición a pagar pues esto influye directamente en los ingresos y en la programación. En los ECI, donde los precios suelen ajustarse al poder adquisitivo local y muchas actividades son gratuitas o a la gorra, las expectativas de los públicos en términos de accesibilidad, diversidad y calidad adquieren un peso significativo en la toma de decisiones.
- **Amenaza de bienes y servicios culturales sustitutos.** Comprende no solo a otros espacios culturales, sino también a alternativas de ocio y entretenimiento como el cine comercial, las plataformas digitales, los eventos masivos, los bares o los eventos deportivos. Estas opciones compiten por el tiempo y la atención del público, lo que obliga a los ECI a diferenciarse a través de propuestas culturales singulares, cercanas y con alto valor simbólico.

De esta forma, en general entre los actores principales se pueden identificar otros ECI de la ciudad, instituciones públicas culturales, organizaciones intermedias que articulan entre el sector independiente y el Estado, profesionales del sector cultural, empresas culturales privadas, artistas, públicos y proveedores de servicios, entre otros.

Una vez identificados los actores relevantes tanto internos como externos, el marco analítico contempla la gestión de actores. En este caso la propuesta adopta la visión de Dziurski (2017) como herramienta para profundizar el análisis relacional. De acuerdo con el autor, la gestión de actores se concibe como un proceso sistemático y dinámico que permite evaluar el posicionamiento de cada actor en relación con la organización. Para ello, se analizan dos dimensiones centrales: la actitud del actor frente al ECI (activa o pasiva) y su potencial de colaboración o de amenaza. A partir de esta evaluación, los actores se clasifican en cuatro categorías operativas —amigos, enemigos, amigos potenciales y enemigos potenciales—, lo que posibilita jerarquizarlos y diseñar estrategias diferenciadas de relacionamiento, tales como involucrar, defenderse, colaborar o monitorear, respectivamente (Figura 2). Esta herramienta resulta especialmente pertinente para los ECI, cuya sostenibilidad depende en gran medida de la articulación con múltiples actores y de su capacidad para gestionar vínculos complejos y cambiantes.

Figura 2. Marco para la evaluación de actores culturales de Dziurski (2017)



Fuente: elaboración propia a partir de Dziurski (2017)

El **segundo nivel del marco analítico** se orienta a la mirada interna. El faro que guía esta etapa es el análisis crítico de los objetivos organizacionales, pues estos deberían orientar su accionar. En este sentido, primero se debe entender la misión y la visión del espacio cultural como elementos estratégicos que expresan su razón de ser, su orientación cultural y social, y sus objetivos de largo plazo. La explicitación —formal o implícita— de estos componentes permite identificar las prioridades del ECI, los valores que guían su funcionamiento y los criterios a partir de los cuales se toman decisiones estratégicas. Este análisis resulta clave para evaluar la coherencia entre el proyecto cultural y las prácticas de gestión.

El análisis de las prácticas de gestión operativa interna, por su parte, se basa en el enfoque de Stoller (s/f), que permite examinar cómo se materializan las decisiones estratégicas en la práctica cotidiana del espacio cultural, complementado con el análisis por proyectos de Roselló Cerezueta (2007) y Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011). Operativamente, la gestión de los centros culturales y artísticos puede analizarse a partir de cuatro roles o dimensiones interdependientes: la gestión artística, la gestión de los recursos, la gestión técnica y la gestión comunicacional. A continuación, se detallan los aspectos a analizar en cada caso:

- **Gestión artística.** La gestión artística constituye la dimensión central de la gestión de los ECI, en tanto define la identidad, el sentido y la orientación del proyecto cultural. Esta dimensión comprende la formulación de los objetivos artísticos y culturales, la definición de criterios curatoriales, la programación de actividades y la coherencia entre las propuestas desarrolladas y la misión del espacio (Stoller s/f). En el caso de los ECI, la gestión artística suele estar estrechamente vinculada a trayectorias colectivas, posicionamientos estético-políticos y compromisos territoriales, lo que refuerza su carácter identitario y su función social. Desde una perspectiva de gestión por proyectos, la dimensión artística se expresa en el diseño y planificación de proyectos culturales concretos —programaciones, ciclos, talleres, festivales— que permiten operacionalizar los objetivos estratégicos del espacio en acciones situadas y evaluables (Roselló Cerezueta, 2007). De esta forma, se evita la superposición desordenada de actividades y favorece la coherencia del proyecto cultural en el mediano y largo plazo (Tortul, 2024).
- **Gestión económica y de los recursos humanos y legales.** Abarca el conjunto de prácticas orientadas a la administración de los recursos financieros, humanos y legales del espacio cultural, así como a la construcción de modelos de sostenibilidad coherentes con su misión cultural (Stoller, s/f). Esta dimensión incluye la elaboración y seguimiento de presupuestos, la gestión de ingresos y gastos, la diversificación de fuentes de financiamiento, la administración del trabajo —remunerado y voluntario— y el cumplimiento de requisitos legales y administrativos. En los ECI, la gestión económica suele desarrollarse en contextos de alta precariedad y dependencia de apoyos externos, lo que vuelve especialmente relevante la planificación financiera y la articulación entre proyectos culturales y recursos disponibles. Desde el enfoque de gestión por proyectos, la dimensión económica se operacionaliza a través de presupuestos por proyecto, rendiciones, cronogramas financieros y mecanismos de evaluación económica, que permiten ordenar el uso de los recursos sin perder flexibilidad organizacional (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011).
- **Gestión técnica.** La gestión técnica refiere a las condiciones materiales, infraestructurales y tecnológicas que hacen posible el desarrollo de las actividades culturales. Esta dimensión incluye la administración y adecuación del espacio físico, el mantenimiento de la infraestructura, la gestión del equipamiento técnico (sonido,

iluminación, escenografía, herramientas digitales), y el cumplimiento de normativas de seguridad e higiene (Stolier, s/f). En los ECI, donde muchas veces las actividades se desarrollan en casas adaptadas u espacios no concebidos originalmente para usos culturales, la gestión técnica adquiere un rol estratégico en la viabilidad del proyecto. Desde la lógica de la gestión por proyectos, esta dimensión se expresa en la planificación técnica de cada actividad —requerimientos, cronogramas, responsables, recursos— permitiendo anticipar necesidades, reducir riesgos y optimizar el uso de recursos limitados (Roselló Cerezuela, 2007). Así, la dimensión técnica, aunque frecuentemente invisibilizada, resulta clave para garantizar la continuidad de las actividades y la calidad de la experiencia cultural ofrecida (Tortul, 2024).

- **Gestión comunicacional.** Comprende las estrategias y prácticas orientadas a la construcción de vínculos con los públicos, la visibilización del espacio cultural y la articulación con actores del entorno. Esta dimensión incluye la elaboración de mensajes de acuerdo a los públicos objetivos, el uso de canales de comunicación —presenciales y digitales—, la gestión de redes sociales, la relación con medios de comunicación y la construcción de una identidad comunicacional coherente con el proyecto cultural (Stolier, s/f). En los ECI, la comunicación cumple un rol estratégico no solo en la convocatoria de públicos, sino también en la legitimación social del espacio y en la construcción de redes de apoyo. Desde el enfoque de gestión por proyectos, la comunicación se integra al diseño de cada proyecto cultural como un componente transversal, articulando objetivos, públicos y estrategias de difusión (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011).

En conjunto, este marco analítico permite abordar la gestión de los ECI de manera integral, articulando objetivos estratégicos (misión y visión), relaciones con el entorno (análisis y gestión de actores) y prácticas organizacionales internas. Su aplicación a un estudio de caso posibilita identificar coherencias y tensiones entre el proyecto cultural y la gestión, así como detectar fortalezas, debilidades y desafíos en cada una de las dimensiones analizadas, constituyendo una herramienta operativa tanto para el diagnóstico como para la reflexión estratégica sobre la sostenibilidad de los ECI. La tabla 1 sintetiza dicho esquema metodológico.

Tabla 1. Marco metodológico de la gestión de los espacios culturales independientes

GESTIÓN DEL ENTORNO			
	Etapas	Aspectos a considerar	Evidencia empírica
Gestión del entorno	Identificación	Coopetición entre ECI (número de salas independientes; diversidad de la oferta; programación simultánea; diferenciación artística; etc.). Amenaza de nuevos entrantes (barreras para abrir un nuevo espacio) Poder negociador de proveedores (equipamiento, servicio de comunicación, entre otros), de públicos (hábitos de consumo, sensibilidad al precio, etc.) y amenaza de nueva oferta cultural sustituta (oferta deportiva, plataformas de streaming, etc.)	Trabajo de campo: encuestas a públicos, entrevistas a informantes clave, etc.
	Evaluación	Evaluar el nivel de las cinco fuerzas competitivas de Porter a través de una escala de likert 3 (Alto-Medio-Bajo)	

	Estrategias	Proponer estrategias	
GESTIÓN DE ACTORES			
	Etapas	Aspectos a analizar	Evidencia empírica
Gestión de actores culturales	Identificación	Artistas, públicos, Estado, vecinos, otros ECI, otras instituciones culturales	Entrevistas; mapeo de actores culturales
	Evaluación	Actitud (activa/pasiva) y potencial (colaboración/amenaza)	Entrevistas; análisis relacional
	Clasificación	Amigos, enemigos, amigos potenciales, enemigos potenciales	Matriz de actores
	Estrategias	Involucrar, colaborar, monitorear, defenderse	Observación; entrevistas
GESTIÓN INTERNA			
Rol de gestión	Elemento de análisis	Aspectos a considerar	Evidencia empírica
Artística	Coherencia entre objetivos y actividades o proyectos.	Articulación entre identidad cultural asociada a la misión/ visión, territorio, objetivos específicos y públicos y proyectos o actividades.	Entrevistas; documentos institucionales
	Estética y programática	Criterios curatoriales; disciplinas priorizadas; diversidad de propuestas	Programaciones; grillas de actividades; observación
	Gestión por proyectos	Diseño de ciclos, talleres, eventos; planificación temporal.	Proyectos presentados; cronogramas
Económica y recursos humanos y legales	Modelo de sostenibilidad	Fuentes de financiamiento; equilibrio ingresos- gastos; coherencia con los objetivos e identidad	Presupuestos; rendiciones; entrevistas
	Planificación financiera	Presupuesto del ECI, presupuestos por proyecto; previsión de gastos	Documentación económica
	Gestión del trabajo	Organización del trabajo remunerado y voluntario; roles en la gestión estratégica y por proyectos.	Entrevistas; observación
	Relación con financiadores	Acceso a subsidios; rendición de cuentas	Proyectos; informes
Técnica	Infraestructura	Adecuación del espacio físico; accesibilidad; mantenimiento	Observación participante; registros
	Equipamiento	Disponibilidad y estado del equipamiento técnico (sonido, iluminación, escenografía)	Inventarios; entrevistas
	Seguridad y normativas	Cumplimiento de requisitos técnicos y habilitaciones	Documentación; entrevistas
	Planificación por proyecto	Requerimientos técnicos; responsables; cronogramas de proyectos	Fichas de proyectos
Comunicacional	Definición de públicos	Públicos objetivo; segmentación. Estudios y estrategias de formación de públicos.	Entrevistas; análisis comunicacional
	Estrategias de difusión	Canales utilizados; frecuencia; alcance.	Redes sociales; materiales gráficos
	Comunicación por proyectos	Integración de la comunicación en cada proyecto	Proyectos; publicaciones
	Identidad comunicacional	Coherencia entre discurso, estética y proyecto cultural.	Material documental; observación

Fuente: elaboración propia

REFLEXIONES FINALES

Los ECI constituyen actores estratégicos para la democratización de la cultura, la producción simbólica y el fortalecimiento del tejido comunitario. Sin embargo, su sostenibilidad continúa viéndose condicionada por restricciones financieras, organizacionales e institucionales que requieren complementar el compromiso artístico y territorial con herramientas sistemáticas de gestión.

En este contexto, el principal aporte del presente trabajo consiste en proponer un marco de análisis de la gestión de los ECI, integrando contribuciones provenientes de la administración estratégica, la gestión de organizaciones sin fines de lucro y la gestión cultural. El esquema articula el análisis del entorno, la gestión de actores y el diagnóstico de las dimensiones artística, económica, técnica y comunicacional, ofreciendo una herramienta flexible para orientar procesos de planificación estratégica, diagnóstico organizacional y diseño de intervenciones adaptadas a las particularidades del sector. En este sentido, la propuesta no pretende constituir un modelo cerrado de gestión, sino un instrumento flexible, susceptible de ser adaptado a diferentes contextos organizacionales y territoriales. Su principal contribución radica en ofrecer un lenguaje común que facilite el diagnóstico, la comparación entre organizaciones y el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la sostenibilidad de los espacios culturales.

No obstante, el modelo presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la clasificación de actores propuesta por Dziurski constituye una herramienta operativa de gran utilidad, aunque simplifica relaciones que, en la práctica, suelen ser dinámicas y multidimensionales. Futuras investigaciones podrían complementar este enfoque incorporando modelos como el de prominencia de actores de Mitchell, Agle y Wood (1997), que prioriza a los stakeholders según atributos de poder, legitimidad y urgencia, permitiendo una gestión más realista de las relaciones institucionales. Asimismo, la adaptación de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una aproximación útil para analizar el entorno competitivo, aunque podría enriquecerse mediante enfoques propios del análisis de redes, la gobernanza colaborativa y los ecosistemas culturales, más acordes con la lógica de cooperación que caracteriza a los espacios culturales independientes. Además, el modelo presenta una secuencia analítica (entorno, misión/ visión, gestión interna) que facilita el diagnóstico, aunque en la práctica los procesos de gestión de los ECI suelen desarrollarse de manera simultánea, iterativa y adaptativa.

Finalmente, el trabajo posee un carácter eminentemente metodológico y su aplicación en distintos espacios culturales y contextos territoriales requerirá ajustar los instrumentos propuestos al caso específico, de modo de fortalecer su capacidad explicativa y avanzar hacia la construcción de un modelo de análisis de la gestión que contribuya a sostenibilidad de las organizaciones culturales independientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Torres, A. L. & Pacheco García, A. (2020). Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil:: Modelos de gestión cultural y administrativa. *Estudios sobre las culturas contemporáneas (Colima)*, 25(50), 47-72.

Bayardo, R. (2023). Política, economía y gestión cultural (Vol. 11). RGC Ediciones.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Valparaíso, Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Editorial Abya-Yala.

David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach* (14th ed.). Pearson.

Dziurski, P. (2017). Stakeholder management in cultural organisations. *Cultural Management: Science and Education*, 1(2), 65–78. <https://doi.org/10.30819/cmse.1-2.05>

Fernández Curutchet, M., & Hantouch, J. (2018). Visibilizar es la tarea. Desafíos de los Centros Culturales como sector de la cultura independiente. R. Sanchez y J. Hantouch (comp.) *Cultura independiente: cartografía de un sector movilizad en Buenos Aires*. RGC Libros.

González, M. A.; Tortul, M. & Leonardi, L. (2025). Casa del Pueblo: gestión estratégica en un espacio cultural independiente de Bahía Blanca. XVIII Jornadas de economía crítica - VII Jornadas De Economía Feminista. 17-20/09/2025, Bahía Blanca.

Juszczyk, P. (2023). How do they do it? On the mechanisms of setting coopetition strategy among cultural institutions. *Journal of Management and Financial Sciences*, (49), 33-52.

Klikhsberg, B. (1999). Capital social y cultura. *Revista de la CEPAL*, 69, 85.

Klikhsberg, B. (2000). *Gerencia social: Conceptos y experiencias*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Leonardi V., Tortul M. & Elías S. (2022). Testeando la hipótesis de aprendizaje basado en el consumo en la ciudad de BB, Argentina. Año 2019. *Semestre Económico* 25 (58) pp. 1-30.

Margaret, S., Pankajam, A., Zhang, J., Lu, L., Ganapathi, P., & Poongavanam, S. (2025). Strategic management practices in arts and cultural organizations. *Journal of Risk and Financial Management*, 18, 445-452.

Martínez-Tena, A. D. L. C., & Expósito-García, E. (2011). La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas. *Santiago*, (125), 33-55.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education.

Pinassi, C. A. (2013). Los recreacionistas culturales y la valoración turístico-recreativa de áreas patrimoniales. El caso del centro histórico de Bahía Blanca (Argentina). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(2), 351–370. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.023>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Roselló Cerezuela, D. (2007). Diseño y evaluación de proyectos culturales: De la idea a la acción (4.ª ed.). Barcelona: Ariel.

Stolier, A. (s/f) Gestión de Centros Culturales y Artísticos.

Schroeder, R. V., & Formiga, N. (2011). Oportunidades para el desarrollo local: el caso del Sudoeste Bonaerense (Argentina). Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía, 20(2), 91–109.

Thymi, I., Bitsani, E., & Pantazopoulos, S. (2022). Strategic human resource management and leadership of cultural organisations in the 21st century. *International Journal of Cultural Management*, 1(1), 58-79.

Tortul, M. (2024). Diseño y gestión de proyectos culturales. EdiUNS.

Wortman, A. (2001). El desafío de las políticas culturales en la Argentina En Cultura, política y sociedad: perspectivas latinoamericanas. Mato, D. (comp.) Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) p. 199-216.

Wortman, A. (2015). Impacto de los Centros culturales autogestionados en la escena cultural independiente de Buenos Aires. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires

Wróblewski, Ł., Gaio, A., & Rosewall, E. (2019). Sustainable Cultural Management in the 21st Century. *Sustainability*, 11(17), 4665. <https://doi.org/10.3390/su11174665>