

# Jornada CERADEC: La Toma de Decisiones en las organizaciones del sector creativo y cultural de Argentina. “Factores y desafíos para la toma de decisiones en la gestión cultural actual por Bruno Maccari”

Recensión bibliográfica de la ponencia *Factores y desafíos para la toma de decisiones en la gestión cultural actual* de Bruno Maccari (2025)

## Identificación de la obra:

Maccari, B. (12 de junio de 2025). Factores y desafíos para la toma de decisiones en la gestión cultural actual [ponencia]. Jornada CERADEC “La toma de decisiones en las organizaciones del sector creativo y cultural de Argentina”, Buenos Aires, Argentina.

Autora de la recensión: Tiara Milagros Servín<sup>1</sup>

## Desarrollo de la recensión de la obra

Bruno Maccari es licenciado en Artes de la Universidad de Buenos Aires (UBA), gestor cultural y consultor e investigador del Observatorio cultural.

En el marco de la Jornada organizada por el Centro de Estudios de Racionalidad, Acción y Decisión (CERADEC), Maccari conceptualiza la gestión cultural como un camino de acercamiento entre la administración, la academia y las herramientas gerenciales con el campo de la producción cultural y el sector creativo. El expositor plantea que, desde la década de los 90 empieza a ponerse en valor la información y la sistematización de los datos para acompañar el impacto del aporte económico que el sector cul-

tural genera. Dentro de la facultad, en 1997 se crea el Observatorio Cultural de la FCE UBA con el objetivo de vincular esos dos mundos: el gerenciamiento, la administración y la economía con el sector cultural de la sociedad.

Es importante entender el comportamiento productivo del sector cultural para la toma de decisiones, ya que tiene una lógica distinta que el resto de las áreas productivas de la economía. A diferencia de otros sectores productivos tradicionales, donde la productividad es netamente material y seriada, la cultura es más compleja, múltiple y diversa en su producción. Pero, en esos dos ámbitos en el que este se inscribe, debe cumplir ambos roles: cuantificación económica y

<sup>1</sup> Becaria CERADEC. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, <https://orcid.org/0009-0002-9414-1527>.  
Correo: servintiaramilagros@gmail.com

aporte simbólico. La toma de decisiones en la cultura implica una sinergia entre los dos aspectos.

Este sector productivo se encarga de los servicios, sin embargo, su motorización son los intangibles que impactan en los valores de las personas, producen experiencias y saberes, y conforman prácticas y ritualidades en el conjunto de la sociedad en la que están inmersos. La gestión cultural necesita gestar además de gestionar. El expositor refiere con este término a cómo el sector creativo abre mundos, crea sentidos, implica lucha y puga de poder; pero, también, busca la inclusión, la diversidad y lo distinto. No quita que se tenga en cuenta la dimensión sostenible para tomar decisiones y mecanismos de gestión que permitan llegar a los públicos, ser eficientes y efectivos en la producción creativa y que los productores de cultura puedan vivir de lo que hacen.

Es interesante, en este sentido, observar qué sucede en la construcción cultural durante contextos de crisis económicas. En este marco, resulta central comprender que la gestión cultural no se desarrolla en el vacío, sino que está profundamente atravesada por el contexto en el que se inscribe. Tal como señala Becerra (2013), la crisis de 2001 produjo una fuerte retracción de los consumos culturales pagos y de la inversión publicitaria, lo que obligó a los medios a replantear su programación y evidenció la fragilidad del sistema cultural frente a los vaivenes socioeconómicos. Los procesos creativos

están atravesados por disputas de poder y por la influencia directa de los contextos sociales:

La crisis de 2001 causó una importante retracción de los mercados pagos (cayeron los abonos a la televisión por cable, la compra de diarios, revistas, libros y discos y las entradas de cine), redujo dramáticamente la inversión publicitaria y, en consecuencia, alteró todo el sistema. La televisión exhibió en sus pantallas envíos de bajo costo, talk-shows y programación de formato periodístico que a su vez comulgaba con la necesidad social de reflexionar acerca de las causas y las consecuencias del colapso socioeconómico. La institución mediática se interrogaba acerca de la crisis de legitimidad de las formas de institucionalidad política (partidos, Estado) y económicas (bancos), sin comprender todavía que la extensión de esa crisis alcanzaba, también, a los propios medios de comunicación. (Becerra, 2013, p. 48).

Es así como la cultura representa un sector productivo de la economía vulnerable ante cambios sociales, económicos y políticos. Las personas modifican —recortan— el consumo de la industria cultural ante un empeoramiento de sus condiciones socioeconómicas, y priorizan bienes de primera necesidad. Estas situaciones desencadenan transformaciones

en los hábitos de entretenimiento de la sociedad y, por lo tanto, una puja en la definición de los sentidos.

La idea de que lo cultural es valioso de por sí produce una tensión directa con el contexto actual del capitalismo salvaje, cada vez más economicista y materialista. La cultura tiene la obligación de conectar con los procesos simbólicos, sensibles y afectivos en un contexto tan adverso. Por lo tanto, es necesario destacar el rol del Estado en este sector como agente que le da sustentabilidad económica (subsidios, créditos, eventos, etc.), pero también es notable reconocer cómo sus políticas afectan y modifican el plano de lo simbólico.

El origen de la intervención del Estado o de la acción pública en el ámbito de la cultura se remonta, por lo menos, hacia mediados del siglo XVII, cuando los artistas comienzan a tener cierta independencia respecto de la Iglesia o la aristocracia. Miller y Yúdice ven en la génesis de los primeros Estados nación europeos hacia el siglo XV, los incipientes signos de una política cultural, en el cual “el Estado surgió, como una tendencia centralizadora cuya finalidad era normalizarse a sí mismo y normalizar a los otros” (Miller y Yúdice, 2004, como se citó en Audino, 2019, p. 54).

Los procesos creativos nunca son lineales. No se trata de procesos controlables, se trabajan desde y hacia una subjetivi-

dad. Hay azar, prueba y error, desvíos y conflictos que actúan como motores de desarrollo. Pueden ser espacios que nos encuentran, acercan e igualan; pero no se pueden entender los desafíos de la gestión cultural actual si no entendemos la relación entre cultura y conflicto. Hay que entender la construcción de este sector como batallas de sentidos, de lucha y de diferenciación.

Para pensar una lógica de sostenibilidad del sector hay que tener en cuenta varias dimensiones: una creativa, una ambiental, una económica, una virtual, una social, etc. La gestión cultural tiene que vincularse con el territorio en el que se enmarca, no estar aislada. No debe ser una imposición, sino que debe haber un proceso de cocreación e intercambio mutuo con los públicos.

Los gestores culturales no imponen, median con los emergentes culturales. Hay múltiples modelos de gerenciamiento, no obstante, deben poseer sensibilidad artística, además de las herramientas de gerenciamiento. Deben ser personas orientadas a la cooperación e interés en conocer y entender las particularidades del sector. Son definidos como camaleónicos, ya que se desarrollan en entornos cambiantes, pero también por el valor que aportan en el entendimiento de los contextos que rodean a la organización como fuente de descubrimiento de recursos, oportunidades y emergencias.

También, por otro lado, es importante para la sostenibilidad la existencia de artistas alineados a conseguir resultados

de gestión. Por lo tanto, los modelos de gestión deben conjugar ambas competencias, ya sea en una persona, en direcciones gerenciales mixtas o en equipos de trabajo interdisciplinarios, diversos y plurales.

En una segunda parte de la charla, se plantean dimensiones claves de la gestión cultural para la toma de decisiones y el acercamiento entre el campo creativo y el gerencial.

La primera es la dimensión técnica-profesional. La pandemia puso de manifiesto muchas informalidades del sector que, si se pretende que sea un sector productivo a la par de otros de la economía, debe asumir planes de profesionalización. En la actualidad, la necesidad de repensar el sector exige el acercamiento de especialistas de otros ámbitos, además de la administración: comunicación, derecho, tecnología, entre otros. También, en especial, se debe desarrollar el análisis de la información para transformarla en conocimiento que pueda ser aplicado a la acción.

La segunda corresponde con la dimensión interna de las organizaciones, que tiene que ver con el conocimiento de los planes de los proyectos, los perfiles disponibles y la implementación de otros nuevos y olvidados anteriormente en la gestión cultural. Además, debe replantearse el liderazgo para pasar de personalistas y carismáticos a líderes de consensos, críticos e inclusivos. Fortalecer estos aspectos es mejorar la sostenibilidad y la toma de decisiones de las organizaciones

creativas.

La tercera dimensión es política. Los gestores no solo son decisores de contenidos artísticos, a su vez, definen alianzas, una espacialidad de las obras, una política de precios, una forma de ser anfitriones, una línea curatorial, una pauta publicitaria, entre otros factores, que los vinculan con el plano político, ya que se priorizan ciertos valores en detrimento de otros y se realizan acuerdos con ciertos actores o marcas en vez de otras que en su conjunto determinan la asunción de una posición.

Por último, la cuarta dimensión es la ética, relacionada con la forma de trabajo en lo artístico. Los valores éticos, aunque pueden desencadenar una fortaleza para cuando se traspasan al plano discursivo y de promoción del sector, son imprescindibles en las prácticas de gestión. El campo cultural debe asumir los valores de la inclusión, el cuidado, el afecto y la diversidad como ejes de trabajo y de comunicación, y funcionar como espacios de recepción y apertura, como una necesidad frente a los contextos en los cuales nos encontramos como sociedad. En conclusión, el expositor exhorta a la participación de los estudiantes de las ciencias económicas para impulsar la sinergia entre el sector cultural y las herramientas de gestión de estas carreras, al entender la necesidad de este sector de profesionales formados en distintas disciplinas que permitan el crecimiento a través de un desarrollo interdisciplinario que sustenten económicamente, pero,

al mismo tiempo, cuiden los procesos creativos.

Argentina”, Buenos Aires,  
Argentina.

### Referencias bibliográficas

Audino, P. (2019). El Estado y la institucionalización de la cultura en Argentina. El Fondo Nacional de las Artes (1958).

AURA. Revista de Historia y Teoría del Arte, 10, 53–72.  
<http://ojs.arte.unicen.edu.ar/index.php/aura>

Becerra, M. (2013). Industrias culturales en la Argentina: conflictospasadosypresentes.

Voces en el Fénix, (29), 40-49. <https://economicas.uba.ar/extencion/vocesenelfenix/industrias-culturales-en-la-argentina-conflictos-pasados-y-presentes/>

Maccari, B. (12 de junio de 2025). Factores y desafíos para la toma de decisiones en la gestión cultural actual [ponencia]. Jornada CERADEC “La toma de decisiones en las organizaciones del sector creativo y cultural de