



Artículo científico

Gestión de escenarios artísticos a través de procesos

Título a obtener

Magister en Gestión Cultural

Autor

Edwin Alexander Roa López

Directora

Natalia Teresa Berti

Escuela de Ciencias Humanas

Maestría en Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia 2023

Resumen

La gestión de escenarios artísticos¹ con enfoque por procesos se constituye como una opción estratégica en la medida que propone una estructura de trabajo clara y ordenada, que parte de la identificación de las interacciones entre las actividades que se realizan para cumplir con los objetivos de cada equipamiento. Este modelo propone una estructura flexible de trabajo, capaz de adaptarse a los contextos de cada escenario y está enmarcada por las posibilidades de trabajo en un ambiente participativo por parte del talento humano, independientemente de su valor jerárquico.

Palabras clave: Gestión, procesos, herramientas, técnicas, metodologías, interacciones, escenarios.

Abstract

Managing artistic scenarios with a process-oriented approach constitutes a strategic option in that it proposes a clear and organized work structure that begins with identifying the interactions between activities carried out to meet the objectives of each venue. This model proposes a flexible work structure capable of adapting to the contexts of each scenario and is framed by the possibilities of working in a participatory environment by the human talent, regardless of their hierarchical value.

Keywords: Management, processes, tools, techniques, methodologies, interactions, scenarios.

¹ Con el término escenarios artísticos se hace referencia a aquellos escenarios dedicados a la circulación de obras en vivo, enmarcadas en los lenguajes de la música, danza, teatro e interdisciplinarios.

1. Introducción

En Colombia, la administración de escenarios artísticos se desarrolla por personas con diferentes perfiles profesionales, técnicos y empíricos que han decidido enfrentar el reto de gerenciar espacios formales y alternativos para las artes, con el objetivo principal de garantizar el buen funcionamiento de los equipamientos a su cargo. Sin embargo, la formación y experiencia de estos gestores pone en evidencia una larga lista de prácticas que, aunque parten de diferentes puntos de vista, presentan varios aspectos en común. Analizar y visibilizar estas prácticas permite conocer experiencias ancladas en su contexto para revisar las propuestas sobre modelos de gestión que proponen distintos expertos y organizaciones internacionales.

A lo largo de mi trayectoria como director y gerente de escenarios artísticos ² he encontrado que las responsabilidades de un administrador de teatros incluyen tanto labores misionales dedicadas a la selección y programación artística como otras tareas estratégicas y de operación orientadas al mercadeo, las comunicaciones, la gestión del presupuesto, la gestión de personal, la recaudación de fondos, las relaciones públicas, las comunicaciones internas, la evaluación del desarrollo de programas, la formulación de proyectos, las relaciones con la junta directiva, entre otras.

Esta experiencia coincide con “un debate abierto que enfrenta a quienes priorizan la capacidad de gestión, contra quienes estiman que la conducción de un equipamiento cultural debe recaer sobre un artista” (Bonet & Schargorodsky, 2016).

² Me he desempeñado como Director Teatro Colsubsidio, Bogotá (2012-2016), Director Teatro Santander, Bucaramanga (2020-2022), Gerente de operaciones Movistar Arena, Bogotá (2022 – actualidad)

En otras palabras, se requiere no solo la sensibilidad y el conocimiento respecto a las diferentes expresiones escénicas, sino también se debe contar con habilidades que permitan la operación diaria de la organización. Asimismo, se requieren formas de trabajo específicas para definir, ejecutar y controlar un plan estratégico, orientado al cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, sugiere realizar una ingeniería de lo cultural, es decir, aplicar metodologías y herramientas de otras disciplinas para pensar estratégicamente la gestión cultural (Mariscal et al., 2019)³. Por ejemplo, el enfoque en la cadena de valor en el modelo de gestión por procesos permite identificar: procesos estratégicos, misionales, herramientas, técnicas y metodologías que aportan madurez a la gerencia de escenarios. Desde este punto de vista, reviso distintos modelos de gestión y experiencias en Colombia a fin de identificar sus diferentes aportes a la gestión de escenarios.

El presente artículo parte de la comprensión del concepto modelo de gestión. Para ello se realiza una breve reseña de los sistemas tradicionales y se describe la posibilidad de administrar a través de procesos. Luego, se aborda directamente modelos dirigidos a escenarios artísticos, a través de una revisión bibliográfica, experiencias de expertos y una propuesta general de gestión orientada a las realidades de los escenarios colombianos.

³ En Colombia existen algunos referentes en el sector de la gestión cultural que dan cuenta acerca de la importancia de contar con procesos organizacionales definidos, el Banco de República es un referente desde el momento mismo que la entidad empezó de manera muy intuitiva a organizarse por procesos y al apostar por la igualdad y profesionalización de la subgerencia de cultura, respecto de las otras áreas de la entidad, esto, le ha permitido contar con una planeación estratégica, y en ese sentido, una organización presupuestal, de metas, indicadores, control y evaluación de resultados anuales y de mejora continua. Así mismo, la Fundación Teatro Nacional, logró desde sus inicios diferenciar cada área de la organización, al tener claro responsables, alcances y acciones, la fundación ha logrado resultados efectivos que han sido también identificados a través de sus procesos de control y evaluación. Es una organización que ha mirado a todos los involucrados de manera estratégica para implementar un plan de acción que confluya en el cumplimiento de metas y objetivos. (Ruíz, 2009)

A partir de esta breve investigación, se concluye que la gestión de escenarios artísticos con enfoque por procesos se constituye como una opción estratégica en la medida que propone una estructura de trabajo clara y ordenada, que parte de la identificación de las interacciones entre las actividades que se realizan para cumplir con los objetivos de cada equipamiento. Este modelo propone una estructura flexible de trabajo, capaz de adaptarse a los contextos de cada escenario y está enmarcada por las posibilidades de trabajo en un ambiente participativo por parte del talento humano, independientemente de su valor jerárquico.

2. ¿Qué es un modelo de gestión?

En primer lugar, se define el modelo de gestión como un sistema conformado por principios, políticas, lineamientos, actividades y procesos necesarios para lograr las metas y objetivos de una organización. Dicho modelo se caracteriza por ordenar, simplificar, estandarizar y visibilizar las formas de hacer de cada empresa, lo que permite una comprensión detallada de los pasos que se deben seguir para lograr un bien o servicio y así facilitar la toma de decisiones durante las acciones de planeación, ejecución y control del plan de trabajo.

Si bien es cierto que existen diversos modelos de gestión, el presente documento profundizará en el modelo de gestión por procesos y lo contrastará con las formas de trabajo en los escenarios dedicados a las artes escénicas en Colombia. De todas formas, se mencionarán, de manera general, los modelos de gestión empírico y funcional por considerarlos dos de los más recurrentes tanto en el ámbito empresarial, como en el de la gestión de escenarios.

2.1. ¿De qué modelos venimos? – modelos de gestión Empíricos y funcionales

En cuanto al modelo de gestión empírico, se puede afirmar que se trata de una forma de trabajo basada en la experiencia previa. Este modelo se sustenta en situaciones y decisiones definidas en el pasado que, por su efectividad, son tomadas en cuenta para enfrentar nuevos retos. Está enfocado en la acción y en el logro de objetivos concretos, y se trata de un modelo administrativo basado en la práctica y en el dominio de lo cotidiano.

Para su correcta implementación, se requiere de personal con experiencia suficiente para dirigir, encarar y tomar decisiones respecto a la operación de cualquier organización. Sin embargo, este modelo presenta debilidades evidentes, como la dependencia de un líder experto en temas específicos del negocio y la baja capacidad competitiva en un mundo actual donde impera la innovación, el mejoramiento continuo y la adaptación a contextos sociales y económicos que cambian a gran velocidad.

Por otro lado, se encuentran los modelos funcionales o piramidales, los cuales se gestionan de manera vertical, el cual, divide o a las organizaciones en áreas o departamentos, con el objetivo de que cada uno de ellos se especialice conforme a su responsabilidad. Estas estructuras están diseñadas para un entorno industrial y se caracterizan por ser rígidas, lo que permite un importante grado de control.

Sin embargo, estos modelos funcionales tienen la disposición a caer en procesos burocráticos que limitan la innovación y se alejan de las necesidades cambiantes de los negocios orientados a la prestación de servicios. Esto se debe a que estas estructuras se basan en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, lo que puede generar una falta de colaboración y comunicación entre los diferentes departamentos.

2.2. ¿A qué modelo nos dirigimos? - Modelo de gestión por procesos

Actualmente los clientes y públicos tienen mayor acceso a la información, y por tanto, mayores expectativas y criterios cada vez más desarrollados y exigente. En este sentido, las organizaciones se mueven en contextos cada vez más competitivos que requieren entornos innovadores, ágiles, adaptables, de fácil comunicación y con equipos abiertos a nuevos conocimientos y concientes de la importancia del trabajar en equipo, entendiendo que cada colaborador es protagonista en la construcción de soluciones requeridas por los clientes internos y externos.

De esta manera, la gestión por procesos es una alternativa para enfrentar los nuevos retos organizacionales, en tanto que permite una forma clara de trabajo al interior de las empresas y puede convivir con las herramientas, técnicas y metodologías que cada empresa decida aplicar para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, para entender este modelo es necesario partir de la definición de proceso: Según Pérez (2013) es una “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene un valor intrínseco para su usuario o cliente (...) o más sencillamente es una secuencia de actividades que tiene un producto con valor”(p.49). Por su parte ICONTEC (2015), define que “un proceso es un conjunto de actividades que se interrelacionan o interactúan que utilizan estradas a fin de entregar los resultados previstos”(ICONTEC, 2015).

En síntesis, un proceso se define como un conjunto de actividades ordenadas y relacionadas que buscan transformar entradas en productos o servicios que agregan valor para el cliente. Estas actividades son interdependientes y están diseñadas para lograr un resultado específico y esperado.

Figura 01

Título: Procesos



Fuente: creación propia

También es importante considerar, que la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization o ISO por sus siglas en inglés) promueve la gestión por procesos a través de la norma ISO 9001 en su versión 2015, al considerar que esta es acorde con los principios de gestión de la calidad que ellos promulgan. Estos principios de gestión comprenden el “enfoque en el cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, el enfoque a procesos, la mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de la relación.

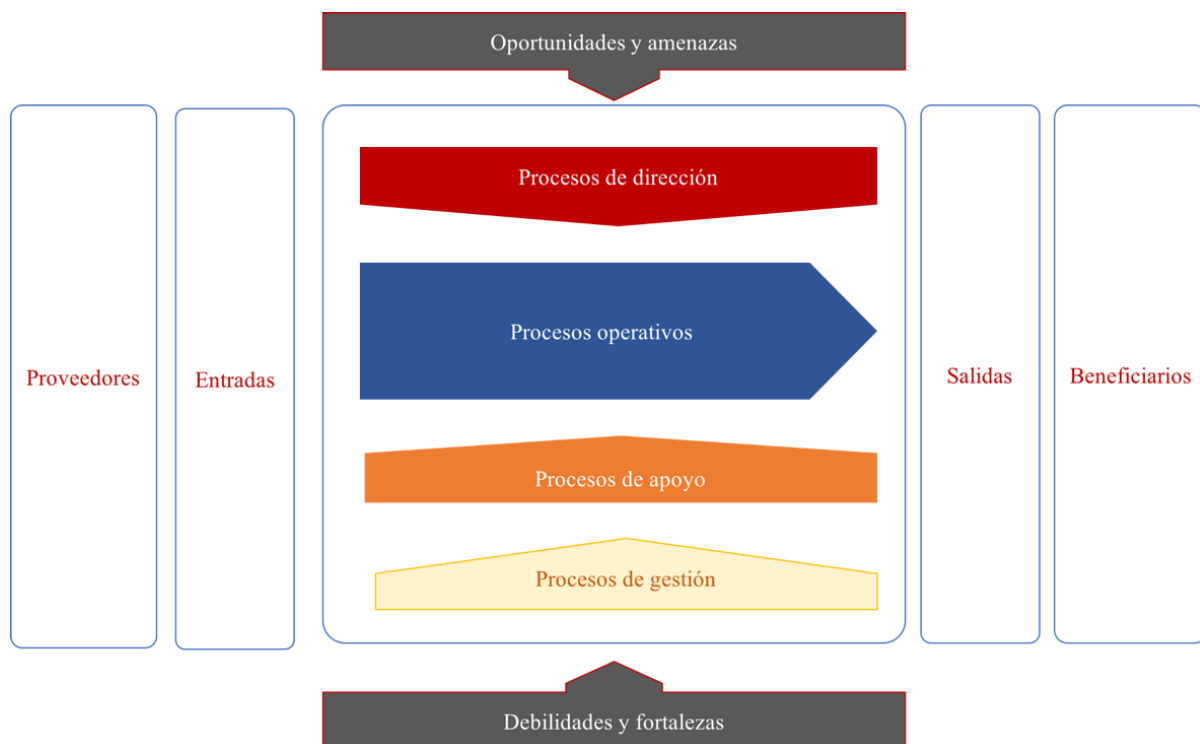
Lo anterior, respalda que la gestión por procesos como una forma fiable para el logro de objetivos en diferentes tipos de empresas. En tal sentido, este artículo sugiere acuñar esta forma de gestión para la industria creativa y de manera muy específica para la gerencia de escenarios artísticos.

La gestión con enfoque en procesos se puede definir como un sistema que busca la eficiencia a través de la identificación, organización y agrupación de actividades en procesos que interactúan con otros, agregando valor a través de un proceso de transformación. Esto lleva a que la organización interesada en este enfoque realice una serie de actuaciones como:

definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso, identificar la interrelación con otros procesos, precisar las responsabilidades respecto al proceso, analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso, y centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.(Beltrán et al., 2009).

Figura 02

Mapa de Procesos



Nota: mapa de procesos adaptado

Fuente: creación propia

3. Modelos de gestión para escenarios

Hasta hace algunos años, en el ámbito organizacional se actuaba en consecuencia al control de calidad, es decir, se creaba un área dentro de la empresa, cuyo trabajo era seleccionar los productos que se consideraban aceptables de los que no, conforme a los estándares definidos

por la misma compañía (Pérez 2013). Así mismo, en el caso de los escenarios, la gran responsabilidad de seleccionar las obras de “calidad” reposaba en su área de programación, generalmente constituida por una sola persona, en algunos casos el director, quien desde su criterio debía definir el camino curatorial del equipamiento, y a través de esto, lograr las metas financieras y de asistencias marcadas para el periodo. Este modelo cargaba la responsabilidad a una sola persona o área, y minimizaba la importancia de engranar la totalidad del sistema, que incluye algunos elementos como: valores, públicos, metas, proceso, estrategia, origen de recursos, estructura jerárquica y formas jurídicas.

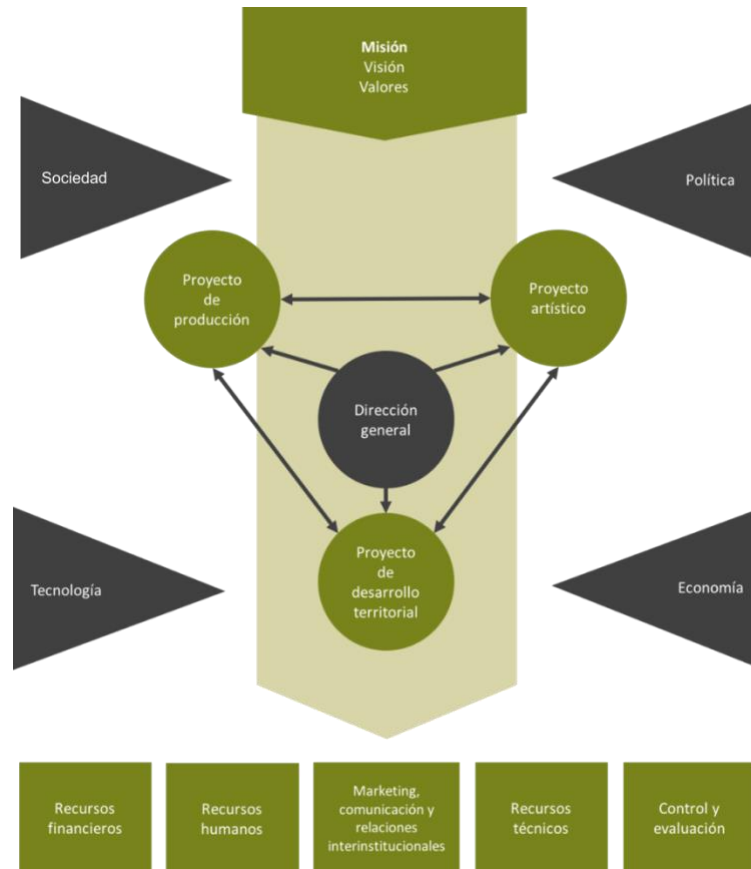
En algunos casos, las estructuras organizacionales de los escenarios no cuentan con una personería jurídica propia, por lo que dependen de esquemas de gobernanza mayores, como es el caso de los teatros que pertenecen a Cajas de Compensación o aquellos que hacen parte de entidades públicas como Secretarías, Institutos de Cultura e incluso el Ministerio. Esto limita su autonomía y añade una carga burocrática a la gestión a través de sistemas jerárquicos.

Por otra parte, algunos modelos de gestión de escenarios resaltan el papel de la dirección general, en la medida que carga con la responsabilidad de las decisiones estratégicas en términos de planeación (incluye programación), operación y control. Así mismo, en estos casos la dirección funciona como eje articulador entre el máximo órgano de gobierno, generalmente una junta directiva y el nivel operativo del equipamiento cultural encargado de temas artísticos, producción, enlace con el territorio, temas administrativos, recursos humanos, comunicaciones y mercadeo, entre otros. (Bonet & Schargorodsky, 2016)

Aunque la bibliografía sobre gestión de teatros es limitada, en el año 2016 los investigadores Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky publicaron el libro "La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales". En este estudio, a través del análisis de casos y la

revisión bibliográfica, los autores identificaron algunos modelos y estrategias aplicables al ejercicio de la gestión de escenarios. Este esquema propone tres proyectos de gestión, en primer lugar, el proyecto artístico, el cual considera, da identidad al equipamiento y se encarga de los aspectos propios del ejercicio de programación. Por otro lado, describe el proyecto de producción, que se encuentra relacionado con la capacidad técnica y logística del escenario. Por último, hace énfasis en el proyecto de desarrollo territorial, entendido como el proceso que “vincula al teatro con los distintos territorios (virtuales o sociales) del lugar donde está ubicado y que incluye tanto el trabajo con la comunidad, como la función educativa o la dinamización de los colectivos artísticos locales”. (Bonet & Schargorodsky, 2016.Pag. 76).

Por otro lado, y en clave de áreas administrativas, la obra de Bonet y Schargorodsky, brinda un interesante análisis desde la gestión de los recursos financieros, humanos, técnicos y comunicacionales. Los autores evidencian que la gestión de estos recursos se complementa con un sistema de monitoreo, control y evaluación establecido para la toma de decisiones en caso de presentarse un cambio en los planes estratégicos y de acción del equipamiento. El modelo sobre el cual se mueven los autores, se puede comprender a través de la siguiente gráfica:

Figura 03**Una administración al servicio del proyecto del teatro**

Fuente: (Bonet & Schargorodsky, 2016)

Como se evidencia en la gráfica, el modelo está supeditado a la filosofía del escenario a través de la misión, visión y valores, los cuales rigen la totalidad del sistema y se convierten en parte fundamental de los proyectos artísticos, de producción y de desarrollo territorial. Así mismo, la dirección general cumple un papel fundamental, pues se muestra como el motor que articula la estrategia del equipamiento, teniendo en cuenta el impacto de fuerzas externas

como la sociedad, la política, la tecnología y la economía, así como de fuerzas internas representadas en los recursos, el marketing y los sistemas de control y evaluación.

En definitiva, la gráfica muestra que la gestión de equipamientos culturales es un proceso complejo que involucra diferentes procesos e interacciones, y que está influenciado por factores externos que deben ser considerados para lograr una gestión eficiente y efectiva.

Lo importante de esta gráfica es que logra marcar la pauta de un modelo genérico en la gestión de escenarios artísticos. El cual muestra una cierta flexibilidad conforme a factores externos e internos que lo puedan impactar, sin dejar de lado los objetivos de rentabilidad económica y social que caracterizan los espacios dedicados a las artes escénicas.

En conclusión “el modelo más eficaz es aquel donde las responsabilidades de cada nivel son claras, donde se dan altos grados de libertad y al mismo tiempo de exigibilidad, y en el que el proyecto y sus resultados son plenamente compartidos por todos. O en los que, cuando hay interferencias, se actúa de forma complementaria para conseguir los objetivos buscados” (Bonet & Schargorodsky, 2016, Pag. 48).

3.1. Experiencias de modelos de gestión de escenarios en Colombia

Desde mi experiencia en Colombia, se identifican diferentes modelos que abarcan desde prácticas de escenarios independientes orientados a la creación, hasta grandes escenarios con modelos público-privados dedicados a la circulación y producción de grandes espectáculos.

En este universo, es común identificar modelos de gestión conforme a las fuentes de ingreso, por lo que toma gran relevancia si se trata de escenarios públicos, privados o de economía mixta. Ahora bien, la taxonomía presenta formas variadas de clasificar los modelos de

gestión, por tanto, no es un error mencionar sistemas de trabajo enmarcados por la forma de gestionar sus recursos, como tampoco lo es, si se clasifican por su aforo, ubicación, ánimo de lucro, contenidos, capacidad técnica, frecuencia de exhibición, formatos, convencionalidad, entre otros.

Sin embargo, para efectos de este artículo, estas clasificaciones se pueden quedar cortas, pues como ya se mencionó, el modelo de gestión se constituye no solo por la clasificación del escenario, sino también un sistema interno que también integra filosofía, estrategia, estructura organizacional, actividades, interacciones, entre otras variables que pueden afectar positiva o negativamente la efectividad del equipamiento.

Al indagar con diferentes directivos de escenarios del país ubicados en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Santa Marta y Bucaramanga, se identifican ciertas recurrencias, a pesar de los diferentes contextos, en actividades de planeación, programación, dirección, administración, financiamiento, mercado, producción, entre otras. Estas prácticas, suelen ser el insumo de un sistema de gestión, generalmente permeado por estructuras funcionales tradicionales y la formación, experiencia y tipo de liderazgo que ejerce el líder de cada recinto.

Se infiere que, en el ámbito nacional, los directores de escenarios son conscientes de la necesidad de contar con una estructura organizacional sólida. Sin embargo, tanto los retos de operación del “día a día” como la gestión de recursos o el diseño de programación ocupan las preocupaciones de los equipos directivos, dejando en un segundo plano las decisiones estratégicas encaminadas al mejoramiento continuo de sus modelos de gestión. Así mismo, se evidencia que los responsables de la administración de escenarios en el país, son cercanos a conceptos como proceso, modelo de gestión, cadena de valor y mapas de procesos, sin embargo, no cuentan con la claridad suficiente de lo que implica un modelo de gestión con

enfoque en procesos y por tanto no hay un concepto unificado de procesos estratégicos, misionales y de soporte.

Vale la pena resaltar, que la ausencia de modelos con enfoque a procesos, como los promovidos por ISO 9001 no significa necesariamente que los escenarios se desempeñen con malas prácticas o generen malos resultados. Por el contrario, lo que demuestra la evidencia es que sin importar lo tecnificado del sistema, los logros se obtienen a través de un ejercicio consciente de dirección, además de la definición clara de objetivos, alcances, responsabilidades, formas de trabajo y compromiso por parte del talento humano, en todos los niveles de la organización.

En el marco de la investigación realizada, se identifica que algunos equipamientos culturales dependen de organizaciones más grandes que les brindan un marco organizacional. Entre estos se encuentran el Teatro Municipal Enrique Buenaventura de Cali, que depende de la Alcaldía de Cali, el Teatro Colón de Bogotá, que es de orden nacional y hace parte de la oferta de servicios del Ministerio de Cultura, y el Teatro CAJAMAG de Santa Marta, que forma parte de los equipamientos de la Caja de Compensación del Magdalena. Esta condición, les genera ventajas competitivas, como la garantía de recursos para su operación o al menos una base presupuestal para su funcionamiento, así mismo, los hace parte de un sistema de gestión mayor, por lo que deben regirse por los macro procesos de la entidad que los cobija. En el caso de los escenarios de Bogotá y Cali, al ser parte de entidades de gobierno, deben adoptar de manera estricta las condiciones del sector público, lo que impacta directamente en las formas de contratación y sobre todo los métodos utilizados para ejecución presupuestal y ordenación del gasto. En el caso del teatro de la ciudad de Santa Marta, se cuenta con una condición similar, pues aunque sea de origen privado, depende de una Caja de Compensación, la cual se abastece principalmente por recursos de los trabajadores

inscritos a la institución y debe acomodarse a un manejo presupuestal supervisado por la Superintendencia de Subsidio Familiar, así mismo, todos los procesos administrativos, jurídicos y financieros, entre otros, deben pasar por su casa matriz, que es donde se encuentran los directivos de la organización, quienes al final, toman las decisiones estratégicas. Estas formas de gobierno organizacional, tienden a moverse en un ambiente funcional, donde las jerarquías inciden directamente en todas las decisiones del escenario y, por tanto, pueden ralentizar el flujo de los procesos, generando efectos negativos, en la medida, que hay dificultad para adaptarse a las oportunidades externas del escenario artístico. Por otro lado, el Teatro Santander de Bucaramanga, que depende de la Fundación Teatro Santander, y el Teatro Metropolitano José Gutiérrez Gómez de Medellín, que hace parte de la Asociación Cultural Teatro Metropolitano José Gutiérrez Gómez, dan muestras de una independencia en términos de su gestión interna, pues diseñan sus procesos conforme a las necesidades del escenario y por tanto se mueven a un ritmo más cercano al contexto a la realidad. Sin embargo, esa independencia los enfrenta a diferentes retos, como garantizar que su equipo directivo tenga muy desarrolladas las capacidades organizacionales para dirigir el equipamiento y para diseñar un sistema de gestión eficiente. Esta libertad administrativa es claramente una ventaja competitiva, si es bien manejada. Precisamente los casos revisados dan muestra de los riesgos que se pueden correr, pues cuando se comparan los dos escenarios, se observa que mientras en Medellín han sacado provecho de este modelo para favorecer la generación de recursos y fortalecer lazos con la empresa privada, en Bucaramanga aún no hay muestras de un modelo presupuestal sólido. La Fundación sigue siendo muy dependiente de los recursos que le otorga la administración pública de la ciudad, aunque esta no sea su obligación contractual.

Tras la investigación en diferentes escenarios, se puede inferir que el rol del director del equipamiento es fundamental en el sistema de gestión, por lo que su alta rotación se convierte en una amenaza constante para el engranaje interno del escenario y la oferta de programación.

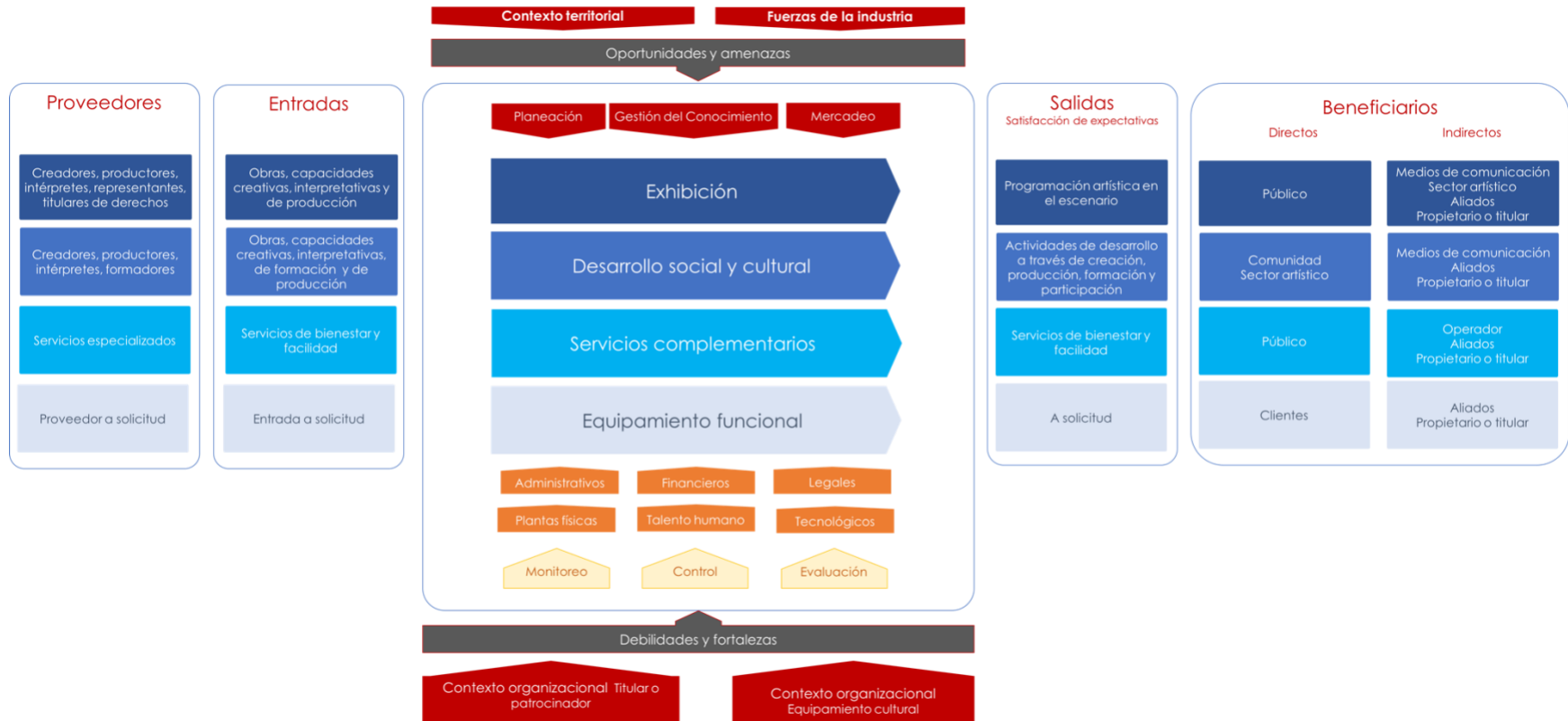
3.2. Propuesta de modelo de gestión de escenarios con enfoque en procesos

Dicho esto, y conforme a mi participación en el diseño y operación de diferentes modelos de gestión de escenarios en el ámbito nacional, se considera oportuno presentar un mapa que visualice el sistema de un escenario enfocado a procesos y que además describa de manera gráfica su relación con proveedores, entradas, salidas, beneficiarios, oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Para mayor claridad en la clasificación, se determinarán los procesos conforme a la misión del escenario, dividiéndolos en cuatro grandes grupos: procesos de dirección, procesos operativos, procesos de apoyo y procesos de gestión. (Pérez, 2013)

Con el fin de identificar las variables que pueden afectar los procesos del escenario, el mapa sugiere un sistema concreto para clasificar las fuerzas internas y externas del contexto.

Figura 04

Mapa de procesos genérico de un escenario artístico



Fuente: creación propia

3.2.1. Contexto

Dentro del modelo de gestión, se propone una relación directa entre las fuerzas internas y externas que lo influyen, las cuales, determinarán el contexto donde se desarrolla el /escenario. Dichas fuerzas podrán ser determinadas conforme a los principios del análisis DOFA atribuido al consultor Albert Humphrey en los años 60.

Las fuerzas externas podrán ser atribuibles al contexto territorial entendido como normatividad, economía, aspectos sociales, tecnología, principios de sostenibilidad, entre otras; mientras que las fuerzas de la industria harán referencia a los involucrados, clientes, públicos, competidores, entre otros.

En cuanto a las fuerzas internas, se evidencia una gran influencia por el contexto organizacional, ya sea porque el escenario hacer parte de una institución pública, privada, o de economía mixta. También influirán las condiciones impuestas por los proveedores del recurso, en el caso de socios, patrocinadores, donantes, mecenas, entre otros. Así mismo, influirá el contexto interno de la organización, donde toma gran relevancia, entre otros aspectos, el estilo de dirección, la cultura administrativa y la estructura organizacional.

Entrando en materia, la estructura del sistema se divide en cuatro tipos de procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y un grupo de procesos encaminado al monitoreo, control y evaluación.

Teniendo en cuenta que lo importante del modelo parte del diseño eficiente de procesos, el rol del director cambia de ser un supervisor a generar asistencia a su equipo de trabajo,

acompañándolos en la toma de decisiones, pero empoderándolos conforme a las responsabilidades del modelo.

3.2.2. Procesos de dirección

Se trata de un grupo de macro procesos transversales a toda la organización donde se determinan y comunican las acciones estratégicas. Para los escenarios artísticos se proponen los siguientes:

Planeación: Este grupo de procesos enmarcará el futuro del escenario, en tanto que contemplará todas las acciones necesarias para definir los planes estratégicos y de acción, así como todo el marco de referencia para la correcta toma de decisiones durante la operación del equipamiento. Incluirá el pensamiento basado en riesgos, el cual permitirá al escenario determinar los factores que podrían causar que los procesos se desvíen de los resultados planificados. (ICONTEC, s. f.)

Mercadeo: Este grupo contempla procesos para el desarrollo de estrategias comerciales de productos y servicios, así como también se encargará del manejo de las comunicaciones externas, la divulgación, el posicionamiento de la sala, la gestión de recursos, las relaciones públicas del equipamiento y el servicio al cliente.

Gestión del conocimiento: entendido el conocimiento como un activo fundamental de los escenarios artísticos, motivo por el cual se deberán diseñar procedimientos específicos para gestionar el capital intelectual del equipamiento, entendiendo que existen unos conocimientos que existen a partir de la experiencia y formación de los funcionarios, pero que también se deben buscar mecanismos para crear nuevos aprendizajes orientados a la adaptación de los sistemas, mejoramiento continuo e innovación.

3.2.3. Procesos operativos

Este grupo de macro procesos transforma los recursos en productos o servicios y, en consecuencia, cumplen con el papel misional de satisfacer las necesidades de públicos, promotores, productores, artistas y otros clientes que pueda tener el equipamiento cultural.

Exhibición: este grupo contempla todo lo necesario para lograr la programación y circulación de espectáculos en el recinto, en tal sentido, integra las formas en las que un espectáculo puede presentarse en el escenario, ya sea por alquiler, coproducción, producción propia, promoción y alquileres entre otros. Así mismo, desarrolla todas las acciones necesarias para llevar a cabo la operación del evento, tales como la producción y la logística, entre otras.

Desarrollo social y cultural: Incluye lo concerniente a la realización de actividades artísticas complementarias a la exhibición, que buscan un objetivo social y cultural que impacte de manera positiva el territorio, desde aquí que diseñan los programas de formación de públicos, formación vocacional e incluso puede contemplar proyectos de aprovechamiento de la infraestructura cultural como espacio de ensayo y creación.

Servicios complementarios: orientados a mejorar la experiencia de públicos, promotores y productores, estos procesos contemplan acciones para la administración de espacios de alimentos y bebidas, parqueaderos, zonas de activación de marca, salas de espera, entre otros.

Equipamiento funcional: procesos que orientan el uso del equipamiento cultural, como infraestructura funcional apta para la realización de actividades diferentes a las artísticas

escénicas. Aquí se definen procesos de alquiler para conferencias, lanzamientos de marca, encuentros académicos, encuentros empresariales, reuniones comunitarias, entre otros. Estas posibilidades pueden ser utilizadas sin ánimo de lucro por parte de la comunidad o podrán ser definidas como una fuente de explotación comercial para favorecer la sostenibilidad económica del equipamiento.

3.2.4. Procesos de apoyo

Este grupo de macro procesos, al igual que los de dirección, tienen un carácter transversal y se identifican claramente por desarrollar sus acciones complementarias que agregan valor al cliente interno del escenario, en especial a quienes desarrollan acciones operacionales o misionales.

Administrativos: generalmente procesos orientados a facilitar los demás procesos de la organización, donde se pueden identificar acciones como el diseño y revisión del sistema de gestión, el trato con proveedores, procesos de aprovisionamiento, compras y otras acciones de soporte a trámites y operaciones.

Financieros: orientados a la gestión presupuestal en términos de ingresos y egresos, así como el direccionamiento en términos contables, análisis de decisiones de inversión, procesos de financiación, manejo del flujo de caja, tesorería, entre otros.

Talento humano: además de los procesos de búsqueda, selección y contratación del equipo humano, este grupo define las acciones y políticas de bienestar y desarrollo del talento, así como las acciones necesarias para la adecuada implementación de los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo y el manejo de las comunicaciones internas.

Legales: principalmente integra procesos para garantizar la alineación del escenario con el marco normativo, favorecerlo durante los procesos de negociación y contratación y defender sus intereses ante eventuales conflictos con terceros.

Plata física: incluye todos los procesos necesarios para el mantenimiento de la infraestructura, aseo, medio ambiente y seguridad, entre otros.

Tecnología: contempla los procesos de soporte, administración de redes informáticas, transformación digital y todo lo concerniente a implementación de tecnologías para el mejoramiento continuo del escenario.

3.2.5. Procesos de gestión

Se trata de un grupo de macro procesos orientado al funcionamiento controlado de los procesos de dirección, operación y apoyo, a través de un sistema de información que fundamente la toma de decisiones. Contemplan en términos generales los indicadores definidos en el sistema de gestión, tales como los financieros, de asistencia de públicos, ventas de boletería, índices de satisfacción de clientes y públicos, entre otros.

Monitoreo: acciones de control en tiempo real, de las posibles desviaciones de indicadores estratégicos del escenario.

Control: acciones de control periódico de los indicadores del escenario.

Evaluación: acciones de control a los resultados finales de los planes estratégicos y de acción.

3.2.6. Principios de gestión en un escenario con enfoque en procesos

Una vez el escenario cuenta con el mapa y una idea visual del funcionamiento, es necesario referirse a los conceptos esenciales para la implementación de un sistema de gestión por procesos. Para empezar, se pueden adoptar algunos de los principios propuestos por la norma ISO en términos de gestión de calidad, y también, se pueden implementar algunas acciones referenciadas desde la experiencia en el ámbito de la gestión, como las propuestas por José Antonio Pérez, en su libro “Gestión por procesos”:

Principio de enfoque al cliente:

Aquí ya hay una distinción que vale la pena mencionar, en principio, los clientes de un escenario pueden ser aquellos que alquilan el equipamiento o hacen uso de su infraestructura para obtener un servicio. Por el otro lado, y con mucha relevancia, está el público, pues este juega un papel fundamental en las decisiones estratégicas, en la medida que sin su participación el sistema no funcionaría. Así mismo, tendremos que incluir en este grupo a la comunidad artística, pues aunque en cierta medida se pueden clasificar como proveedores dentro del sistema, son beneficiarios directos de la operación de un escenario y cuentan con información valiosa de tendencias, formas de hacer arte, entre otros. Para ilustrar este punto, se toma como referencia el Teatro Santander, el cual implementó dentro sus objetivos una estrategia para que dicho escenario se convirtiera en un nuevo espacio de circulación, tanto para los artistas locales como para los artistas nacionales. De esta manera, transformó, en cierta medida, el circuito de programación nacional y favoreció a la totalidad de la comunidad artística del país.

Algunas acciones para lograr un enfoque al cliente incluyen:

- Comprender y medir las necesidades y expectativas actuales y futuras de clientes, públicos y comunidad artística. Para esto, se deberán construir procesos específicos para lograr una comunicación recíproca con todos los posibles clientes y mantener dispuestas acciones de participación en la toma de decisiones.
- Garantizar que toda la organización, conozca las necesidades y expectativas de los clientes, con el fin de que todas las ideas, acciones, proyectos y programas, vayan encaminadas a satisfacer los requerimientos que impone el sistema.

- Equilibrar lo que requiere el cliente, respecto al contexto real del equipamiento, teniendo en cuenta la capacidad del escenario.
- Gestionar de manera coherente, es decir, hacer que todas las personas que trabajan en el equipamiento, entre otros involucrados, cuenten con las competencias necesarias para asumir el reto de enfrentarse a modelos administrativos en un ámbito cultural.

Principio de enfoque a procesos:

Aunque parezca redundante, un principio de la gestión por procesos, es el enfoque a procesos. Esto se debe exaltar en la medida que la palabra proceso puede parecer genérica y es usada sin discriminación, con el fin de describir un “paso a paso” para lograr un objetivo, cuando realmente los procesos dentro de un sistema de gestión, incluyen no solo la definición del procedimiento, sino también las interacciones, recursos, entradas, herramientas, técnicas, responsables y toda una construcción compleja y coordinada orientada al cumplimiento de la misión del equipamiento.

Algunas acciones para lograr un enfoque en procesos incluyen:

- Identificar, formalizar y gestionar los procesos necesarios para la consecución de los objetivos deseados.(Pérez, 2013)
- Evaluar los riesgos de manera permanente y definir una matriz que permita su identificación y planeación de acciones de mitigación antes de que sucedan.
- Asignar los recursos necesarios, dotando al proceso de todas las entradas, herramientas, técnicas y demás necesidades requeridas para su desarrollo.
- A pesar de que no se trata de un sistema funcional, se deberá asignar un responsable al proceso que, si bien es cierto, no es el responsable de su ejecución total, si deberá

velar porque el sistema se desarrolle conforme a los lineamientos establecidos por el escenario.

Principio de liderazgo:

Como ya se mencionó, en el ámbito de la gerencia de escenarios, el papel del director juega un papel fundamental. Sin embargo, en el contexto de la gestión por procesos, se entiende como algo que va más allá del líder del equipamiento, pues se trata de que todos cuenten con “un espíritu de liderazgo” que esté atento a su marco estratégico, propenda por un buen sistema de comunicaciones interno y tenga un sentido de importancia respecto a los procesos de monitoreo, control y evaluación.

Algunas acciones específicas en cuestiones de liderazgo:

- Establecer una clara visión estratégica y posicionar los valores compartidos del escenario, sobre todo, en un ámbito como el cultural, donde se pueden presentar diferencias conceptuales en lo que concierne a la administración de un equipamiento cultural.
- Implementar estrategias tangibles para el logro de objetivos, a través de planes estratégicos y de acción.
- Promover la comunicación al interior del escenario, a través de acciones concretas como reuniones, encuestas públicas, encuestas anónimas, entre otras.
- Otorgar responsabilidades claras y confianza al talento humano que trabaja en el recinto.
- Mantener sistemas de control que permitan identificar los cambios en el entorno que, gracias a los desarrollos tecnológicos actuales, se pueden dar en tiempos muy cortos y el escenario deberá estar listo para adaptarse.

Principio de participación:

Este principio contempla, no solo la participación desde el interior del equipamiento para la toma de decisiones, aquí también se contemplan sistemas de diálogo con proveedores⁴ y clientes y otros involucrados que puedan afectar positiva o negativamente el sistema.

Algunas acciones para lograr la participación incluyen:

- Fomentar el trabajo en equipo, como forma democrática de gestionar el conocimiento.
- Crear mecanismos de mejora para fortalecer las competencias del talento humano y por tanto sus participaciones aporten al cumplimiento de objetivos.
- Diseñar espacios para promover la creatividad y la innovación, como recurso para la creación de nuevas ideas.
- Garantizar la participación controlada de los diferentes clientes que tiene un escenario.
- Entender al proveedor como un aliado estratégico y no como un abastecedor de servicios y productos.

Principio de mejora:

Para lograr la mejora de manera continua, es necesario tener conciencia de que ningún sistema es perfecto y, por lo tanto, siempre será susceptible a mejorar.

Algunas acciones de mejora incluyen:

- Mantener espacios de análisis, orientados al mejoramiento continuo de actividades, procesos, perfiles, productos, servicios entre otros.
- Estandarizar y documentar los procesos a través de un manual de procedimientos

⁴ Proveedores: Creadores, productores, representantes de artistas, intérpretes, titulares de derechos y todos aquellos proveedores de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento del escenario.

- Hacer monitoreo permanente a los ajustes realizados en los procesos y validar su efectividad.

3.2.7. ¿Cómo empezar a gestionar un escenario por procesos?

Como ya se mencionó, trabajar por procesos es una decisión estratégica del equipo de que dirige los escenarios y su éxito se deberá, entre otras variables, al conocimiento que se tenga sobre el sistema y la capacidad que tenga el equipo para integrar el modelo en toda la organización. Ahora bien, como buena práctica, se recomienda iniciar a través de la identificación de procesos clave dentro del escenario, de tal manera que el mejoramiento causado por la implementación del modelo, sea de interés para todos los involucrados.

Los procesos claves identificados en la gestión de escenarios serán variables dependiendo el tipo de recinto, sin embargo, en las indagaciones realizadas, se concluye que los más relevantes son la exhibición o circulación, así como la gestión de recursos. A continuación, una breve reseña de cada uno de estos procesos:

Exhibición/ circulación: Clasificados como procesos operacionales, incluye todas las acciones necesarias para generar circulación de contenidos, como se describen a continuación:

- Acciones de promoción: se refiere al proceso que desarrolla un escenario con el fin de comprar los derechos de exhibición de un contenido y ponerlo en circulación. Aquí se resaltan acciones previas que parten de principios curatoriales y contempla ejercicios de búsqueda, evaluación, selección y programación de una obra de artes escénicas.
- Acciones de producción: todo aquello referido a la creación de contenidos bajo la responsabilidad del escenario.

- Acciones de alquiler: enmarca los procesos de arriendo del equipamiento por parte de promotores o empresarios, que buscan la circulación de la obra con fines determinados.
- Acciones de coproducción: cuando se involucra más de un interesado en la circulación de una obra, con el fin de aportar desde su capacidad y recibir beneficios conforme a su contribución.

Gestión de recursos: ubicado dentro del mapa en la línea estratégica, los procesos de mercadeo diseñan y ejecutan todas las acciones necesarias para lograr la sostenibilidad o utilidad de un escenario a través de algunos de las siguientes subprocesos:

- Donaciones: Se trata de una entrega voluntaria de recursos sin esperar nada a cambio, o de una manera más técnica “Una donación puede definirse como una actuación premeditada que una persona o una entidad realiza a favor de una causa de manera puntual. En el contexto de una organización donante —que puede tener recursos sobrantes— y una ONL (Organización no Lucrativa) necesitada y que le solicita esos recursos, se produce una relación productiva, a raíz de la cual, el receptor del donativo podrá realizar unas actuaciones que antes no podía realizar”. (Palencia, 2007)
- Mecenazgo: En principio se trata de una donación, pues no busca beneficio alguno más allá del aporte social y cultural. Lo diferencia el hecho de que es un compromiso que se repite en el tiempo y puede apalancar procesos incluso por décadas.
- Patrocinios: con un interés comercial, el patrocinio busca un retorno en su imagen, ya sea porque el escenario atrae mucho de su público potencial o porque considera positivo que su marca figure cerca a causas culturales o sociales, de las que seguro su público objetivo, de manera indirecta puede notar.

- Premios y becas: tanto el sector público, como algunas organizaciones sin ánimo de lucro, gestionan recursos para luego ser entregados a iniciativas artísticas, que en el campo de los escenarios incluye a recintos, artistas, compañías, productores, promotores, gestores, intérpretes, etc.
- Gestión de ingresos: acuñado al concepto de generación propia, pues en este grupo se encuentran los sub procesos para lograr las metas de venta en boletería, alquileres e ingresos no operacionales, como la oferta de servicios complementarios y la explotación del equipamiento como edificio funcional. En este proceso interactúa de manera directa la estrategia de divulgación y de posicionamiento de la sala.

4. Conclusiones

- La adaptación del enfoque por procesos a escenarios artísticos representa una oportunidad estratégica. Este enfoque se basa en un análisis sistémico integral, que comprende el contexto en el que se desenvuelve la organización y se enfoca en el detalle de las actividades, procesos y relaciones entre ellos. De esta manera, se puede lograr una comprensión más profunda del funcionamiento de la organización y, por ende, identificar áreas de mejora y optimización. En definitiva, el enfoque por procesos se presenta como una herramienta valiosa para la gestión eficiente y efectiva de los recursos de la organización.
- Aunque es cierto que el enfoque por procesos evita las debilidades que pueden presentarse en un sistema burocrático, como los modelos funcionales, es evidente que el diseño de los organigramas sigue siendo una parte importante de la forma en que se organiza y se controla cada área especializada en la mayoría de los escenarios. Esto no significa que lo funcional sea inherentemente bueno o malo, sino que destaca la

importancia de la organización en el contexto de las necesidades de un escenario y cómo cualquier herramienta, técnica o metodología que contribuya al orden será beneficiosa para una correcta gestión del equipamiento cultural, como es el caso de los escenarios artísticos. Es tarea del equipo directivo del escenario integrar las ventajas de lo funcional con los beneficios del enfoque por procesos. No se trata de desacreditar el valor del organigrama, ya que la estructura jerárquica puede funcionar bien para la toma de decisiones, sino de enfatizar la importancia de las acciones concretas que agregan valor al proceso. En definitiva, se trata de encontrar un equilibrio entre la estructura organizativa y las metodologías de mejora continua para lograr una gestión eficiente y efectiva del escenario artístico.

- Existe conciencia de trabajar de manera ordenada y por procesos, pero no la claridad de trabajar conforme a lo que propone un sistema de calidad como ISO 9001, por lo que valdrá la pena acercar a los gestores culturales al ámbito de la administración basada en metodologías, herramientas y técnicas comprobadas, que pueden aportar al mejoramiento continuo de cada escenario.
- Independientemente del enfoque que se adopte para gestionar un escenario artístico, es fundamental que se adapte el sistema a las fuerzas internas y externas del equipamiento. En este sentido, cada escenario, aunque pueda ser similar a otros, deberá crear su propio modelo de gestión para cumplir con sus objetivos y necesidades específicos. Si bien el benchmarking puede ser una táctica útil para comparar prácticas y mejorar la gestión, es importante tener en cuenta que cada escenario es único, por lo que se requiere crear procesos a medida para asegurar su éxito. En consecuencia, la gestión eficaz de un escenario artístico implica una comprensión profunda de sus necesidades y objetivos únicos, y la creación de

procesos específicos que permitan alcanzarlos. Si bien se pueden utilizar herramientas y técnicas de gestión comunes, su aplicación debe ser adaptada a las características específicas de cada escenario. De esta forma, se puede lograr una gestión efectiva y sostenible que impulse el éxito del equipamiento cultural.

- Un director que entiende de procesos, sabe que su labor y liderazgo se aleja de la supervisión y por el contrario su labor prima en la asistencia hacia sus colaboradores para garantizar la correcta ejecución del proceso.

5. Referencias

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: Modelos y estrategias para equipamientos culturales* (Primera Edición). Quaderns Gescènïc.

ICONTEC. (s. f.). *Guía de aplicación de la ISO 9001:2015*.

ICONTEC. (2015). *Norma técnica colombiana NTC-ISO9001 (CUARTA)*.

Mariscal, J., Yañez, C., & Rucker, Ú. (2019). *Métodos y herramientas en gestión cultural. Investigaciones y experiencias en América Latina* (Primera). Universidad Nacional de Colombia.

Palencia, M. (2007). Donación, mecenazgo y patronicio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Análisi 35*.

Pérez, J. (2013). *Gestión por procesos* (Quinta edición).

Ruíz, J. (2009). *Gestión y cultura: Relación en tres actos* (Primera edición). Ediciones UniAndes.