

GESTIÓN ESTRATÉGICA

TEMA

1

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

ALBERT DE GREGORIO PRIETO.

LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (UNIVERSITAT DE BARCELONA).

MASTER EN GESTIÓN PÚBLICA (UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA).

PROFESOR ASOCIADO. DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA POLÍTICA Y HACIENDA PÚBLICA (UNIVERSITAT DE BARCELONA).

COORDINADOR DEL MASTER EN GESTIÓN CULTURAL (UNIVERSITAT DE BARCELONA).

TÉCNICO DE LA SECCIÓN DE ESTUDIOS DEL SERVICIO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA LOCAL DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA.

**ÍNDICE
DEL TEMA**

Introducción	3
Objetivos	4
Ideas clave	5
Caso	6
Cuestiones para reflexionar	7
1. La gestión estratégica en las organizaciones culturales	8
1.1. Gestión estratégica	8
1.2. Las especificidades de las organizaciones culturales	9
2. El proceso de gestión	11
2.1. La determinación de las finalidades	11
2.1.1. Capacidades de la organización	13
2.1.2. Análisis del entorno	15
2.1.3. De las finalidades a las estrategias	16
2.2. Planificación estratégica	18
2.3. Definición de servicios	19
2.4. Estructura de gestión	20
2.4.1. Estructura tecnológica	21
2.4.2. Estructura organizativa	22
2.4.3. Estructura financiera y presupuestaria	23
2.4.4. Estructura de recursos humanos	24
2.4.5. Estructura legal	25
2.5. Implementación	27
2.6. Control de gestión	28
2.7. Evaluación y rediseño	29
Síntesis	31
Bibliografía	33



INTRODUCCIÓN

Este tema puede ser considerado un preámbulo a buena parte de los contenidos que se desarrollan en el resto del programa del Master en Gestión Cultural. En este sentido, el tema de Introducción a la gestión estratégica enlaza los contenidos del módulo 1 (Marcos conceptuales de la gestión cultural) con el desarrollo, en el resto de módulos, de los contenidos específicos de los diversos ámbitos de la gestión cultural.

El tema pretende ofrecer una visión general del proceso de gestión estratégica en el ámbito de la cultura. Para ello se recorrerán las diferentes etapas del proceso de gestión, mostrando una visión general de éste que sirva como introducción a su desarrollo posterior en el resto de temas.

En primer lugar, se analizará el proceso de definición de las finalidades de la organización cultural en función de sus capacidades y de las oportunidades del entorno. Seguidamente se pasará a la etapa de definición de los servicios que presta la organización y su estructuración. En este punto se ofrecerá una primera introducción a organización de los recursos: tecnológicos, organizativos, financieros y presupuestarios, humanos, y legales.

Una vez organizado el servicio y estructurados los recursos, es necesario planificar su implementación. El análisis de su funcionamiento se tratará en el apartado dedicado al control de gestión.

Finalmente, la evaluación de los resultados ha de proporcionar la información necesaria para el rediseño de la estructura de funcionamiento, la redefinición de servicios y el replanteamiento de las finalidades.

En la práctica, la importancia de cada una de estas fases dependerá, en buena parte, del tipo de organización cultural y de qué papel desempeñe el gestor en ella. Por ello, en este tema cada apartado se enmarcará en el conjunto del proceso de gestión y se valorará su importancia relativa en función del tipo de organización cultural, de su situación y del papel del gestor cultural.

**OBJETIVOS**

- Ofrecer al alumno una introducción que sirva como perspectiva general del conjunto de elementos que forman parte del proceso de gestión estratégica de una organización cultural.
- Aplicar los conocimientos del módulo anterior (Marcos conceptuales de la gestión cultural) a la gestión estratégica.
- Definir un esquema general de diseño de la gestión estratégica que permita al alumno situar los módulos de Técnicas y recursos para la gestión cultural.
- Ofrecer al alumno las herramientas que le ayuden a decidir en cada caso cuáles son las técnicas específicas de la gestión estratégica en función de las especificidades de la organización cultural y del nivel de responsabilidad del gestor cultural.

El desarrollo del módulo pretende plantear al lector cuáles son las cuestiones básicas de la gestión estratégica en las organizaciones culturales. Por tanto, no se ofrece un manual de respuestas, sino un instrumental de análisis del proceso de gestión.

Las cuestiones planteadas se dirigen al equipo de gestión de una organización cultural. En consecuencia, se realiza un mayor énfasis en los aspectos relacionados con el conjunto de la organización que en los relacionados con las habilidades del gestor cultural, las cuales se desarrollan en otros módulos.

**IDEAS CLAVE**

- La gestión estratégica debe entenderse como un proceso continuo de toma de decisiones y de interacciones entre las capacidades de la organización cultural y de su entorno.
- La estructuración del servicio que presta la organización cultural a partir de su posicionamiento.
- Introducción al diseño e implementación de los diversos elementos de la estructura de las organizaciones culturales.
- La toma de decisiones en el proceso de gestión: el control de gestión en las organizaciones culturales –información necesaria, relevancia y estructura de la información–.
- La evaluación y el rediseño de la estructura del servicio, del propio servicio y de las finalidades de la organización.

CASO

A continuación, se presentan dos ejemplos relacionados con la gestión de organizaciones culturales. El debate sobre las cuestiones propuestas puede ayudar a comprender la aplicación de los contenidos del módulo.

1. El director de un museo se reunió con los responsables de los departamentos para anunciarles el nuevo presupuesto como consecuencia de la disminución de las subvenciones recibidas. El nuevo presupuesto establecía la necesidad de reducir los gastos de cada departamento. Tres meses después, fue necesario un comunicado escrito recordando la necesidad de dicha reducción.

¿Por qué cree que debió ser necesario este comunicado escrito? Es de esperar que los responsables de los departamentos no respetaron el recorte. ¿Cree que ello pudo tener relación con la falta de participación de dichos directores en la elaboración del nuevo presupuesto? ¿Considera que éstos disponen de autonomía y responsabilidad en la ejecución presupuestaria?

2. Este caso está basado en uno de los ejemplos de Mintzberg (1993). La señora Raku se dedicaba a la cerámica en el sótano de su casa. Ello le suponía realizar una serie de tareas diversas, como hacer porciones de barro, dar forma a las piezas, pulirlas, hornearlas, etc. La coordinación de todas estas actividades no le suponía problema alguno: lo efectuaba todo ella.

A) El problema surgió por su ambición y por el atractivo de sus piezas. Los encargos que recibía excedían a su capacidad de producción, así que contrató a la señorita Bisque, que quería aprender el oficio de ceramista. Para ello, se vio obligada a dividir el trabajo. La señorita Bisque hacía las porciones de barro y preparaba los esmaltes, y el resto lo continuaba haciendo ella.

B) El sistema funcionó hasta que la ceramista se encontró, nuevamente, desbordada de pedidos y decidió contratar a tres alumnos de la escuela de cerámica. El nuevo sistema siguió su curso hasta que volvieron a surgir pequeños problemas. Un día tropezó con un cubo de esmalte y rompió cinco piezas. Otro día abrió el horno y se encontró con que el color del esmalte no era el previsto. Además, la señora Raku se veía obligada a prestar cada vez más atención a los clientes, lo cual le restaba tiempo para dedicarse a su labor de ceramista, así que decidió nombrar a la señorita Bisque como directora de estudio, pasando ella a ocuparse exclusivamente de la supervisión y la coordinación.

C) La empresa siguió creciendo. Los siguientes cambios importantes se produjeron cuando se contrataron los servicios de un analista de procesos de trabajo, quien recomendó que cada persona realizara una única tarea en una de las líneas de productos. Cada uno seguía una serie de instrucciones normalizadas, preconcebidas, con miras a coordinar todo el trabajo.

D) La ambición de la señora Raku no conocía límites, por lo que, en cuanto pudo, diversificó sus actividades. La empresa pasó a dividirse en tres secciones: productos de consumo, de construcción e industriales. Desde su despacho del piso 55 del Edificio Cerámica coordinaba las actividades de las distintas secciones, revisando trimestralmente el rendimiento de cada una y pasando personalmente a la acción cuando las cifras de beneficio o crecimiento no alcanzaban los niveles presupuestados.

**CUESTIONES
PARA
REFLEXIONAR**

Indique, para cada una de las etapas señaladas en el texto, cuál fue el sistema de comunicación, control y coordinación utilizados.

Etapa	Comunicación	Control	Coordinación
A			
B			
C			
D			

¿Han variado en cada fase los sistemas de comunicación, control y coordinación?

1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

El calificativo **estratégica** aplicado a la **gestión** añade a ésta la necesidad de obtener información y tomar decisiones sobre cómo la organización cultural se relaciona con su entorno y de qué modo garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento.

En las concepciones clásicas de la gestión, *el papel del gestor se basa en la ordenación de los recursos para la obtención de los fines bajo los criterios de eficiencia y eficacia*. Esta concepción racionalista de la gestión ya ha sido superada, incluso en las organizaciones empresariales. La concepción del beneficio económico como objetivo único de la empresa ha sido complementada por otros objetivos, como el posicionamiento en el mercado, la cultura organizativa o la imagen social.

La gestión no puede entenderse únicamente como un conjunto de técnicas racionales al servicio de un objetivo único, sino que se concibe *como una adaptación de la organización a un entorno complejo y dinámico tanto en los medios de que dispone como en la forma de conseguir y compatibilizar los diversos objetivos*. Asimismo, el papel del directivo ha evolucionado, ya que a éste no se le considera simplemente un especialista en las técnicas directivas, sino un gestor con capacidad multidisciplinar, adaptable y negociador.

La complejidad de la gestión es aún mayor en las organizaciones culturales como consecuencia de sus especificidades. Tal y como se analiza en la segunda parte de este apartado, las especificidades de la gestión cultural se derivan de la necesidad de responder a lógicas diversas: la privada, la pública, la no lucrativa y la artística. De la habilidad del gestor dependerá la posibilidad de compatibilizar estas lógicas.

1.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

En las *concepciones clásicas* de la organización, el directivo es un especialista en unas técnicas de gestión (*organizativas, financieras, tecnológicas, etc.*) que pone al servicio de una concepción racionalista de la producción para conseguir un objetivo de un modo eficiente y eficaz. El dominio de las técnicas permite al directivo estructurar los recursos disponibles para conseguir el objetivo fijado. Los principios que guían sus decisiones son los de eficacia –obtener el máximo resultado posible– y de eficiencia –minimizar los recursos utilizados–.

Esta concepción clásica y racionalista se ha visto superada por la del enfoque estratégico de la gestión: las organizaciones basan su supervivencia en su capacidad para adaptarse a su entorno y a las modificaciones que en éste se producen.

El principio que guía la **gestión estratégica de la organización** es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo.

1.2. LAS ESPECIFICIDADES DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

Por **organizaciones culturales** entendemos aquellas que producen *productos o servicios culturales tanto con finalidad lucrativa como no lucrativa*. Nos referimos a las organizaciones pertenecientes a los siguientes sectores:

- Las industrias culturales (editorial, discográfica, audiovisual).
- Las artes escénicas (teatro, música, danza, ópera, etc.).
- El patrimonio cultural (artístico, histórico, monumental, arqueológico, documental).
- La cultura tradicional. (Castañer, 1997).

Se trata, por tanto, de un amplio conjunto de organizaciones que actúan en ámbitos diversos que, sin embargo, presentan características comunes específicas de la gestión cultural en cuanto a su resultado, la influencia de la actuación del sector público, el papel de profesionales y artistas, y el hecho de producir servicios.

El resultado de las organizaciones culturales, que no debe confundirse con sus finalidades, es un conjunto de productos y/o servicios dirigidos a satisfacer las necesidades en el ámbito del ocio. En este sentido, la especificidad de las organizaciones culturales consiste en dar respuesta a dichas necesidades. Por tanto, la organización cultural no sólo compite con el resto de organizaciones del ámbito de la cultura, sino también con otros productos y servicios no culturales dirigidos a satisfacer las necesidades de ocio. La *gestión cultural no se dirige tan sólo a la producción de bienes y servicios culturales*, sino que también incluye la capacidad de competir con los sustitutos de su oferta y la de incidir sobre su público potencial para modificar sus preferencias.

Ejemplo

Tomemos, por ejemplo, la gestión de una compañía teatral que se limitase a asegurar la calidad de sus representaciones. La compañía puede encontrarse con dificultades derivadas de la existencia de otras compañías que operan en el mismo ámbito, o porque su línea de trabajo no se adecua a las preferencias del público. La gestión de la compañía ha de incluir aquellas acciones que, en la medida de sus posibilidades, puedan diferenciar su oferta de la de otras compañías y aquellas que –frecuentemente en colaboración con otras compañías y agentes culturales– incidan en la modificación de las preferencias del público.

La **producción cultural**, especialmente en el contexto europeo, *está influenciada por las actuaciones del sector público*. La intervención del sector público en el ámbito cultural se justifica por cuanto a la cultura se la considera como un bien de mérito con un valor simbólico en la construcción de la identidad colectiva de las naciones (Bonet, 1988). Esta intervención puede utilizar diversos instrumentos: la regulación de los bienes y actividades culturales, las medidas incentivadoras de la producción cultural, la creación de infraestructuras y equipamientos públicos, y la provisión pública de productos y servicios culturales.

Así, la gestión de las organizaciones culturales se ve influenciada por el entorno legal y fiscal, por la política cultural de las administraciones públicas y por la competencia o complementariedad con la oferta pública.

La gestión cultural está condicionada por la necesidad de competir por el prestigio y el reconocimiento profesional de la comunidad artística o cultural. En este sentido, la gestión cultural muestra rasgos de similitud con la gestión de las organizaciones educativas o científicas.

La producción de las organizaciones culturales ha de satisfacer las necesidades del público y responder a los objetivos marcados por sus propietarios, sean éstos públicos o privados, pero, también, ha de conseguir el reconocimiento de los profesionales del sector que, en buena medida, son los que definen los estándares de calidad. Entre otras, cabe destacar dos consecuencias de esta especificidad:

1. La necesidad de contar con los profesionales de la organización en su gestión
2. La necesidad de asegurar una relación fluida con los creadores de opinión.

Finalmente, conviene destacar las especificidades derivadas de la producción de servicios por parte de las organizaciones culturales, aspecto que se aborda con mayor profundidad en el módulo de marketing.

2. EL PROCESO DE GESTIÓN

La **gestión** de una organización es un proceso complejo de toma de decisiones en el que participan todos sus miembros en constante interacción con el entorno.

Las organizaciones, en general, existen porque responden a unas finalidades específicas: son éstas las que guían el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, la complejidad de la gestión de las organizaciones se deriva, en buena parte, de la dificultad para definir cuáles son dichas finalidades y de la imposibilidad de garantizar, de forma absoluta, que todas las decisiones se tomen en función de éstas.

Superada la visión racional de la organización, ya tratada en el tema anterior, el hecho de considerar la gestión como un proceso conduce a analizar las finalidades y su desarrollo.

Si tomamos como ejemplo las organizaciones empresariales, vemos cómo la aparente claridad de su finalidad –la maximización del beneficio– no es tan sencilla. Analicemos dos ejemplos para ilustrar la dificultad que existe para definir sus finalidades. Por una parte, es difícil traducir operativamente el objetivo del beneficio. Con toda seguridad, existirán discrepancias en el seno de cualquier empresa sobre cuáles son las estrategias más adecuadas para conseguir el máximo beneficio de los recursos invertidos. Por otra, existirán intereses propios de los miembros de la organización o de sus equipos que será necesario compatibilizar.

Tradicionalmente, las organizaciones han solucionado estos problemas aplicando el **principio de jerarquía**. La persona o grupo de personas que ostentan el poder son las que deciden cuáles son las finalidades, la forma de conseguirlas y la organización de los recursos. Sin embargo, *esta forma de organización acaba mermando las capacidades internas*, puesto que resta riqueza a las potenciales aportaciones de sus miembros y desincentiva su implicación en la consecución de las finalidades. (Esta idea será desarrollada en otros temas, como el de la estructura de la organización o la gestión de los recursos humanos.)

Las **organizaciones competitivas** –no tan sólo en el sentido de mercado– destacan por su capacidad para definir con claridad sus finalidades y por implicar a todos sus miembros en su consecución.

Cuando esto sucede, se facilita la estructuración de la organización y su gestión. Cuanto mayor sea el grado de indefinición de las finalidades, mayores serán los conflictos en el seno de la organización y las dificultades que encontrarán los gestores.

2.1. LA DETERMINACIÓN DE LAS FINALIDADES

La **determinación de las finalidades** es una etapa clave en la gestión de las organizaciones, ya que sobre ellas recae todo el entramado de gestión y estructura de la organización. En algunos manuales de gestión se utiliza el concepto de misión. Su enunciado ha de permitir conocer cuáles son los propósitos de la organización. "El enunciado debe centrarse en lo que esa entidad realmente intenta hacer y, luego, debe ejecutarse de forma tal que todos sus miembros puedan decir: ésta es mi contribución al logro del objetivo" (Drucker, 1992).

La gestión estratégica de una organización exige que ésta sea capaz de sintetizar de forma clara cuáles son sus finalidades, a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno. Su enunciado debe ser operativo, de forma que sus miembros la entiendan, la compartan y perciban su propio trabajo como una aportación a su consecución. En caso contrario, nos encontraremos ante meras declaraciones de intenciones, sujetas a diversas interpretaciones, que serán germen de conflictos entre sus miembros.

Ejemplo

Drucker (1992) utiliza el ejemplo de la sala de guardia de un hospital para ilustrar la necesidad de que el enunciado esté formulado con claridad. Frecuentemente, los hospitales consideran que su finalidad es cuidar de la salud, y esa es justamente la definición errónea, por cuanto un hospital no cuida de la salud, sino de la enfermedad. Son las personas quienes cuidan de su salud, y el hospital interviene, precisamente, cuando ese cuidado falla. Este enunciado adolece de otro defecto: nadie puede decir qué acción o conducta se infiere de "cuidar de la salud". Enunciados del tipo "infundir confianza al afligido" o "tranquilizar al posible enfermo" se acercan más a la necesidad de entender de forma operativa la finalidad, puesto que buena parte de las tareas de una sala de guardia se limitan a tranquilizar al paciente sobre los temores que experimenta acerca de la posible gravedad de sus síntomas. El objetivo primordial es atender a todos inmediatamente, porque es el único modo de infundirles confianza. En una segunda etapa, cuando se decide el ingreso del paciente, su examen médico, etc., la misión se hace operativa. Frecuentemente, la misión es abrumadoramente obvia, nace del conocimiento de lo que hace realmente la organización.

La **definición de las finalidades** es una *tarea dinámica*. El desarrollo de las capacidades de la organización y los cambios en su entorno determinan la necesidad de su adaptación. Las finalidades forman parte del núcleo de la organización, y las metas que ésta se fija para alcanzarlas se adaptan a las nuevas realidades.

Ejemplo

Así, por ejemplo, en la época de la dictadura, en España muchas organizaciones realizaron una tarea supletoria de la de la administración pública en el terreno cultural. Con el advenimiento de la democracia, las nuevas administraciones públicas desarrollaron programas culturales que, frecuentemente, fueron percibidos como competitivos por las organizaciones culturales tradicionales. Veinte años después, buena parte de las que han sobrevivido son las que han sabido adaptar sus metas a nuevos ámbitos diferentes o complementarios de los cubiertos por el sector público.

Las finalidades, por tanto, han de ser claras, simples, operativas y dinámicas. Asimismo han de recoger las especificidades culturales de la organización, como mínimo en tres ámbitos:

1. El **objetivo que la organización cultural** se propone *como resultado de su interacción con el entorno*. Desde la modificación del comportamiento cultural –promoción–, hasta la producción de los bienes y servicios que exige la demanda –satisfacción–, pasando por la intermediación entre la oferta y demanda cultural –difusión–.

El posicionamiento de la organización cultural en relación con su objetivo estará condicionado por la propiedad. Así, en la satisfacción de la demanda cultural predominan las organizaciones lucrativas, mientras que en el ámbito de la promoción cultural destacan las fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro.

2. El ámbito de la **expresión cultural**, estará en función de las capacidades de la organización y de los intereses de sus miembros, promotores y propietarios. Pese a su aparente sencillez, la determinación del ámbito de expresión cultural va más allá de decidir si éste es el teatro o la música. La posibilidad de utilizar diversos soportes técnicos y la interdisciplinariedad exigen una mayor concreción.
3. La organización debe concretar su ámbito de actuación en relación con el **público** a quien van dirigidos sus productos y con el territorio en el que los ofrecerá. Los intereses de los promotores de la organización y la presencia de otras organizaciones delimitarán este ámbito.

El éxito de la gestión de una organización cultural radica en su capacidad de haber sabido definir unas finalidades claras, simples, operativas y dinámicas, que recojan sus especificidades de resultados, ámbito de expresión cultural y de actuación.

La organización capaz de enunciar sus finalidades logrará con más facilidad implicar a sus miembros, podrá determinar con claridad su estrategia de imagen y comunicación, y se diferenciará del resto de organizaciones que actúen en ámbitos similares, etc.

Esta afirmación es especialmente cierta en organizaciones culturales y no lucrativas, en las que las ideas, los valores, el compromiso son elementos básicos en la definición de sus finalidades. Éstas han de fijarse en función de las capacidades y las oportunidades, pero no pueden olvidarse aquellos valores que definen el compromiso de sus miembros.

2.1.1. CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

La consecución de las finalidades exige de una participación comprometida de sus ejecutantes, especialmente en las organizaciones no lucrativas y en las culturales. En las primeras, el salario –la retribución económica– no es un factor básico en el compromiso de sus miembros. Por el contrario, *la confianza en la organización y la idea de sentirse miembro de un proyecto común actúan como incentivos del compromiso*: quienes forman parte de la mayoría de organizaciones culturales necesitan compartir unos valores, una determinada concepción de la expresión cultural para desarrollar al máximo sus capacidades, participando al mismo tiempo en la consecución de las finalidades.

Por ello, en la determinación de las finalidades es necesario realizar un diagnóstico interno, un análisis de las capacidades de la organización. La cuestión que deben plantearse los gestores culturales es la de qué elementos específicos diferencian a su organización de las que actúan en el mismo sector. La respuesta a esta pregunta indicará cuáles son los puntos en los que la organización presenta una ventaja relativa –un factor interno que se encuentra en condiciones de ser utilizado para conseguir sus finalidades (**fortalezas**)–, y en cuáles presenta una desventaja relativa –un defecto o problema que supone un obstáculo a su consecución (**debilidades**)–. Si el equipo de gestión no es capaz de determinar dichas fortalezas y debilidades, la organización estará actuando en un ámbito donde es muy probable que no pueda diferenciarse respecto de otras ofertas, lo cual dificultará el que pueda definir sus finalidades así como su propia gestión.

Los *factores que constituyen fortalezas o debilidades son dinámicos*. Una misma característica de la organización constituirá una fortaleza o una debilidad en función de la evolución del entorno y de la actuación del resto de las organizaciones del sector. La gestión de la organización puede plantearse como objetivo aumentar sus fortalezas y desarrollar las capacidades necesarias para minimizar sus debilidades.

Ejemplo

La actuación conjunta de las organizaciones culturales privadas de un sector para conseguir un aumento de las ayudas públicas puede constituir una oportunidad para paliar los crónicos problemas financieros existentes, pero puede devenir una debilidad si, por ejemplo, reduce su capacidad de conseguir fondos privados y somete la gestión de las organizaciones a los vaivenes de la vida política.

El **diagnóstico interno**, el análisis de las capacidades, debe adaptarse a las especificidades de cada organización cultural. Sin embargo, pueden señalarse algunos puntos que necesariamente deberán ser tenidos en cuenta:

- *Los conocimientos tecnológicos y artísticos* de que dispone la organización son uno de dichos puntos, sea porque los fundadores disponen de ellos o porque son delimitados por la capacidad financiera de la organización para retribuirlos.
- Los *valores organizativos* y la cultura de la organización determinarán, en buena medida, su modo de estructurarse e inspirarán la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, una estructura basada en los procedimientos puede ser adecuada para organizaciones como museos o determinados servicios públicos en los que exista un amplio acuerdo sobre las actividades a desarrollar, sin embargo, limitará las capacidades de gestión en aquellos ámbitos en los que la innovación sea un requisito imprescindible.
- La *estructura directiva* que adopte la organización. Frecuentemente, las organizaciones culturales nacen al entorno de un líder que actúa como un elemento de cohesión entre sus profesionales y un como interlocutor y referente respecto a su entorno: promotores, organizaciones competitivas y colaboradores, etc. En una segunda etapa, las organizaciones culturales deben definir cuál es su estructura directiva. Tal y cómo se expondrá más adelante, deberá responderse a cuestiones como cuál es el grado de autonomía y responsabilidad de los profesionales, cómo se toman las decisiones, etc.
- El *grado de dependencia* de las organizaciones culturales es también un elemento definidor de sus fortalezas y debilidades. En el ámbito de las organizaciones lucrativas, dicho elemento suele medirse por su capacidad financiera. Con todo, las organizaciones culturales no sólo dependen de las fuentes de financiación, sino que el prestigio de los artistas que formen parte de ellas también aumentará su capacidad de incidir en su ámbito de actuación; sin embargo, al mismo tiempo ello puede suponer una debilidad, por cuanto se condiciona la gestión a las veleidades del artista. La composición de los órganos rectores de algunas instituciones, como los museos o fundaciones, les permite contar con el apoyo de otras, pero también les obligará a tener en cuenta los intereses propios de los miembros de estos órganos o de las entidades a las que representan.
- La imagen de la organización cultural, construida a partir de las relaciones con el entorno social, y el prestigio de la institución y de sus actividades. Por una parte, una imagen asociada al prestigio facilitará el potencial de la organización para movilizar recursos externos, pero por otra puede limitar su capacidad de aumentar su público si su imagen resulta excesivamente elitista.
- Las capacidades de la organización cultural están determinadas por *la disposición de los recursos infraestructurales y materiales* en un doble sentido. Por un lado, cuestiones como la localización de las instalaciones o su calidad permiten a la organización diferenciarse del resto. Por otro, el tipo de actividades estará condicionado por el margen de maniobra que permitan las instalaciones y recursos. Una gran instalación exigirá que la organización destine una buena parte de sus recursos a su mantenimiento, y una instalación polivalente permitirá la realización de diversas actividades, pero limitará el grado de especialización.

No obstante, no debe confundirse el hecho de que se pueda disponer de infraestructuras y recursos con su propiedad. Las experiencias de equipamientos compartidos o de acuerdos entre entidades culturales privadas y administraciones públicas nos muestran que es posible disponer de mayores recursos sin necesidad de hipotecar la gestión de la organización en su mantenimiento.

Los recursos no materiales –los recursos intangibles– son un elemento de diferenciación que aporta una mayor capacidad a la organización cultural. Por ejemplo, el hecho de disponer de una obra artística exclusiva o formar parte de una red internacional son recursos que favorecen la consecución de las finalidades de la organización, al tiempo que contribuyen a delimitarlas.

El **diagnóstico interno** de la organización permite analizar cuáles son las capacidades de la organización cultural. Los factores clave son aquellos que serán considerados como diferenciales respecto al resto de organizaciones, es decir, las fortalezas y debilidades. El contraste entre las capacidades de la organización y el análisis del entorno delimitará el espacio donde se deberán determinar las finalidades.

2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La **interacción** entre *las capacidades de la organización y las oportunidades y tendencias del entorno* establece el espacio en el que se clarificarán sus finalidades.

En el análisis del entorno, *el objetivo es definir aquellos factores que se considerarán oportunidades y amenazas*. Las oportunidades serán aquellas características del entorno que favorezcan la consecución de las finalidades de la organización, y las amenazas aquellas que la dificulten. La estrategia de la organización tenderá a aprovechar las oportunidades que le proporciona el entorno y a minimizar el efecto de las amenazas.

Al igual que en el análisis interno, podemos encontrarnos con factores que devengan oportunidades o amenazas.

Ejemplo

La política cultural de un equipamiento municipal puede considerar como una oportunidad el hecho de colaborar con las asociaciones culturales presentes en el territorio. Sin embargo, los celos que en dichas asociaciones despierte la oferta municipal pueden convertirse en una amenaza en términos de contestación social.

Aunque el análisis del entorno será específico de cada organización cultural, pueden destacarse algunos ámbitos que deberán ser considerados. Básicamente, este análisis deberá considerar aquellos factores relevantes para la organización, es decir, los que condicionan o condicionarán el desarrollo de las finalidades.

Podemos agrupar los *factores del entorno* en cuatro ámbitos:

- El **análisis del entorno social** tiene por objetivo determinar aquellos factores sociológicos, demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos que pueden suponer oportunidades o amenazas para la organización. Factores como los de las previsiones sobre la estructura demográfica de la población en la que actuamos, sobre los valores sociales predominantes o sobre la evolu-

ción de la situación económica. También el entorno político y legal –por su especial relevancia en el ámbito cultural, y la vertiginosa evolución de las innovaciones tecnológicas condicionan aspectos como los recursos humanos necesarios o la forma de expresión artística.

- El **análisis del entorno sectorial** ha de explicar cuál ha sido la evolución del ámbito de actuación de la organización cultural y determinar los factores explicativos de dicha evolución. La delimitación del entorno sectorial es consecuencia de las finalidades de la organización. En ocasiones, se definen ámbitos que resultan excesivos y poco relevantes para la organización. Por ejemplo, el sector de la cultura no puede considerarse como entorno sectorial, por lo que es necesario delimitar este último con mayor precisión.
- El **entorno competitivo** está formado por aquellas organizaciones y agentes que operan en nuestro mismo ámbito de actuación. El objetivo de su análisis es determinar sus fortalezas y debilidades, así como sus estrategias. Es también importante prever sus reacciones ante las actividades de nuestra organización, así como la posibilidad de adoptar estrategias competitivas o de colaboración en ámbitos como los de la captación de profesionales, el público al que debe ir dirigido o la captación de recursos económicos.
- El **análisis del sector social** ha de permitir determinar los factores clave de la demanda de las actividades de la organización. Entre otras, la organización ha de dar respuesta a cuestiones como cuáles son las necesidades que pretende satisfacer, cómo éstas son cubiertas y cómo pueden ser modificadas. Estas respuestas permitirán iniciar el proceso de segmentación de la demanda, una de las etapas básicas del marketing.

2.1.3. DE LAS FINALIDADES A LAS ESTRATEGIAS

La capacidad de la organización cultural para sintetizar de forma clara cuáles son sus finalidades, a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno, determina su capacidad estratégica.

La supervivencia de la organización depende de su capacidad para transformar sus finalidades en estrategias que respondan a las oportunidades del entorno y a sus propias fortalezas.

Como apuntábamos en la introducción a este tema, en este ámbito es frecuente utilizar el término *misión*; sin embargo, hemos preferido utilizar el de *finalidades* debido a la complejidad que implica la gestión de las organizaciones culturales.

Las organizaciones culturales *suelen nacer como consecuencia de la confluencia de intereses entre promotores, profesionales y artistas y las oportunidades del entorno*. En esta etapa, la capacidad de los distintos agentes para cooperar constituye la garantía de su supervivencia. A medida que la organización crece, se incorporan nuevos intereses y nuevas oportunidades, y la organización se va adaptando a los cambios de su entorno. Frecuentemente, en esta etapa, el líder promotor, la persona en torno a la que se ha conformado la organización, es sustituido por un nuevo gestor o por una estructura directiva. La **gestión ideal** es aquella que consigue definir con claridad su *misión*. Sin embargo, las inercias de la etapa anterior y las nuevas necesidades confluyen en una visión pluralista de cada uno de los agentes implicados en lo que denominamos las finalidades de la organización.

Optar por el concepto de finalidades es, también, consecuencia del conjunto de agentes con los que se relaciona la organización cultural. Sus finalidades se sitúan en el espacio definido, como mínimo, por cuatro lógicas:

- La de la demanda.
- La política,
- La del patrocinio.
- La artística y profesional.

Por medio de su actuación, la organización cultural ha de ser capaz de dar respuesta a las exigencias de sus destinatarios, a la captación de recursos públicos o de patrocinadores privados, y a las exigencias de calidad de la comunidad artística y profesional. La habilidad del equipo de gestión consiste en definir estrategias que compatibilicen al máximo las interacciones entre las cuatro lógicas, de forma que una misma organización pueda ser percibida de forma diferente por los diversos agentes de su entorno.

El análisis *DAFO* (*debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades*) permite acercarse gráficamente al espacio en el que se definen las finalidades de la organización cultural. En esta figura se recogerán aquellos factores del diagnóstico interno y del análisis del entorno que suponen un mayor impacto sobre las capacidades de la organización.

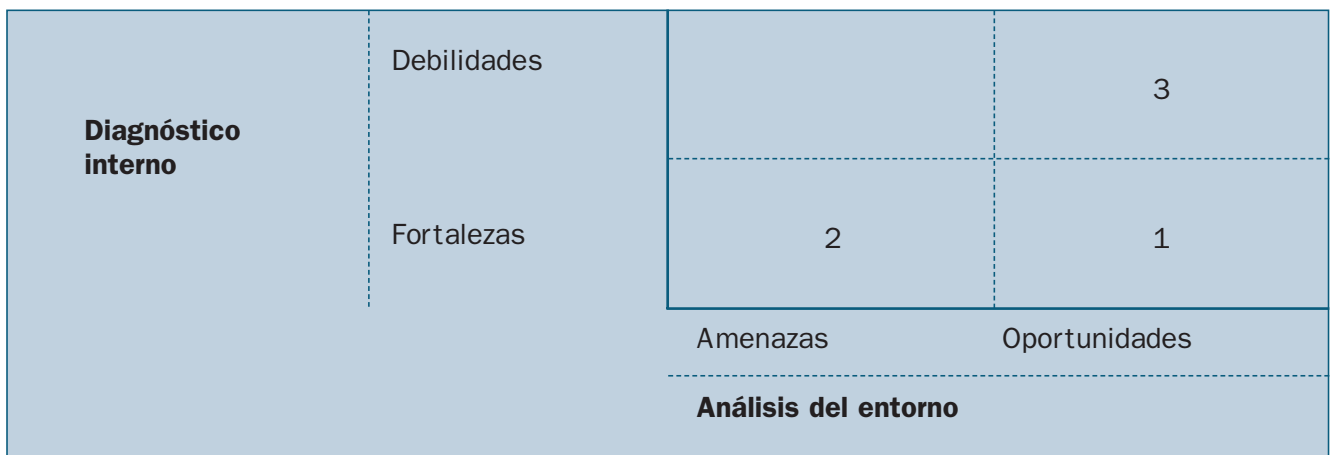


Figura 1. Análisis DAFO.

El espacio definido por las **fortalezas y oportunidades** (1) es aquel en el que la organización cultural debe concentrar *las estrategias tendentes a la consecución de sus finalidades*. Es el espacio en el que confluyen los deseos de la organización, junto con sus capacidades y las expectativas de su entorno.

Los factores del entorno que actúan como amenazas, pero en los que la organización detecta **fortalezas internas** (2), definen el *espacio de las estrategias tendentes a la modificación del entorno*. La coordinación con otras organizaciones culturales con el objetivo de conseguir un entorno legal más beneficioso, o las actuaciones tendentes a la modificación del comportamiento del público son ejemplos de estas estrategias.

Los factores del entorno que actúan como **oportunidades**, pero en los que la organización no puede desarrollarse plenamente debido a insuficiencias de su capacidad de actuación (3), nos indican *las áreas donde se pueden mejorar los aspectos internos*.

La definición de las estrategias de la organización ha de entenderse de una forma dinámica. Las mejoras en las capacidades de la organización y los cambios en su entorno han de ser incorporados en la consecución de las finalidades.

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La **planificación estratégica** supone un *segundo paso en la concreción de las finalidades de la organización*. Se sitúa entre estas últimas y la definición de los servicios que prestará la organización. La cuestión básica a responder es qué hacer.

La organización cultural debe dotarse de un sistema propio de análisis de cada uno de los factores, internos y externos, que le permita obtener la información relevante para la toma de decisiones encaminadas a aprovechar sus capacidades internas y las oportunidades de su entorno.

Una vez identificados los factores clave para desarrollar las finalidades de la organización cultural, ésta debe contar con un sistema de planificación que aporte información sobre la evolución de estos factores y con un sistema de decisión que adapte la organización a esta evolución.

Recordemos que los factores clave del éxito son aquellos que suponen un mayor impacto sobre el desarrollo de las finalidades de la organización y que derivan del análisis interno y del entorno. Se trata, por tanto, de un número limitado de factores, tales como el prestigio artístico, la centralidad del equipamiento, el apoyo político, la capacidad de innovación o la ausencia de competencia.

Asimismo, la identificación de estos factores ha de permitir conocer cómo afectará su evolución al desarrollo de las finalidades. Por tanto, la planificación estratégica debe ser dinámica y adaptativa, puesto que, como hemos visto, las oportunidades pueden convertirse en amenazas, y viceversa.

Pese a la aparente sencillez de este esquema de análisis, su implementación suele ser dificultosa en las organizaciones culturales. Frecuentemente, la planificación estratégica se ve sustituida por la intuición de los responsables de la organización. La intuición es, sin duda, un elemento clave de planificación, especialmente en el ámbito artístico. Sin embargo, un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas requiere contar con unos inputs proporcionados por todos los miembros de la organización.

Ejemplo

Los profesionales que desarrollan las actividades en un centro cultural de barrio son una fuente de información básica sobre la evolución de la demanda de los usuarios, pero será la dirección la que deberá preocuparse por aspectos como las perspectivas de evolución demográfica o los cambios en el entorno político y legal.

También es necesario que la organización sea capaz de adaptarse a los cambios en los factores clave. Vencer las resistencias al cambio es uno de los principales retos del gestor cultural. Frecuentemente, los cambios en la estrategia son percibidos como amenazas por los miembros de la organización. La gestión estratégica exige convertirlos en oportunidades para el desarrollo de sus capacidades profesionales.

La planificación estratégica ha de incluir un ejercicio de previsión sobre la evolución de los factores clave de éxito.

Ejemplo

Un buen ejemplo de ello es la estrategia financiera de asociaciones y fundaciones culturales españolas. En la década de los ochenta, el desarrollo de las políticas culturales de las administraciones públicas españolas propició un aumento de las subvenciones destinadas a estas organizaciones, lo cual supuso una oportunidad extraordinaria para el crecimiento de muchas de ellas. Sin embargo, dicha oportunidad pasó a ser una amenaza cuando se inició el recorte de fondos públicos. En este contexto, las organizaciones que habían desarrollado previamente programas de captación de fondos privados tuvieron una mayor capacidad de adaptación al nuevo entorno que las que dependían excesivamente de las subvenciones públicas.

La toma de decisiones de planificación conduce a definir estrategias adaptativas tendentes a la consecución de las finalidades. La operatividad de las estrategias depende de la capacidad de la organización para dotarse de líneas estratégicas de gestión. Éstas se establecen a partir de dos siguientes criterios básicos:

- Cada línea de gestión debe responder a una estrategia propia diferenciada de las del resto de la organización.
- Cada línea de gestión debe estar formada por un conjunto integrado de servicios en función de la estrategia, lo cual permitirá la especialización de sus miembros. Estos servicios tendrán como finalidad satisfacer una necesidad definida de los usuarios.

Ejemplo

Así, una fundación de promoción de la música tradicional puede definir unas líneas estratégicas centradas en la sensibilización y difusión, en la promoción de grupos musicales, o en el apoyo a la investigación en la materia.

La planificación estratégica exige integrar las diversas líneas no sólo en su diseño, sino también en su implementación y gestión. La suma de los servicios desarrollados por cada una de ellas ha de contribuir de forma complementaria a la consecución de las finalidades de la organización. Asimismo, será necesario disponer de un sistema de información que permita evaluar los resultados de cada una de las líneas estratégicas de gestión y analizar los cambios que se produzcan en su demanda. Además, periódicamente será necesario evaluar la contribución de cada una de ellas a la consecución de las finalidades y priorizar el destino de los recursos en función de este análisis.

2.3. DEFINICIÓN DE SERVICIOS

Las líneas de gestión se concretan en servicios. Para ello es necesario identificar cuáles son éstos en relación con las demandas existentes, con los elementos diferenciales que caracterizan a la oferta de la organización y con su complementariedad respecto de la línea de gestión.

Un desarrollo más amplio de este proceso se ofrece en el módulo de marketing, donde se presentan aspectos como la segmentación de la demanda, la definición del servicio, su precio, etc.

Tan sólo a modo de introducción, apuntamos en este apartado la necesidad de establecer cuáles son los elementos diferenciales de los servicios que presta la organización. El conocimiento de estos elementos vendrá dado por el análisis del entorno y de las capacidades internas que se haya realizado. Puesto que cada línea de gestión puede concretarse en diferentes servicios, el análisis estratégico priorizará aquellos en los que la organización cuente con una mayor ventaja en función de sus fortalezas, de las oportunidades y de su contribución a la consecución de las finalidades.

Ejemplo

En el ejemplo de la fundación para la promoción de la música tradicional citado en el apartado anterior, la entidad podría promocionar grupos de música tradicional mediante ayudas económicas, cesión de locales e instrumentos, la formación de sus miembros, etc. En cuanto a la sensibilización y difusión, ésta podría concretarse en una revista, en la organización de un festival, etc.

2.4. ESTRUCTURA DE GESTIÓN

Una de las cuestiones que supone mayor dificultad para la gestión cultural es la de convertir las líneas estratégicas en estructura de gestión. Ésta es una de las cuestiones que suelen preocupar a los profesionales y artistas cuando la organización consigue un cierto tamaño o volumen de actividad. Con frecuencia, se tiende a creer que la estructura puede ser diseñada por un experto en organizaciones a partir de criterios racionales.

Sin embargo, los apartados anteriores muestran cómo la **estructura de gestión** es una consecuencia del proceso de planificación estratégica. Por tanto, dicha estructura es un instrumento al servicio de la consecución de las finalidades y no un objetivo en sí misma. Un mismo servicio o línea de gestión puede ser desarrollado por estructuras de gestión diferentes en función de los factores sociales, tecnológicos, legales o económicos.

La estructura de gestión es un conjunto integrado de áreas, sistemas y procedimientos adaptados a las necesidades de la organización cultural.

La organización cultural definirá sus estructuras tecnológicas, organizativas, financieras y presupuestarias, de recursos humanos y legales. Estas estructuras se coordinarán mediante sistemas de toma de decisiones, comunicación y control, que se concretarán en procedimientos.

En las concepciones tradicionales de la organización, la toma de decisiones se concentra en su vértice. Este sistema es válido en aquellas organizaciones que actúan en entornos estables y que desarrollan actividades mecánicas y repetitivas, por lo que los procedimientos son claros. Sin embargo, difícilmente podemos considerar que las organizaciones culturales pertenezcan a este contexto.

La gestión estratégica en las organizaciones culturales ha de basarse en un sistema de toma de decisiones adaptado a sus necesidades. Será necesario contar con un vértice estratégico –la parte de la organización que toma las decisiones de carácter estratégico–. El resto de decisiones, es decir, las que definen los servicios, su estructura y su desarrollo se distribuirán entre los miembros de la organización en función de determinados criterios, como el grado de especialización, de delegación y asunción de responsabilidades, etc. Cada miembro o área de la organización tendrá un cierto grado de discrecionalidad en la ejecución de sus actividades, que dependerá de la responsabilidad que les haya sido otorgada. Las organizaciones que trabajan con profesionales o en entornos cambiantes suelen exigir un mayor grado de discrecionalidad, aunque ésta sea diferente entre los diversos miembros y áreas.

Ejemplo

Volviendo a nuestro ejemplo, un representante de la fundación puede realizar conferencias sobre la música tradicional en escuelas. Probablemente, el contenido de éstas habrá sido fijado previamente, pero la forma de adaptarlo a los estudiantes será una cuestión sobre la que él decidirá, puesto que la fundación confía en su criterio y experiencia.

La toma de decisiones ha de ser complementaria del sistema de comunicación y control. Uno de los problemas más frecuentes en las organizaciones culturales radica en el hecho de que la comunicación es tan sólo vertical: la dirección toma las decisiones y las comunica al resto de la organización. Sin embargo, la gestión estratégica exige que existan también canales de comunicación en sentido contrario. Cada una de las áreas y miembros ha de contar con la posibilidad de hacer llegar su información o sus propuestas a la dirección. El sistema de **comunicación vertical** no sólo ha de existir, sino que también debe funcionar. Por ejemplo, en las administraciones públicas es frecuente que, debido a la abundancia de niveles y centros de decisión existente, la información se vaya distorsionando en cada uno de ellos.

La gestión estratégica exige, también, contar con un sistema de **comunicación horizontal**. En las pequeñas organizaciones, la comunicación horizontal se fundamenta en la confianza y en el contacto frecuente entre sus miembros. No obstante, este mecanismo pierde eficacia a medida que la organización aumenta su volumen de actividades o de miembros. La posibilidad de disponer de medios de comunicación internos facilita la superación de estos problemas. Los boletines internos o las redes informáticas son instrumentos que pueden ser utilizados cuando los miembros de la organización confían en ellos y la dirección lo facilita. En este sentido, debe tenerse en cuenta que la comunicación horizontal siempre existirá. En consecuencia, si la dirección no consigue que se canalice a través de la estructura formal de la organización, pasará a integrarse en la estructura informal y, por tanto, escapará de las capacidades de la dirección.

El **sistema de control** derivará del estilo de directivo que se haya adoptado. En los procesos productivos, el control suele establecerse mediante procedimientos. En las organizaciones culturales, los procedimientos pueden ser adecuados para las actividades administrativas (contabilidad, recepción), pero difícilmente lo serán para las artísticas puesto que limitarían la creatividad. Es importante que la organización cuente con sistemas de control que proporcionen a la dirección la información necesaria para la toma de decisiones y que al mismo tiempo permitan que el profesional y el artista puedan sentirse seguros y confiados en la medición de sus resultados.

Finalmente, debemos recordar que la estructura de gestión ha de ser capaz de adaptarse a las necesidades de la planificación estratégica. El coste de reversibilidad es un factor clave de la gestión estratégica. Una excesiva especialización de los profesionales puede permitir aprovechar al máximo las oportunidades de un entorno, pero puede limitar las capacidades de adaptación cuando éste cambie, convirtiendo la oportunidad en amenaza.

2.4.1. ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

En muchas organizaciones la adopción de la estructura tecnológica adecuada es una decisión estratégica. Sin embargo, en las culturales no lo es tanto, como consecuencia de la importancia de profesionales y artistas.

En la mayor parte de organizaciones culturales, la tecnología –entendida en un sentido amplio como la base de conocimientos que se requieren– es sofisticada y, en ocasiones, exclusiva. Por el contrario, los instrumentos con los que la organización opera suelen ser sencillos y de uso corriente.

Debido a ello, frecuentemente, la formación del profesional y el artista es un proceso complejo tendente al dominio de unas técnicas y al desarrollo de sus habilidades. Esta formación es garantía del desarrollo adecuado de las actividades.

A diferencia de otras organizaciones, en las culturales el dominio de las técnicas y habilidades conlleva la autonomía del profesional y del artista, lo cual limita el poder de decisión de otras áreas, como las de la dirección o los servicios administrativos. Ello exige una selección precisa que garantice la confianza que la organización depositará en el profesional. Asimismo, es necesario asegurarse de que el profesional comprenda y asuma los valores de la organización, pues, en caso contrario, su amplia autonomía generará conflictos.

En cambio, la estructura de servicios de la organización cuenta con unos instrumentos claros y conocidos, es decir, fácilmente controlables y evaluables por el resto de la organización. La venta de entradas de un espectáculo o su iluminación son procesos sobre los que cualquier miembro de la organización se atreverá a opinar. Además, la estructura profesional exigirá que se amolde a sus necesidades. Ello puede generar conflictos derivados de la existencia de una doble estructura en el seno de la organización. De un lado, la estructura profesional basada en la confianza en la formación de sus miembros y dotada de amplia autonomía, y, de otro, la estructura técnica y de servicios sometida a un rígido control y, frecuentemente, a las veleidades de los artistas y de la dirección.

Las innovaciones tecnológicas han introducido cambios en esta configuración de la estructura. En muchos ámbitos, especialmente en el de la creación artística, la profesionalidad no sólo exige poseer unos conocimientos, sino también dominar los instrumentos necesarios.

Así sucede, por ejemplo, en las industrias audiovisuales o en las dedicadas a la edición, en las que autor, editor, impresor o difusor forman parte de organizaciones diferentes que se comunican telemáticamente.

2.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Existen diversos modelos de estructuras organizativas. No obstante, ninguno de ellos puede ser calificado como óptimo, puesto que la estructura organizativa debe ser diseñada a medida en función de la capacidad de adaptación a los requerimientos de la planificación estratégica. En este apartado se presenta un breve resumen de los modelos más usuales: funcional, matricial y por proyectos, que pueden completarse con la lectura de Mintzberg (1993).

1. La **estructura funcional** se caracteriza por la *agrupación de actividades basándose en la especialización*. La coordinación vertical se ejerce de forma jerárquica, mientras que la horizontal se confía al propio proceso de gestión. Esta estructura se adopta en pequeñas organizaciones, en las que cada uno de los miembros es especialista en su actividad, conoce de la actividad del resto y se coordina con ellos sin necesidad de una actuación jerárquica. Por tanto, el papel de la dirección se limita a las decisiones estratégicas. Es frecuente, también, en organizaciones con entornos complejos y cambiantes, en las que la capacidad de adaptación es un factor estratégico. La estructura funcional puede adoptarse en función de criterios de públicos específicos, ámbitos de actuación territoriales, etc.
2. La **estructura matricial** se caracteriza por *una doble corriente de gestión*. Coexisten una estructura funcional en función de la especialización con una estructura de gestión responsable de actividades, tales como la administración económica, la gestión de recursos humanos o el mantenimiento de la infraestructura. Este modelo responde a la necesidad de agrupar las actividades que no están directamente relacionadas con la prestación efectiva del servicio. El funcionamiento de estas estructuras se basa en el equilibrio entre ambos sistemas de coordinación, por lo que

es frecuente que se produzcan conflictos entre estos últimos. Así, en los centros culturales polivalentes pueden surgir conflictos entre las necesidades de programación de las actividades y los horarios del personal de recepción y mantenimiento.

3. La **estructura por proyectos** se basa en la funcional, pero los servicios se agrupan según el proyecto. La estructura está formada por proyectos que pueden adoptar criterios de coordinación funcionales o jerárquicos. Cada proyecto incluye el conjunto de recursos de la organización necesarios para su desarrollo. Este modelo suele adoptarse para hacer frente a nuevos servicios, en cuyo caso se agrupan en un proyecto recursos pertenecientes a diferentes áreas funcionales, mientras que se mantiene una reducida área de dirección estratégica. Este modelo es similar al que suelen adoptar las grandes compañías cuando han de desarrollar un nuevo espectáculo.

Cabe destacar que existe una tendencia general al achatamiento de las organizaciones frente a la tendencia clásica piramidal. La creciente presencia de entornos competitivos y cambiantes exige que la estructura de las organizaciones sea cada vez más horizontal, reduciendo al máximo los niveles jerárquicos. Se consigue, así, una mayor especialización de las áreas que conforman la estructura y una reducción de los costes de comunicación y toma de decisiones verticales.

2.4.3. ESTRUCTURA FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA

Los gestores de las organizaciones culturales suelen dedicar una buena parte de sus esfuerzos a la captación de los fondos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Frecuentemente, ello es consecuencia de un incorrecto proceso de planificación estratégica: la estructura financiera y presupuestaria debe estar al servicio de la organización y no al contrario.

Un elemento clave en su determinación es el de la postura que adopta la organización cultural. En el espacio definido entre los deseos de la organización y la demanda del público o de las instituciones, las organizaciones que se sitúan más cercanas a la demanda favorecen su financiación, pero restringen su ámbito de actuación.

En cada caso, la organización cultural debe determinar cuáles son sus fuentes de financiación y qué peso desea que tengan cada una de ellas: ingresos por prestación de servicios, entradas de espectáculos, subvenciones públicas, aportaciones de los socios, ayudas de mecenazgo, etc. La estructura financiera dependerá de factores como la propiedad y los promotores de la organización, el ámbito de actuación (promoción, difusión o creación), las posibilidades de financiación que ofrezca su entorno institucional, la posibilidad de incidir el comportamiento de su público, el prestigio de sus profesionales y artistas, etc.

El estudio de todas estas cuestiones corresponde al conjunto de la organización y no puede dejarse exclusivamente en manos del área de administración. La tarea de ésta es controlar que la estructura financiera se gestione y desarrolle tal como se ha planificado. En este sentido cabe destacar que la administración económica de una organización no se limita al control financiero: debe también proporcionar información que resulte comprensible para el resto de la organización a fin de facilitar el proceso de gestión y de toma de decisiones.

Tal como se analizará en el módulo de gestión presupuestaria y financiera, esta estructura debe adaptarse a la estructura organizativa adoptada. En ocasiones, será suficiente con que haya un departamento de administración responsable del control de la ejecución de gastos e ingresos y de proporci-

nar la información a la dirección. Sin embargo, las organizaciones culturales que hayan optado por una mayor autonomía de sus departamentos o secciones, deberán contar con una estructura financiera y presupuestaria acorde.

La autonomía puede ser tan sólo en el gasto, pero puede extenderse también a la responsabilidad de obtener ingresos, por ejemplo, en las estructuras organizativas por proyectos.

Una decisión estratégica de la estructura presupuestaria es cómo ésta se distribuye entre gasto corriente e inversión. Como regla general, toda organización debe contar con un superávit entre sus ingresos y gastos corrientes que permita generar un ahorro destinado a la inversión. Por tanto, excepto en casos excepcionales, los ingresos extraordinarios, como pueden ser un premio o una subvención no periódica, deberían destinarse a proyectos extraordinarios o a inversiones.

El porcentaje de gastos que la organización dedica a inversión dependerá de los requerimientos tecnológicos y de infraestructura de la actividad cultural que se desarrolle. Por ejemplo, no serán necesarias las mismas inversiones en un auditorio que en un grupo coral. La organización debe planear sus inversiones de forma que el ahorro generado y el previsto sean suficientes para cubrirlas. Asimismo, las inversiones suponen la aparición de un nuevo gasto corriente, el de mantenimiento, por lo que si la organización desea mantener su volumen de actividades deberá aumentar sus ingresos corrientes.

2.4.4. ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos es objeto de desarrollo en dos de los módulos de este curso. En este apartado nos centraremos en aquellos aspectos más relacionados con la gestión estratégica.

En las organizaciones culturales, la presencia de profesionales y artistas es un factor estratégico básico de su gestión. La gestión estratégica de los recursos humanos exige un planteamiento de estructura sistémico y coherente con el resto de estructuras.

Los elementos que deben constituir el sistema de recursos humanos son:

- La planificación
 - La adquisición
 - La integración
 - La movilidad
 - El desarrollo.
- La **planificación** de los recursos humanos requiere decidir cuáles y cómo son los recursos que la organización requiere en tres ámbitos: el de dirección o político, el profesional y el administrativo. Como hemos visto, una organización puede contar con estructuras organizativas diferenciadas en cada ámbito. Para cada uno de ellos, la organización debe responder a dos cuestiones interrelacionadas: qué espera de sus colaboradores y qué les ofrece.

La organización ofrece a sus colaboradores una determinada cultura organizativa, unas posibilidades de desarrollo profesional y de aprendizaje, una retribución, etc., y espera de sus colaboradores un compromiso con sus valores, un determinado nivel profesional, una experiencia, etc. Por tanto, la oferta de la organización y las demandas que realiza a sus colaboradores han de ser equilibradas. En el caso de organizaciones en crecimiento, es frecuente contratar a expertos en gestión en función únicamente de sus aptitudes profesionales. Ello suele conducir a conflictos entre los valores tradicionales de la organización y los criterios de gestión del nuevo profesional.

- Una vez determinadas las necesidades de recursos humanos de la organización cultural, es necesario planificar su **adquisición**. Una vez se conoce qué recursos son necesarios, la cuestión es cómo conseguirlos. La organización debe responder a cuestiones tales como dónde se encuentran los colaboradores que necesita, cómo conseguir contactar con ellos, cómo atraerlos, qué ofrecerles, etc. Las organizaciones que han desarrollado un proceso de planificación estratégica saben identificar sus necesidades humanas y dónde captarlas. Es corriente, por ejemplo, que se ofrezcan prácticas retribuidas a estudiantes en programas culturales, aun cuando la aportación de éstos sea reducida. En este caso, la organización opta por realizar una inversión que le facilitará, posteriormente, la selección de nuevos recursos humanos.

El proceso de selección debe ser entendido como una inversión en recursos humanos. En ocasiones, se acude a empresas de selección no sólo por su experiencia, sino también para contar con una visión diferente que impida caer en la endogamia organizativa. La selección ha de ser clara y transparente. De esta forma se asegura que el candidato obtenga una imagen fiel de la organización, pero también que el resto de los miembros compartan las decisiones de los responsables de la selección.

- El proceso de **integración** de los recursos humanos en la organización puede haber sido normalizado o adaptarse a cada situación. En todo caso, ha de haber sido planificado. El nuevo colaborador no puede iniciar inmediatamente sus actividades, sino que se requiere que pase por un periodo de adaptación y que conozca la organización. Cabe recordar que, si no se planifica, este proceso se realizará de manera informal, con lo cual escapará a las decisiones de los gestores.

Una de las especificidades de las organizaciones culturales, especialmente de las no lucrativas, es el alto grado de autonomía y responsabilidad de los profesionales y artistas que colaboran en ellas. Ello plantea el problema de mantener la lealtad a la organización (Mintzberg, 1993). La planificación de los procesos de selección e integración de estos colaboradores son claves para obtener su lealtad.

- La gestión de recursos humanos requiere contar con políticas de **movilidad y desarrollo**. Las políticas de movilidad son especialmente necesarias en aquellas organizaciones que contratan a sus colaboradores con el objetivo de disponer de ellos durante un largo tiempo.

La estrategia es clara: tras un periodo de integración, aprendizaje y situación en el contexto organizacional, las personas necesitan motivaciones nuevas; por tanto, es un error limitarlas a la retribución económica. Las expectativas de movilidad –horizontal o vertical– contribuyen a dinamizar la estructura de los recursos humanos. Al mismo tiempo su gestión exige planificar su desarrollo. Las actividades culturales no suelen ser repetitivas y monótonas. Las personas necesitan desarrollar nuevos ámbitos de intervención, conocer nuevas técnicas, revisar su formación, etc. Los programas de desarrollo de los recursos humanos pueden realizarse en el seno de la organización o en otras. Por ejemplo, es frecuente que se promueva un intercambio de músicos entre distintas orquestas a fin de contribuir a su desarrollo. Asimismo, cada vez es más frecuente que las organizaciones culturales incentiven a sus colaboradores para que actualicen su formación en instituciones educativas.

2.4.5. ESTRUCTURA LEGAL

Hemos visto cómo el entorno legal es un elemento básico del análisis estratégico. En consecuencia, cuestiones tales como las de la regulación de los derechos de autor, las formas jurídicas que pueden adoptar las organizaciones o los incentivos fiscales condicionan la gestión cultural.

La decisión sobre la forma jurídica que adopte la organización cultural condicionará determinados aspectos de ésta, como la estructura de poder, las posibilidades de participación o la captación de recursos financieros. La organización cultural debería adoptar la forma jurídica que más se adecue a lo que realmente desea ser, aunque su evolución puede suponer la necesidad de introducir cambios e incluso de cambiar la forma jurídica.

El primer condicionante será si la organización cultural opera en el *ámbito público o privado*. En el primero, se puede optar entre formar parte de la estructura administrativa o disponer de cierta autonomía. En este caso, existen diversas formas, como los organismos autónomos o los institutos públicos. Por otro lado, es cada vez más frecuente que se adopten figuras jurídicas mixtas que permiten la participación de representantes de la administración pública y de organizaciones privadas. Cuando la organización cultural pública no forma parte de la estructura administrativa, se persigue, también, una mayor agilidad en la gestión.

Si el ámbito de actuación es privado, la primera cuestión es la de decidir si la organización tendrá ánimo de lucro. Sin embargo, en este tema cabe recordar que los objetivos de las organizaciones culturales no se limitan al beneficio, ya que las capacidades de la organización o el ámbito de expresión cultural adoptado también forman parte de las finalidades.

- La forma de **sociedad anónima**, basada en el desembolso de capital, será la más adecuada cuando el beneficio sea el objetivo prioritario o cuando la inversión necesaria sea de un volumen tal que impida la adopción de otras formas jurídicas. Existen diferentes variantes de la sociedad anónima, pero todas ellas se caracterizan por concentrar el poder de decisión en función del capital aportado.
- La de la **cooperativa** puede ser una fórmula interesante para las organizaciones cuyos sus miembros no sólo realizan una aportación de capital. En la cooperativa, los propietarios son los propios miembros de la organización, lo cual supone una mayor implicación de todos ellos en la toma de decisiones y un compromiso por su parte con las finalidades de la organización.

En el ámbito de las **organizaciones no lucrativas**, las formas más usuales son las de *la fundación y la asociación*. En ambos casos, los objetivos que conformarán las finalidades de la organización no se centrarán únicamente en el beneficio.

- La **fundación** se basa en una aportación de capital destinada a una causa. El patronato es el órgano de gobierno de la fundación. Esta forma suele adoptarse para gestionar legados artísticos o en el ámbito de la promoción cultural.
- La asociación se basa en la aportación de capital y de voluntariado de sus socios. La asamblea es el órgano de gobierno. Es la forma más democrática y la que exige una mayor capacidad por parte del gestor para adaptarse a las necesidades de sus miembros. El potencial de desarrollo de una asociación dependerá de su capacidad para implicar a todos sus socios tanto en sus objetivos como en su desarrollo.

Aunque en general se considere que la organización debería adoptar la forma legal más cercana a lo que realmente desea ser, en ocasiones ésta se condiciona a las posibilidades que ofrece la legislación fiscal. En el caso español, las fundaciones y asociaciones de utilidad pública disfrutaban de beneficios fiscales. Por ello, en los últimos años varias organizaciones han adoptado una de estas dos formas, aunque, en realidad, no fuesen las que más se adecuaban a su razón de ser.

2.5. IMPLEMENTACIÓN

Una concepción exageradamente racionalista de la organización puede considerar que la gestión estratégica finaliza en la etapa de diseño de la estructura. La realidad contrastada es que siempre existirá una mayor o menor diferencia entre la estructura diseñada y la que realmente se desarrolle. Denominamos **implementación** a la etapa de puesta en marcha, es decir, a la que transcurre entre el diseño de la estructura y su definitivo funcionamiento.

Esta etapa forma parte, también, de la gestión estratégica y ha de haber sido planificada con anterioridad. Difícilmente un gestor cultural se enfrentará a la tarea de diseñar una organización desde su inicio. Lo más probable es que haya de adaptarse a una organización ya existente, detectar los cambios necesarios y desarrollarlos. Por ello, es necesario elaborar una estrategia de cambio.

Una vez conocidos los *cambios a desarrollar*, es necesario detectar cuáles serán las *resistencias a estos cambios*. Indudablemente, toda persona que va a verse afectada por un cambio experimenta una cierta inquietud. Sin embargo, y por razones muy diversas, los individuos reaccionan de modos muy distintos, que pueden ir desde la resistencia pasiva al proyecto hasta el intento agresivo de torpedearlo o hasta su aceptación sincera (Kotler y Schlesinger, 1980).

Entre las resistencias que pueden señalarse, cabe destacar la defensa de los propios intereses, la falta de comprensión y confianza, los diferentes modos de valorar el cambio y la escasa tolerancia a los cambios.

Las estrategias para superar estas resistencias dependerán del diagnóstico realizado, de cómo se prevé que los cambios a introducir serán percibidos por los distintos miembros o áreas de la organización. La estrategia final será resultado de la habilidad del gestor y de su capacidad para generar confianza en el cambio. Algunas estrategias que pueden adoptarse son las siguientes:

- a) Comunicar con claridad los cambios a introducir a todos los niveles de la organización.
- b) Asegurarse de que el cambio se ha comprendido, detectar las posibles resistencias y encontrar los argumentos que contribuyan a superarlas.

En ocasiones, el cambio puede suponer una oportunidad para mejorar las capacidades de las personas. En este caso, será importante contar con programas formativos. Así sucede, por ejemplo, en las organizaciones en que se introduce una nueva técnica, como, por ejemplo, un programa informático.

- c) La implicación de los profesionales y artistas es un factor básico del éxito del cambio. Por ello, será necesario haber contado con su participación en la fase de diseño y en la planificación de su desarrollo. La habilidad del gestor consistirá en recoger las aportaciones de dichos profesionales y en compatibilizar las exigencias de la gestión con las de la actividad cultural.

La planificación del cambio exige determinar un periodo de adaptación. Éste debe ser conocido por los afectados, a los que se comunicará qué se espera de ellos al final de dicho periodo. El gestor ha de ser básicamente paciente: a menudo es preferible retardar el desarrollo del cambio para asegurar su éxito.

La negociación es especialmente importante cuando los cambios a introducir afectan al ámbito de actuación cultural. En ocasiones, el gestor deberá limitar sus objetivos de cambio para que éstos sean aceptados. También puede ser interesante introducir nuevas modificaciones, no previstas por el gestor, que ayuden a desarrollar el cambio. Una mejora de las condiciones salariales asociada a la introducción de los cambios organizativos favorecerá que estos se acepten.

2.6. CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión se centra en el ámbito operativo de la organización. El desarrollo de las estrategias de la organización y la implementación de su estructura han de ser gestionados en el día a día. Los diversos componentes de la organización toman, constantemente, decisiones que afectan tanto a su ámbito de actuación como al conjunto de la organización.

La gestión operativa deriva de la gestión estratégica, aunque ello no le resta importancia. Las decisiones estratégicas han de ser implementadas cotidianamente. La diferencia sustancial entre ambas radica en el enfoque: la gestión operativa es reactiva, responde a los problemas que surgen; por su parte, la gestión estratégica es proactiva, y supone una actitud de atención a los cambios en el entorno y a las capacidades de la organización.

La interactividad de las diversas decisiones que se toman en el seno de la organización requiere disponer de un sistema de información sobre la evolución de las diferentes estructuras. En este apartado se exponen algunas cuestiones generales sobre el sistema de control de gestión. No obstante, éstas se desarrollarán en profundidad en cada uno de los módulos correspondientes: gestión financiera, gestión de recursos humanos, etc.

Un sistema de control de gestión se basa en una batería de indicadores sobre la evolución de los aspectos relevantes para la toma de decisiones. La evolución de las entradas a nuestros espectáculos, las solicitudes de información sobre nuestros servicios, las encuestas de satisfacción a los usuarios son ejemplos de informaciones que pueden ser necesarias para la toma de decisiones.

Sin embargo, el control de gestión exige convertir las informaciones en indicadores. Un indicador es una representación sintética y cuantitativa de un fenómeno. La toma de decisiones exige sintetizar el conjunto de información que genera una organización. Es recomendable que esta síntesis sea numérica, aunque en ocasiones ello no sea posible. El indicador ha de presentar una relación directa con el fenómeno que nos interesa conocer. En ocasiones, se detecta un excesivo esfuerzo de síntesis.

Ejemplo

Por ejemplo, un indicador consistente en el número de representaciones anuales de un espectáculo puede ser indicativo del su éxito, pero debería ser complementado con el promedio de espectadores y su tipología. Asimismo, este indicador tendrá utilidades diferentes para una producción pública o para una privada.

La toma de decisiones exige sintetizar el conjunto de información que genera una organización mediante indicadores: una representación sintética cuantitativa de un fenómeno.

Por tanto, el control de gestión debe basarse en una batería –un conjunto– de indicadores específicos que permitan obtener información sobre el conjunto de la organización cultural en función de sus finalidades. Cada organización debe encontrar su propio equilibrio entre el esfuerzo de síntesis y la necesidad de contar con toda la información relevante para la toma de decisiones.

Como ejemplos pueden apuntarse algunos de los indicadores que formarán parte de esta batería:

- **Indicadores de demanda** que aporten información sobre la adecuación de los servicios de la organización a las demandas expresadas o potenciales.
- **Indicadores de eficacia y eficiencia** de la gestión de los servicios que incluyan aspectos tales como el grado de consecución de los objetivos o el coste de los recursos utilizados por los servicios.

- **Indicadores financieros** relativos a aspectos como el grado de endeudamiento, la gestión de tesorería, la estructura del balance, etc.

Cabe destacar, especialmente en el ámbito de las administraciones públicas, la distinción entre control de gestión y fiscalización o verificación. Con frecuencia, la rigidez administrativa degenera en un control de gestión que antepone los instrumentos de control a la consecución de los objetivos. La fiscalización o verificación de la prestación del servicio, basada en un control estricto y a priori de la tarea a desarrollar, fomenta una cultura organizativa tendente al cumplimiento del procedimiento. La gestión estratégica de las organizaciones requiere un control de gestión basado en la evaluación del resultado que fomente la implicación y creatividad de sus miembros. No se trata tan sólo de disponer de información, sino de utilizarla para actuar en la mejora de la gestión.

2.7. EVALUACIÓN Y REDISEÑO

La evaluación de la gestión y de los resultados es la última etapa del proceso que estamos analizando y, al mismo tiempo, la base del rediseño de la estructura y planificación estratégica de la organización cultural.

La **evaluación** es un proceso que permitirá que la organización pueda valorar sus actividades y resultados, mejorar sus procedimientos y servicios, y fomentar el aprendizaje de todos sus miembros.

La complejidad de la evaluación en las organizaciones culturales deriva de la propia complejidad de la gestión estratégica en estas organizaciones. La ausencia de una finalidad única, como podría ser la obtención de la mayor rentabilidad posible, dificulta su evaluación. La mayor parte de las organizaciones culturales deben hacer frente a una diversidad de objetivos heterogéneos, difusos, ambiguos y a veces contradictorios. Por tanto, la eficacia de la evaluación dependerá, en buena parte, de si la organización ha sido capaz de determinar con claridad cuáles son sus finalidades y cuál es la mejor forma de conseguirlas. Asimismo, será necesario que en el proceso de planificación se hayan fijado los procedimientos de evaluación y sus indicadores. El compromiso de las áreas y de los miembros de la organización en la consecución de las finalidades requiere un conocimiento previo sobre cómo serán evaluados sus actividades y resultados.

El **sistema de evaluación** ha de ser coherente con el estilo de dirección y gestión de la organización. Una estructura jerárquica pondrá un mayor énfasis en la evaluación a priori mediante la fijación de procedimientos que limiten la discrecionalidad de sus miembros. Por su parte, una organización participativa, que persiga el compromiso de sus miembros con las finalidades, basará su evaluación en el sistema de comunicación vertical y horizontal.

El sistema de evaluación se alimenta con la información aportada por los indicadores de evaluación. En este apartado se presentarán algunas cuestiones generales, que serán desarrolladas en el módulo dedicado al análisis y la elaboración de los indicadores de evaluación.

Podemos destacar tres tipos de indicadores de evaluación: indicadores de impacto, de resultado y de proceso:

- Los **indicadores de impacto** miden el grado de contribución de las actividades y servicios de la organización a sus finalidades. Si éstas son complejas o poco definidas, será difícil llegar a determinar sus indicadores de evaluación. Un problema frecuente de estos indicadores es el de su

dificultad para establecer una relación causal entre el resultado de la organización y la consecución de sus finalidades. Así, por ejemplo, en una organización en la que se pretenda fomentar la sensibilización cultural a través de programas formativos, la evaluación del éxito de sus programas no será inmediata. Por otro lado, la sensibilización no dependerá tan sólo de los programas formativos, ya que un mismo programa tendrá impactos diferentes en función del público al que se dirige, la incidencia de otros programas ajenos a la organización o el entorno social y cultural.

- Los **indicadores de resultado** pretenden medir el grado de efectividad en el cumplimiento de los objetivos operacionales. En este caso, la dificultad para establecer los indicadores estará relacionada con el ámbito de actuación de la organización. En ocasiones, la comunidad artística o profesional habrá definido unos estándares de evaluación, pero también será frecuente que exista una pluralidad de opiniones, un desarrollo de programas innovadores, etc.
- Los **indicadores de proceso** son medidas de eficiencia y permiten evaluar operaciones previamente definidas. Ello hace que puedan obtenerse en un intervalo corto de tiempo y con mayor objetividad. Sin embargo, no aportan información sobre cómo estas operaciones contribuyen a los objetivos de la organización.

El conjunto de indicadores puede ser utilizado con diferentes métodos de evaluación:

- La **evaluación experimental** consiste en *la observación del efecto de acciones en condiciones controladas*. La gran riqueza de la información facilitada por este método se ve limitada por la dificultad de su desarrollo. Frecuentemente, en las organizaciones culturales será difícil poder desarrollar acciones experimentales.
- La **evaluación comparativa** se basa en *determinar las semejanzas y diferencias que existen en relación a otros proyectos o actividades*. La evaluación puede ser temporal –comparación de un mismo proyecto o actividad en diferentes momentos– u horizontal –comparación respecto de otras organizaciones–. Sin embargo, con este método resulta difícil asegurar que el momento temporal o la organización con los que se realiza la comparación presenten condiciones similares a las del objeto de nuestra evaluación.
- La **evaluación crítica** se basa en *los juicios emitidos por los profesionales, los administradores o el público*. Se trata de un método básicamente cualitativo, por lo que sus resultados deben ser complementados con indicadores objetivos que permitan ratificar las opiniones emitidas.

La adecuación del sistema de evaluación a las especificidades y necesidades de la organización cultural es tan importante como la propia planificación. La gestión estratégica es un proceso de adaptación continua a los cambios del entorno y de la organización. La evaluación es la fuente básica de información que alimenta este proceso, que podemos representar en la siguiente figura:

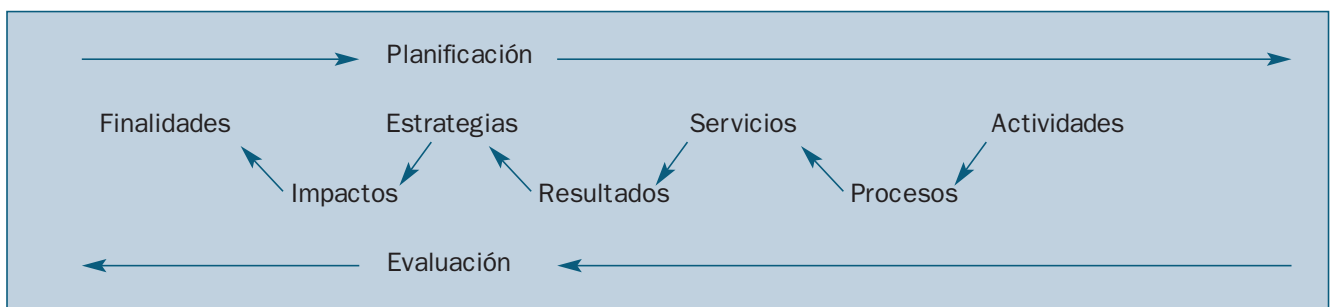


Figura 2.

**SÍNTESIS**

- La gestión estratégica en las organizaciones culturales es un proceso dinámico de toma de decisiones sobre cómo la organización cultural se relaciona con su entorno y garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento. Es una gestión compleja, que supera la visión racional de la gestión y se adapta a las especificidades del sector cultural: resultado, actuación del sector público, papel de los profesionales y artistas y producción de servicios.
- La determinación de finalidades se pregunta qué hace la organización cultural y en qué ámbito. La respuesta a esta cuestión ha de ser clara, simple, operativa y dinámica.
- Las finalidades nacen del análisis de las interacciones entre los valores y capacidades de la organización y las posibilidades del entorno.
- El diagnóstico interno determina las fortalezas y debilidades de la organización cultural en los ámbitos de conocimientos, valores organizativos, estilo de dirección, grado de dependencia, imagen social y disposición de recursos.
- El análisis del entorno determina las oportunidades y amenazas del contexto social, sectorial y competitivo.
- El objetivo del análisis DAFO es definir las estrategias y las líneas estratégicas de gestión que integran un conjunto de servicios.
- La integración de los servicios y líneas estratégicas de gestión en el conjunto de la organización define su estructura.
- La estructura de gestión define, al menos, los criterios de toma de decisiones, de comunicación y de control.
- La estructura tecnológica define el conjunto de conocimientos e instrumentos que utiliza la organización.
- La estructura organizativa responde a las necesidades del sistema de gestión estratégica. Los modelos más usuales son el funcional, el matricial y el de por proyectos.
- La estructura financiera y presupuestaria deriva del posicionamiento de la organización en aspectos como el grado de orientación a la demanda, las fuentes de financiación y la estructura de gasto.
- La estructura de recursos humanos determina cuáles son los sistemas de planificación, adquisición, integración, movilidad y desarrollo.
- La estructura legal determina la forma jurídica de la organización que mejor se adapte a su realidad.
- El sistema de gestión estratégica requiere la planificación del proceso de implementación de las decisiones.



- El sistema de control de gestión aporta la información necesaria para la toma de decisiones operativas.
 - La evaluación de los impactos, resultados y procesos de la organización cultural aporta la información necesaria para su rediseño.
-

**BIBLIOGRAFÍA**

BONET, L. (1988) “L’economia de la cultura, una especialitat que s’obre camí”, en *Revista Econòmica de Catalunya*. Vol. 9, páginas 26-31.

CASTAÑER, X. (1997) “Les especificitats de la gestió d’organitzacions artístiques i culturals”, *Revista Econòmica de Catalunya*. Vol. 31, páginas 84-101.

DRUCKER, P. (1992) *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.

KOTLER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. (1980) “La elección de estrategias para el cambio”, en *Harvard-Deusto Business Review*. 2º trimestre 1980.

MINTZBERG, H. (1993) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

BIBLIOGRAFÍA PARA AMPLIAR

ANTHONY, R. N. (1990) *El control de gestión*. Bilbao: Ediciones Deusto.

ANTHONY, R. N.; YOUNG, D. (1988) *Management control in non-profit organizations*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

DEUS NOGUEIRA, J. (1994) *Diseño de la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

GIMBERT, X. (1998) *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

HATTEN, M. (1982) “Strategic Management in Non-For-Profit Organizations”, *Strategic Management Journal*. Vol. 3. 1982.

KANTER, R. M.; SUMMERS, D. (1987) “Doing well while doing good: dilemmas of performance measurements in nonprofit organisations and the need for a multiple constituency approach”, en POWELL, W. *The nonprofit sector. A research handbook*. London: Yale University Press.


KOTLER, P.; ANDREASEN, A. (1987) *Strategic management for non-profit organizations*. Englewood: Prentice-Hall Inc.

KOTLER, P.; SCHEFF, J. (1996) “How the arts can prosper through strategic collaborations”, en *Harvard Business Review*. Enero-febrero 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1999) *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.

NAVAS, J.E.; GUERRAS, A. (2003) *La dirección estratégica de la empresa*, Madrid: Civitas Ediciones.

PORTER, M. (1982) *Estrategia competitiva*. Méjico: Compañías Editorial Continental.



PORTER, M.E. (1987) *Ventaja competitiva*. México: CECSA.

RIDDERSTRALE, J.; NORDSTROM, K. (2000) *Funky Business. El talento mueve capital*. Madrid: Prentice Hall. Pearson Education.

RIVERO, S. (2002) *La gestión del conocimiento. Un modelo de Referencia*. Las Arenas: Socintec.

SÁEZ, D.; CABANELAS, J. (1997) *Cooperar para competir con éxito*. Madrid: Ed. Pirámide.

SAINZ, J.M. (2003) **El plan estratégico en la práctica**. Madrid: ESIC.

TRIGO, J.; DRUDIS, A. (1999) *Alianzas estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*. Barcelona: Gestión 2000.

VERNIS, A. (1994) “La gestión de las organizaciones no lucrativas”, en *Papers Esade*. Vol. 123. Barcelona.

— (1998) *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Ediciones Deusto.