

## 6. Herramientas

### 6.3. Gestión financiera y económica en el sector cultural

por [Gonzalo Sánchez Gardey](#)

En este capítulo se ofrece un modelo de gestión económica y financiera diseñado de manera específica para el desarrollo de actividades artísticas y culturales. El texto contempla tanto la definición de objetivos, como la determinación de ingresos y gastos, así como la presupuestación. El contenido tiene un carácter eminentemente práctico y ofrece recomendaciones orientadas a gestores culturales sin un conocimiento profundo en materia de economía financiera.

## 1. Introducción

El objetivo de este capítulo es discutir las particularidades de la gestión económica y financiera de la actividad cultural, aplicando enfoques teóricos y principios provenientes del ámbito económico para dar respuesta a cuestiones que determinan el éxito de las iniciativas culturales:

- ¿Qué factores determinan el comportamiento económico de los agentes culturales?
- ¿Cómo son los mecanismos de financiación de la actividad cultural?, ¿qué particularidades tienen?
- ¿Qué principios se pueden adoptar para aplicar los presupuestos de las actividades culturales con principios de racionalidad económica, eficacia y eficiencia?
- ¿Cómo puede medirse, y justificarse, la contribución económica del desarrollo de programas culturales?

En primer lugar, es necesario advertir que son pocos los modelos de gestión económica y financiera que pueden ser aplicados de manera directa a las particularidades de la actividad cultural. No obstante, antes de comenzar a detallar los mecanismos de gestión específicos que se propondrán más adelante, haremos un repaso de algunos enfoques teóricos económicos que permiten comprender las particularidades de esta actividad.

La Economía de la Cultura es un cuerpo teórico propio, enmarcado en el seno de la ciencia económica, que utiliza modelos lógicos para explicar las complejas interrelaciones que se producen en la gestión de actividades artísticas y culturales. Su principal cometido es, por una parte, explicar el comportamiento de los agentes culturales y, por otra, proporcionar mecanismos válidos de gestión, que permitan optimizar la administración de programas en este ámbito. Se trata, no obstante, de una disciplina novedosa, en la que existen aún muchas cuestiones sin resolver, objeto de debate académico.

A pesar de que en este capítulo no tratamos de presentar un repaso exhaustivo de los desarrollos científicos planteados en este ámbito en las últimas décadas, pensamos que es importante comenzar con una alusión a algunas de las explicaciones que se han dado, tratando de concretar, fundamentalmente, los aspectos que diferencian las prácticas de gestión económica y financiera en la industria cultural. En este sentido, es necesario partir del factor diferencial fundamental, derivado de la propia naturaleza de la actividad cultural, y que determina todos los planteamientos posteriores: los objetivos culturales.

Es necesario advertir, en este sentido, que la mayor parte de los modelos de gestión económica y financiera propuestos parten de la asunción, indiscutida en muchos casos, de que el objetivo de la institución gestionada es la maximización del valor económico. Los sistemas de gestión financiera aplicados en las empresas, de esta forma, tratan de optimizar el valor de las participaciones de los socios, a través de la maximización del beneficio económico. Si bien es cierto que parte de la actividad cultural se desarrolla a través de organizaciones empresariales, no podemos dar esta premisa como absoluta. En buena medida, la gestión de la actividad cultural se desarrolla con objetivos que no se materializan en un objetivo económico, aunque la actividad desarrollada comporte en la mayor parte de los casos gastos e ingresos.

Las particularidades de la gestión económica y financiera de la actividad cultural no han sido completamente explicadas por la literatura en el ámbito. De hecho, como expresa Arjo Klamer, primer catedrático de Economía del Arte y la Cultura, existe un desencuentro clásico entre los economistas de la cultura y los programadores y gestores culturales, derivado de la incapacidad de los primeros para proporcionar mecanismos de gestión válidos (Klamer 1995, p. 308).

Algunos modelos económicos ofrecen indicios de la forma en la que las actividades culturales pueden organizar sus presupuestos y aportan principios de gasto que comprenden sus particularidades: ¿cuánto ha de gastarse en marketing?, ¿cuáles son los topes de los gastos de personal? La respuesta a estas preguntas es, a priori, compleja, pero avanzar en este sentido puede ofrecernos vías para comprender por qué algunas organizaciones fracasan en la gestión de sus iniciativas culturales, y pueden ayudar a los gestores a tomar decisiones.

## **2. Modelo de gestión económica y financiera de la actividad cultural**

### **Definición de objetivos: el modelo de la Elección Racional**

El modelo de la Elección Racional es considerado, en muchos ámbitos, como la herramienta más fiable para comprender las particularidades de la gestión del gasto en la actividad cultural. Este enfoque trata de explicar de qué forma las personas reaccionan ante determinadas circunstancias, y cuáles son los motivos de dichas reacciones. La premisa de partida del modelo de la Elección Racional es que las personas tratan de maximizar su utilidad, y que actúan de acuerdo con los objetivos que avanzan en la satisfacción de dicha utilidad. La cuestión radica, por tanto, en la forma en que se defina la utilidad, o el beneficio que espera obtener la persona con el desarrollo de la actividad. Es necesario considerar, como se ha dicho antes, que los objetivos que articula la gestión cultural no pueden expresarse siempre en términos pecuniarios. Podría decirse incluso que, en muchos casos, y esto es especialmente cierto en el desarrollo de actividades culturales, la actividad desarrollada tiene un impacto negativo sobre su posición financiera. La utilidad que "retribuye" la acción en estas situaciones está vinculada con objetivos más profundos, de satisfacción de necesidades no económicas, sino de realización o autorrealización personal. Si el modelo de gestión no contempla esta realidad, corre el riesgo de errar en la selección del modelo de medida de eficiencia, guiando por tanto de forma equivocada las decisiones de dirección a adoptar. Esto no supone, no obstante, que no se siga un principio económico. Como explica el modelo de la Elección Racional, la satisfacción de utilidades no monetarias también es una cuestión económica, que puede abordarse con un modelo de gestión que trate de facilitar la obtención de todos los objetivos.

Partiendo de la premisa explicada, resulta necesario articular otra definición del paradigma de la maximización. Consideramos así que el beneficio personal no puede ser definido en términos estrictamente monetarios, e incluso puede considerarse el beneficio económico como un lastre para la satisfacción de los objetivos reales.

Esta cuestión explica algunas medidas que no siguen un criterio estrictamente económico. En este sentido, puede considerarse paradigmática la tradicional disputa entre los gestores de museos, en relación con su competencia por exhibir determinadas obras de arte. Como explicaban Heilbun y Grey (1993), "es sabido que los grandes museos tienen reservas enormes, en las que conservan objetos que son raramente expuestos, y que incluso pueden ser de mayor calidad que los exhibidos en museos más pequeños. ¿No estarían los gestores de estas instituciones encantados de disponer de algunos de los rechazos de museos como el Metropolitan? (...) Este problema de asignación de recursos sociales se empeora por el hecho de que los directores de los museos no tienen prácticamente incentivos para deshacerse de su legado". La cuestión bien podría explicarse contemplando la cuestión de los objetivos de gestión comentada con anterioridad. Aplicando un principio estrictamente económico, el razonamiento planteado por Heilbun y Grey podría ser válido, para garantizar la distribución óptima que maximice los ingresos a obtener por los museos públicos de forma conjunta. No obstante, es necesario considerar que el objetivo de los museos no es únicamente económico, derivado de la obtención de los mayores ingresos por venta de entradas posible, sino también la conservación y el estudio del patrimonio artístico.

Como puede observarse en el ejemplo anterior, los objetivos de la gestión cultural son normalmente múltiples y en algunos casos contrapuestos, lo importante en cualquier caso es que éstos se hagan explícitos, y se comuniquen de forma adecuada. Es importante que en la definición de los objetivos se contemplen aquellas metas que no tienen un carácter monetario. La articulación de los objetivos ha de ser, necesariamente, el punto de partida del modelo de gestión económica y financiera a aplicar.

## La estimación de los ingresos

En la organización de un evento cultural, una de las principales cuestiones financieras a abordar es la estimación de los ingresos que se obtendrán, que determina el alcance de la iniciativa planteada y sus posibilidades económicas y financieras. En términos generales, podemos decir que son tres las posibles fuentes de recursos económicos:

- Ingresos directos derivados de la demanda del público, o los compradores de arte.
- Los ingresos por sponsorizaciones, o derivados de las donaciones privadas.
- La financiación pública, mediante ayudas específicas, o por la convocatoria de programas oficiales.

Los modelos proporcionados por la Economía de la Cultura ofrecen herramientas para estimar la primera de las cuestiones, que tiene una importancia vital, por ser la más incierta. Anticipar la posible demanda de la actividad desarrollada es especialmente importante, ya que permite configurar los presupuestos de forma más realista. Mientras que las donaciones privadas o sponsorizaciones, así como las ayudas públicas, pueden conocerse a priori. Los ingresos derivados de la demanda no son conocidos hasta el momento en el que se oferta la actividad. Por tanto, el riesgo que comportan para los organizadores es mucho mayor. Saber anticiparlo, y gestionarlo adecuadamente es una de las cuestiones básicas de la gestión de las iniciativas culturales.

En este sentido, la teoría económica nos proporciona modelos para explicar cómo qué factores determinan el consumo de bienes y servicios culturales. La disposición al pago puede comprenderse a partir del concepto de elasticidad del precio, que permite explicar qué ocurre cuando los precios se incrementan o se reducen.

Los modelos anteriores resultan, por tanto, de especial utilidad para los gestores en la determinación de precios, una de las cuestiones más delicadas de la dirección económica y financiera cultural. Así, si las entradas para un determinado espectáculo se abaratan en un 10% y, como consecuencia de ello, se consigue acoger a un 10% más de público, diremos que la elasticidad del precio es, en este caso, igual a 1. Si se vende menos de un 10% adicional, la demanda se denomina inelástica. Por el contrario, si con la reducción del precio se

consigue atraer a una proporción mayor de público, estaríamos en una situación de demanda elástica. Es difícil a priori, adelantar de qué forma se comportarán los asistentes o compradores potenciales. No obstante, el conocimiento de la demanda resulta de especial importancia. La experiencia previa en la organización de eventos y actividades culturales en un ámbito determinado y en una zona geográfica concreta, proporciona los datos de partida necesarios para estudiar, y determinar la elasticidad de la demanda. El indicador de elasticidad resulta eminentemente práctico, ya que permite decidir con criterio los cambios de precio a aplicar, y saber anticipar el efecto de las decisiones a adoptar en este sentido.

Disponiendo de datos históricos de precio y demanda en la actividad a evaluar, el cálculo de la elasticidad es sencillo, y podría plantearse a través de la siguiente fórmula:

$$(E_t) = \text{Variación en la cantidad demandada}_t / \text{Variación en los ingresos}_t$$

La elasticidad (E), en un periodo de tiempo determinado (t) puede calcularse dividiendo la variación en la cantidad demandada en el servicio o bien cultural entre la variación de ingresos experimentada en ese mismo periodo de tiempo. La utilidad de la medida puede resultar vital, para valorar la toma de decisiones sobre precios. Si sabemos que una determinada actividad tiene una demanda elástica, y es necesario motivar una mayor afluencia de público, podría plantearse una reducción del precio, ya que esta se traduciría en una mayor demanda. Por el contrario, si la demanda es inelástica, la reducción no tendría efecto, y podría agravar la situación financiera de la actividad, al generar una minoración de los ingresos. La elasticidad, en el ámbito cultural está marcada por la naturaleza de la actividad desarrollada y la calidad percibida por el cliente. En buena medida, explica las diferencias de precio entre distintos espectáculos, o entre la obra de artistas con niveles diferentes de reconocimiento. El mismo planteamiento puede aplicarse a la decisión de incrementar precios. El cálculo de la elasticidad puede permitirnos anticipar el efecto que la decisión tendrá sobre los ingresos potenciales de la actividad.

Los estudios econométricos planteados desde la Economía de la Cultura, analizan los índices de elasticidad en diferentes sectores de actividad cultural, y proporcionan estimaciones fiables para tomar decisiones en cuanto a los precios. De esta forma, se confirma que la demanda de entradas es, en términos generales, inelástica. Las estimaciones, en distintos estudios, varían entre 0,05 y 0,9, pero permanecen por debajo de 1 en la mayor parte de los casos.

En otros ámbitos de actividad cultural se han planteado también mediciones de elasticidad, que llevan a resultados similares. Es el caso, por ejemplo, de la afluencia a museos. Como confirma O'Hagan (1995) las variaciones de precio en este sector parecían no tener una influencia notable en la asistencia de público.

El dato anterior, nos puede llevar a pensar que las variaciones de precio en este tipo de actividades culturales no tendrán una influencia notable sobre la afluencia de público, en función de los resultados obtenidos por trabajos como el planteado por Heilbrun y Gray (1993). Como explican estos autores, el carácter inelástico de la demanda de entradas a espectáculos culturales puede explicarse por la ausencia de "productos" sustitutos. Si el precio de cualquier bien o servicio sube, la tendencia natural es buscar alternativas con las que satisfacer la misma necesidad. No obstante, este comportamiento económico racional no es posible en el sector cultural, ya que los espectáculos, exhibiciones y obras de arte tienen un carácter, por definición, único.

No obstante, este resultado no puede llevarnos a la conclusión de que pueda aumentarse el precio como única medida para aumentar los ingresos. Los precios inelásticos tienen, evidentemente un límite, que deberá contemplarse y medirse y el riesgo de la aparición de productos sustitutos siempre ha de tenerse en cuenta. El consumo de cine a través de la televisión, o la sustitución de la demanda de largometrajes por el formato de serie, puede ser un ejemplo de la aparición de sustitutos inesperados, que hacen la demanda más elástica y la

susceptibilidad al precio de los consumidores, mayor. Los trabajos de Lévy-Garbova y Montmarquette (1996) pueden ayudar a profundizar en esta cuestión.

Además, es necesario considerar que las estimaciones generales de elasticidad que se plantean se desarrollan para una industria, de manera global. La recomendación en este caso, es plantear medidas propias, a través de los mecanismos explicados con anterioridad, para poder obtener predicciones más cercanas a la realidad, que ofrezcan una guía más fiable para la toma de decisiones en materia de gestión cultural.

Un mecanismo válido para conocer la elasticidad de la demanda puede ser, también la obtención de información directa de los visitantes, del público, o de los compradores, a través de encuestas, o entrevistas de valoración, que permitan hacer una valoración cualitativa del valor percibido (Ashworth y Johnson, 1996).

## Mecanismos alternativos de financiación

El desarrollo de proyectos en el ámbito del arte y cultura requiere la búsqueda constante de recursos que ayuden a financiar las iniciativas. En la mayor parte de los casos, la autofinanciación, las becas y los programas públicos suelen ser los mecanismos más utilizados. En muchos casos no resultan suficientes y, dadas las restricciones en el acceso al crédito bancario, resulta necesario acudir a fuentes alternativas, entre las que podemos destacar las siguientes:

- **La autoproducción:** es la forma más sencilla de financiación, ya que implica abordar los proyectos con fondos propios. Es de destacar, en este sentido, la creciente proporción de profesionales de la cultura y el arte que apuestan por producciones propias.
- **Crowdfunding:** implica mecanismos de financiación colectiva, a través de plataformas diseñadas con esta finalidad. Las páginas web bandtastic.me e idea.me, son ejemplos de iniciativas en este sentido. Además de asegurar financiación, el crowdfunding permite medir el grado de impacto de las iniciativas planteadas. Las plataformas funcionan estableciendo una cantidad objetivo, de la que se parte, y un plazo para conseguir esta financiación a través de las aportaciones del público interesado. La actividad, se desarrollará en el caso de que se alcance el nivel fijado de financiación.
- **Financiación mediante alianzas.** Supone un esfuerzo de participación colectiva, en el que los objetivos de varios agentes culturales se apoyan unos en otros.
- **El uso de las Redes.** Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación han ofrecido un amplio abanico de posibilidades para el desarrollo de redes culturales. Estos facilitan acceso a recursos, de información, conocimiento, contacto, pero también de financiación de proyectos. Las redes sociales expanden el ámbito de la comunidad cultural, y han modificado el patrón de consumo de bienes y servicios culturales.

## La estimación de los gastos

Una vez determinada la estructura potencial de ingresos, la confección del presupuesto ha de completarse con la estimación de los gastos derivados de la actividad cultural desarrollada. La presupuestación de la actividad ha de partir de la consideración de que no todos los costes tienen la misma naturaleza, ni las mismas implicaciones para la gestión de la actividad. Conocer los distintos tipos de costes resulta, por tanto, de especial importancia para el gestor cultural. En este sentido, plantearemos a continuación diferentes clasificaciones de los costes en que puede incurrirse, explicando las implicaciones de cada uno de ellos:

- Según el área con la que se vincula el coste:
  - Costes de Producción: se generan como consecuencia del desarrollo de la actividad cultural en sí misma (materiales, mano de obra, montajes, contrato de servicios).

- Costes de Distribución: se generan por llevar el bien o servicio hasta el consumidor final.
- Costes de Administración: derivados de la propia gestión de la actividad cultural.
- Costes de financiamiento: se generan por el propio acceso al capital necesario para la organización de la actividad cultural (intereses, comisiones, etc.)
- Según su identificación:
  - Costes directos: pueden identificarse fácilmente con el bien o servicio.
  - Costes indirectos: en los que se incurre, pero que no se pueden vincular directamente con ninguna oferta específica, sino que han de repartirse mediante alguna base de distribución.
- Según el momento del tiempo en que se producen:
  - Históricos, generados en un momento de tiempo anterior a la celebración de la actividad.
  - Predeterminados: se estiman a priori, y se utilizan para elaborar presupuestos.
- En función del control que se tenga sobre los mismos:
  - Costes Controlables: sobre los cuales el gestor cultural tiene capacidad de decisión.
  - Costes no Controlables: sobre los que no se tiene autoridad para su control, y que han de pagarse con independencia de los resultados de la actividad
- De acuerdo con su comportamiento económico:
  - Costes Fijos: permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, y no varían en función del volumen de la actividad desarrollada. Han de considerarse en su monto total, pero habrán de repartirse entre el número de unidades ofertadas (sesiones de un espectáculo, obras vendidas, etc.), para poder estimar el coste de prestación del servicio, o de producción del bien cultural. Los costes variables pueden representarse gráficamente de la siguiente forma:

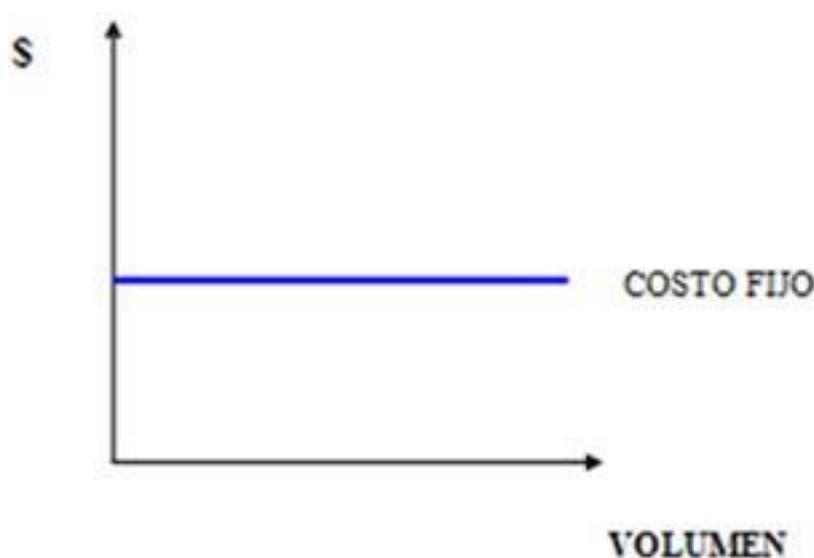


Fig. 1. Costes fijos

- Costes Variables: se modifican en función del volumen de la actividad desarrollada. No se incurrirá en ellos si la actividad no se desarrolla, y si esta se intensifica, tendrán un montante más elevado. En este caso, se representarían gráficamente de la siguiente forma:

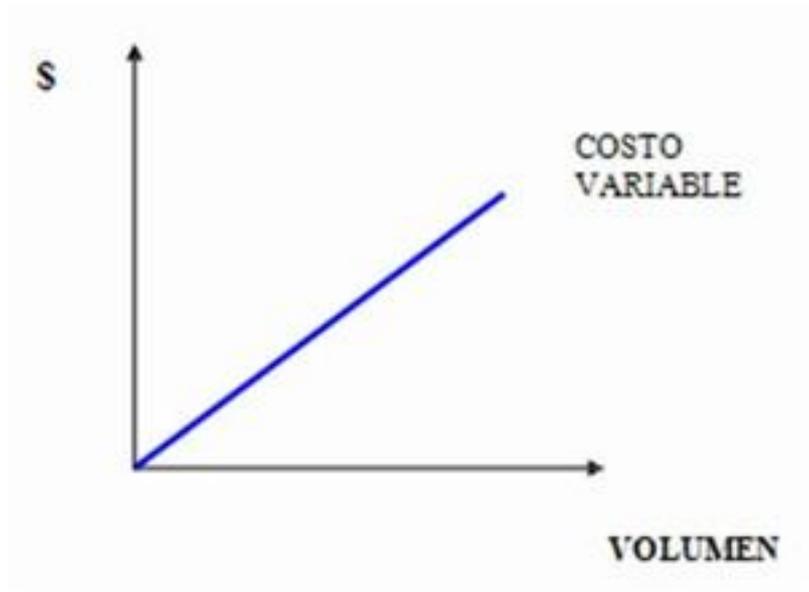


Fig. 2. Costes variables

- Costes Semi-variables: tienen una parte fija y otra de carácter variable, que se modifica de acuerdo con el volumen de la actividad. A su vez, pueden diferenciarse dos tipos de costes semi-variables:
- Mixtos: que tienen un componente fijo básico, a partir del cual comienzan a incrementarse:

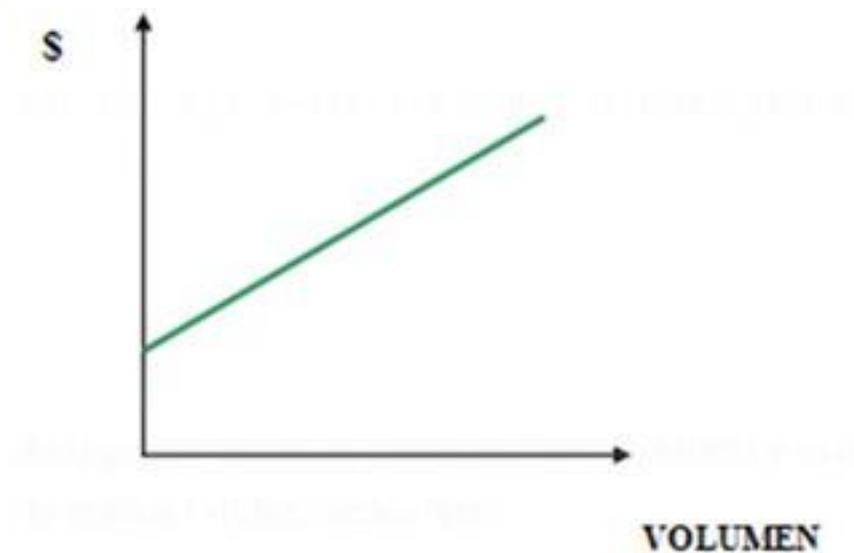


Fig. 3. Costes semi-fijo mixto

- Escalonados: que permanecen constantes hasta cierto punto, y crecen en niveles determinados de actividad.

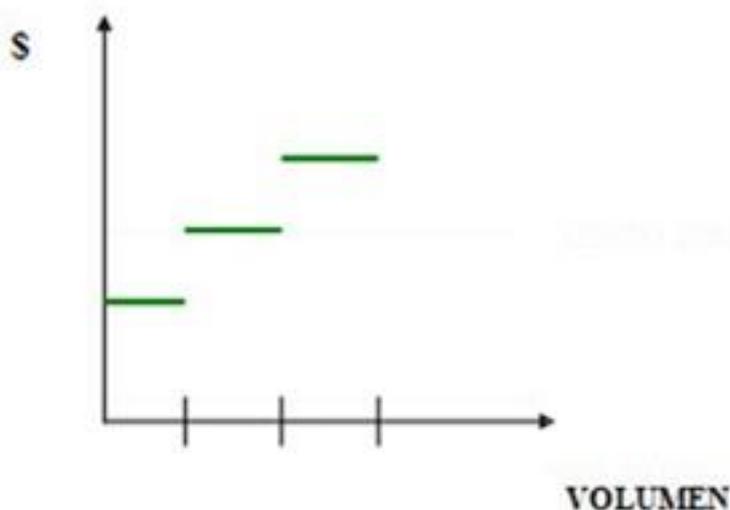


Fig. 4. Coste semi-fijo escalonado

La separación entre costes fijos y variables resulta especialmente útil para la toma de decisiones en cualquier actividad que comporte un criterio económico. Distinguir entre los tipos de coste explicados con anterioridad permite:

- Permite analizar fácilmente las variaciones que se producen entre distintos tipos de desembolso necesarios para el desarrollo de la actividad cultural.
- Facilita el diseño de los presupuestos, para que sirvan como una herramienta de gestión adecuada.
- Garantiza un mayor control de los costes.
- Permite calcular puntos de equilibrio, que es el siguiente paso en el modelo de gestión económica y financiera que planteamos en este capítulo.

## El cálculo del punto de equilibrio

Una vez determinados los ingresos y los gastos derivados de la celebración de la actividad cultural programada, será necesario hacer una comparación de ambos conceptos. Este análisis ha de ir más allá de una simple comparación, que de una cifra estimativa del posible beneficio a obtener. La metodología del Punto de Equilibrio, permite un análisis más profundo, al diferenciar los costes según su naturaleza y las posibilidades del gestor para reconsiderarlos en el caso de que fuese necesario.

El Punto de Equilibrio puede definirse como el nivel de actividad en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costes, tanto fijos como variables. Sería así el punto a partir del cual la celebración de la actividad, o la venta de los bienes culturales presenta más ingresos que costes. Puede observarse, por tanto, la importancia del dato para la toma de decisiones de gestión.

El Punto de Equilibrio representa, así, un límite mínimo, a partir del que se puede operar. Ello no significa, no obstante, que la actividad deba ser anulada en el caso de que el cálculo sea negativo. Es necesario considerar, como se explicó anteriormente, que las actividades culturales no se plantean siempre con el objetivo de obtener un beneficio económico. En algunos casos, incluso, se anticipa la posibilidad de que el saldo sea

negativo. No obstante, incluso en esas situaciones es importante saber calcular la inversión que se requiere, y que posibilidades de autofinanciamiento existen, en función de la elasticidad de la demanda. Para calcular el punto de equilibrio se pueden utilizar dos aproximaciones, igualmente válidas:

- Según el número de unidades: cuando la actividad implica la venta de unidades determinadas (obras, entradas), es posible determinar el número mínimo de ellas a vender para que el desarrollo de la actividad no concluya con un saldo negativo. La fórmula a aplicar en este caso es la siguiente:

$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

- Donde: CF = costes fijos; PVq = precio de venta de cada unidad; CVq = costo variable unitario
- En unidades monetarias, cuando la naturaleza de la actividad no implique la venta de un número determinado de productos o de accesos al servicio ofertado. En este caso, el cálculo se haría a través de la siguiente expresión algebraica, que resulta ligeramente diferente de la anterior:

$$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

- Donde: CF = costes fijos; CVT = coste variable total; VT = ingresos totales

La siguiente figura, representa gráficamente el Punto de Equilibrio, y constituye una segunda forma de determinarlo, mediante un procedimiento gráfico en el que se representan los costes fijos, variables y totales, así como los ingresos estimados, para determinar por el cruce de los últimos, el punto del plano en el que se produce el equilibrio.

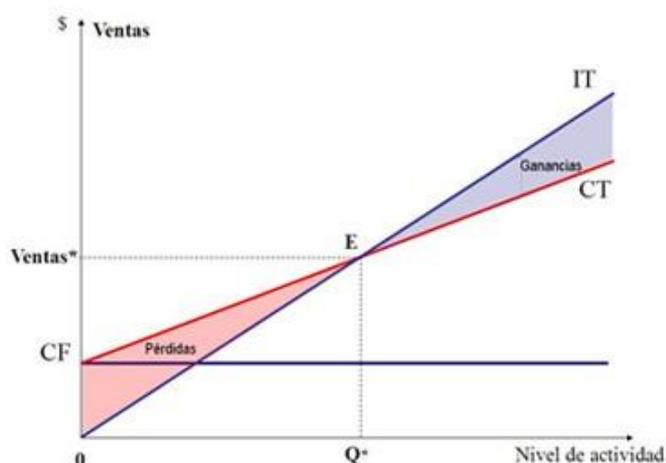


Figura 5: Determinación del Punto de Equilibrio

### 3. La elaboración del presupuesto

El proceso según el cual se elabora el presupuesto de ingresos y gastos de la actividad cultural reviste una gran importancia, ya que es el momento en el que los aspectos explicados anteriormente se concretan, y valoran. A continuación, se ofrecerán una serie de directrices para desarrollar y controlar un presupuesto cultural, que implica el diseño efectivo de la dimensión económica y financiera del proyecto.

La elaboración del presupuesto no puede desarrollarse a través de acciones improvisadas ya que es algo más que un documento para solicitar financiación, o rendir cuentas. Por el contrario, puede convertirse en el elemento clave de la gestión del proyecto, que permita evaluar su desarrollo, y tomar medidas correctoras si es necesario. En el proceso de preparación y desarrollo del presupuesto, es necesario partir de una definición clara de los objetivos de la actividad cultural desarrollada, así como de los principios económicos por los que se regirá, ¿se pretende obtener un beneficio directo?, ¿está la organización dispuesta a asumir pérdidas?, ¿qué fuentes de financiación se manejan?.

El presupuesto es una expresión, en términos económicos, de los planes de la organización de la actividad cultural. Tiene dos dimensiones fundamentales, que representan dos caras de la misma moneda y que están intrínsecamente relacionadas:

- Fondos que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Ingresos que se espera obtener con la misma.

El presupuesto parte de las estimaciones explicadas en apartados anteriores, y no deja de ser una conjetura, sobre la que tendrán que valorarse posibles desviaciones. En este sentido, podemos decir que los presupuestos no son:

- Un fin en sí mismo, que consuma el tiempo de gestión de la actividad cultural a desarrollar.
- Inamovibles: habrán de cambiarse cuando sea necesario, valorando las consecuencias de su corrección sobre el desarrollo de la actividad.
- Un simple registro de actividades valoradas en términos monetarios.
- Un requerimiento de los financiadores: ha de ser una herramienta viva, que facilite el trabajo diario de gestión.
- Una visión optimista e irreal de la actividad programada.

Si está adecuadamente diseñado, el presupuesto constituirá una herramienta básica de gestión, que determina los fondos disponibles para cada una de las etapas del proyecto. Además, obliga a plantear una reflexión rigurosa sobre la planificación de las actividades de actividades, que habrá en muchos casos de ser replanteadas como consecuencia de la evolución financiera del proyecto. De esta forma, el presupuesto permite controlar ingresos y gastos, e identificar la naturaleza de los problemas de la organización. Además, constituye la base de la transparencia financiera del programa cultural desarrollado. Si se comunica adecuadamente, cualquier agente implicado podrá verificar gastos e ingresos, y comprobar el destino de los fondos aportados en su caso.

Los objetivos anteriores, en muchos casos, no pueden ser garantizados con un único formato de presupuesto. En algunos casos, es necesario disponer de varios presupuestos. En términos generales, una correcta administración financiera de un programa cultural debería disponer de los siguientes formatos:

- Un presupuesto de supervivencia, que describe el mínimo necesario para la supervivencia del programa.

- Un presupuesto garantizado, que refleje los ingresos y gastos sobre los que se tiene certeza, a partir del cual se puedan valorar desviaciones.
- Un presupuesto óptimo, en el que se expresen los niveles de ingresos y gastos óptimos. Supondría, de esta forma, la materialización de los objetivos previstos.
- Presupuesto de trabajo, en el que se vayan registrando las ejecuciones reales de ingresos y gastos, para valorar las desviaciones sobre los presupuestos anteriores.

En el sector cultural, dada la diversidad de actividades desarrolladas, resulta complejo ofrecer un formato único de presupuesto. No obstante, es necesario considerar que, en todo caso, han de tener en cuenta de forma simultánea los ingresos y gastos previstos para la actividad. Ambos elementos han de estar clasificados de forma que la información se ofrezca de la forma más clara posible.

## 4. La medición de la eficiencia en la actividad cultural

Un aspecto básico en la gestión de cualquier actividad con una dimensión económica o financiera es la medición de la eficiencia, que representa el parámetro básico de evaluación de la gestión desarrollada. En este sentido, son muchos los modelos planteados por la literatura, aunque no todos se adaptan bien a las particularidades de la actividad cultural. Por ello, propondremos a continuación un modelo diseñado de manera ad-hoc para la medición de la eficiencia de los programas culturales y artísticos, que trata de cubrir los siguientes objetivos:

- Concreción de los objetivos de la organización. Selección de indicadores que mida, de forma clara, la consecución de dichos objetivos.
- Selección de un número reducido de indicadores y ratios de carácter económico y financiero.
- Definir un número de medidas reducido que permitan evaluar la gestión de la actividad, el desarrollo profesional de los contratados y, en su caso, la implicación del personal voluntario.
- Definir indicadores de calidad válidos y fiables.
- Crear una presentación lo más visual posible de los resultados obtenidos de la valoración de la eficiencia.

**PASO 1: Determinación de los indicadores clave.** La facilidad para desarrollar esta actividad dependerá, fundamentalmente, de la medida en la que los organizadores tengan claros sus objetivos. De hecho, los indicadores clave suponen la expresión de los objetivos de la actividad, y el elemento clave para valorar el desarrollo de la misma.

**PASO 2: Selección de indicadores financieros.** Los indicadores seleccionados en el paso anterior han de expresarse en términos financieros. Algunos ejemplos de esta materialización podrían ser:

- Elasticidad de la demanda.
- Medidas de liquidez (disponibilidad de recursos económicos para hacer frente a pagos inmediatos).
- Dependencia de recursos externos.
- Capacidad de autofinanciación.
- Dependencia de costes fijos.
- Facilidad de acceso a recursos financieros.
- Dependencia de financiación pública.

**PASO 3: Definición de los agentes implicados.** En el desarrollo de una actividad cultural intervienen un número variable de agentes, con objetivos diferentes y, en algunos casos, contrapuestos. En el diseño del modelo de

valoración es importante tenerlos en cuenta, y saber medir y valorar sus preocupaciones e intereses en la gestión del evento. Ejemplos de esos agentes podrían ser:

- Clientes, interesados por la satisfacción de sus necesidades artísticas y culturales.
- Voluntarios, para los que ha de medirse su nivel de implicación, o la capacidad de la organización para retenerlos.
- Donantes y patrocinadores, considerando no sólo el número, sino la tendencia.
- Administraciones, interesadas por el servicio público prestado por la organización.
- Trabajadores contratados, para los que habría de medirse su cualificación, el grado de desarrollo profesional y la capacidad de la organización para retener a los más capacitados.

**PASO 4: Determinar una medida de calidad en la gestión.** Es necesario que la organización de la actividad cultural en cuestión defina una medida específica de calidad, que haga referencia no sólo a la calidad de la actividad programada, sino a los propios mecanismos de gestión. En este sentido, resulta especialmente relevante para la organización plantear, de forma abierta y participativa, las siguientes cuestiones:

- ¿Disponemos de un mecanismo que permita evaluar el desarrollo de la actividad y adoptar las medidas correctoras necesarias en el caso de que sea necesario?
- ¿Qué medidas permiten evaluar nuestra calidad como gestores culturales?
- ¿Cómo valoramos nuestros mecanismos de gestión?
- ¿Qué error de medida asumimos en nuestra valoración de la calidad del producto o servicio que ofrecemos?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de nuestra capacidad organizativa?
- ¿Qué aspectos necesitan un esfuerzo de mejora?

**PASO 5: Expresar gráficamente los resultados del proceso de análisis.** La información extraída de las fases anteriores es especialmente relevante para la organización, por lo que será necesario que se plantee de la forma más transparente posible. Para ello, la representación gráfica, en forma de cuadros y tablas, puede resultar útil. En los siguientes enlaces, pueden encontrarse modelos que ayuden a articular estas representaciones:

- [www.blueavocado.org/content/nonprofit](http://www.blueavocado.org/content/nonprofit)
- [www.compasspoint.org/dashboard](http://www.compasspoint.org/dashboard)

## 5. La medición de la contribución social de la actividad cultural

Como se ha explicado a lo largo de este capítulo, la actividad cultural tiene una naturaleza particular, que se deriva de su persecución de objetivos que van más allá de la obtención de un beneficio estrictamente económico. En este sentido, una dimensión fundamental de su gestión económica y financiera radica en la valoración de la contribución que plantea al entorno social en el que se desarrolla. En el ámbito que nos ocupa en este capítulo, el económico, es posible valorar también la capacidad de un determinado programa cultural para impactar en su contexto económico y empresarial. Este impacto debe ser medido por los gestores culturales, al igual que los indicadores de eficiencia explicados en el apartado anterior. Una adecuada estimación del impacto económico generado puede incluso justificar y favorecer el acceso a fondos de financiación pública y privada.

No obstante, el análisis de los impactos económicos de las iniciativas culturales es un fenómeno relativamente reciente aunque, como señala Linde Paniagua (1996), la cultura tiene, como cualquier actividad humana, una dimensión económica, que genera importantes economías externas. Es cierto, no obstante, que estos efectos externos resultan de difícil cuantificación, ya que están vinculadas con otras dimensiones económicas, como la actividad turística. En este sentido, Luis Bonet (2001) afirma que: "el análisis de los impactos económicos de las políticas culturales es especialmente útil pues se centra en el gasto efectuado en un territorio determinado por el conjunto de agentes involucrados en la actividad cultural de la que pretende medirse el impacto. De esta forma, un gobierno puede evaluar el impacto económico de su inversión en una determinada actividad, en términos de coste de oportunidad, comparando la misma con la resultante de sumar los gastos directos, indirectos e inducidos generados por los distintos agentes relacionados con la actividad."

En términos generales, podemos describir dos tipos de impactos derivados del desarrollo de cualquier actividad cultural, los impactos directos e indirectos, que se definen de la siguiente forma:

- **Impacto Directo:** mide el incremento directo en la demanda de las empresas locales derivado de la aplicación del presupuesto de la actividad. El desarrollo de una iniciativa cultural implica, necesariamente, un número significativo de desembolsos, que suponen en última instancia un aumento en los niveles de facturación de empresas en un amplio abanico de sectores económicos. En el caso de que la actividad convoque a público, es necesario también considerar los incrementos de la demanda derivados de su afluencia (gastos de hostelería, hospedaje, transporte, etc.). Así, para la estimación del Impacto Directo será necesario considerar:
  - Los desembolsos realizados de manera directa por la gestión de la actividad como consecuencia de la aplicación del presupuesto.
  - Otros gastos realizados por el público, complementarios a su asistencia al evento.
  - La capacidad de atracción turística de la actividad programada.
- **Impacto Indirecto:** la aplicación del impacto directo supone, en definitiva, un incremento en la actividad de diferentes empresas del contexto económico en el que se desarrolla la actividad. Para ofrecer los bienes y servicios demandados tanto por la organización como por el público asistente, tendrán que realizar a su vez consumos de bienes y servicios, que incrementarán la actividad económica local, generando riqueza de forma indirecta. Este efecto se repetirá de manera recurrente, multiplicándose las consecuencias de las cantidades desembolsadas. Necesariamente, el impacto indirecto se irá reduciendo de forma progresiva, hasta que termine por diluirse. Para la estimación de este impacto, es posible utilizar el marco del análisis input --- output, que describe las relaciones de interdependencia sectorial de la economía. Esta metodología fue propuesta por Wassily Leontiev en los años treinta, aunque no llegaría a Europa Occidental hasta cincuenta años más tarde.
- **Impacto Inducido.** Muchas actividades culturales requieren, además la contratación de personal para su desarrollo. A través de las cantidades que perciben estos trabajadores, también se produce un impacto económico, derivado del incremento en el poder adquisitivo de los ciudadanos en el contexto local. Estos desembolsos no se traducirán de manera inmediata en una mayor demanda, aunque sí potencian la capacidad futura de compra. En los modelos que estiman el impacto económico de las iniciativas culturales, el impacto inducido recibe, normalmente, una consideración distinta, debido a dos características básicas:
  - 1. tiene un efecto diferido en el tiempo
  - 2. está condicionado por los hábitos de compra y ahorro de los consumidores.

## 6. Conclusiones

Los distintos aspectos relativos a la gestión cultural analizados en este capítulo confirman la importancia de considerar la dimensión económica y financiera en la organización de actividades artísticas y culturales. A

modo de resumen, podríamos concretar, de forma sintética, XX recomendaciones prácticas que ilustran lo discutido hasta el momento. Estos aspectos podrían ser considerados como una guía para el desarrollo de la gestión económica y financiera en el ámbito cultural:

- Define claramente los objetivos de la organización, no sólo aquellos de carácter económico.
- Conoce la demanda del bien o servicio cultural que ofreces. Calcula hasta qué punto puede considerarse elástica.
- Analiza críticamente los medios por los que se financia la actividad propuesta, y explora mecanismos alternativos.
- Determina específicamente los costes de la actividad, distinguiendo entre:
  - Costes fijos
  - Costes variables
  - Costes semi-fijos
- Calcula el Punto de Equilibrio
- Define los presupuestos de la actividad, y comunícalos adecuadamente.
- Establece un mecanismo riguroso para valorar la eficiencia de la gestión cultural que desarrollas.
- Analiza el impacto económico que genera la actividad que propones, como medida de su contribución social.

## Para la Reflexión

- ¿Qué indicadores deberían contemplarse para la valoración de la gestión económica y financiera de la actividad cultural?
- ¿Qué factores económicos y financieros restringen la capacidad de los gestores culturales de organizar y mantener eventos?
- ¿Afecta la dimensión financiera al componente creativo?, ¿en qué sentido?

## Documentos

1. Código de gestión cultural: [www.redescena.net](http://www.redescena.net)

## Bibliografía

**ASHWORTH, John; JOHNSON, Peter.** "Sources of 'Value for Money' for museum visitors: some survey evidence". En: *Journal of Cultural Economics*, v. 20, n. 1, 1996, p. 67-83. ISSN 0885-2545.

**BAUMOL, W.J. ; OATES, W.E.** "The cost disease of the personal services and the quality of life". En: *SEB Quarterly Review*, n. 2, 1972, p. 44-54.

**FREY, Bruno S.** "The economics of music festivals". En: *Journal of Cultural Economics*, v. 18, n. 1, 1994, p. 29-39. ISSN 0885-2545.

**HEILBRUN, James ; GRAY, Charles M.** *The economics of art and culture: an American perspective*. New York: Cambridge University Press, 1993. 395 p. ISBN 978-0-521-63712-1.

**KLAMER, Arjo.** "The value of culture: speech of acceptance given on 18 May 1995". En: *Boekmancahier*, n. 25, 1995, p. 298-310.

**LÉVY GARBOUA, Louis; MONTMARQUETTE, Claude.** "A microeconomic study of theatre demand". En: *Journal of Cultural Economics*, v. 20, n. 1, 1996, p. 25-50. ISSN 0885-2545.

**O'HAGAN, John W.** "National museums: to charge or not to charge?". En: *Journal of Cultural Economics*, v. 19, n.1, 1995, p. 33-47. ISSN 0885-2545.

**PEACOCK, A. T.** "Welfare economics and public subsidies to the arts". En: *Journal of Cultural Economics*, v. 18, n. 2, 1994, p. 151-161. ISSN 0885-2545.

**TOWSE, Ruth.** "Economics and the Arts". En: *Arts Policy and Management* 3 (1)

**VAUTRAVERS-BUSENHART, Isabelle.** "Special exhibitions and festivals: culture's booming path to glory". En: *Economics of the Arts-Selected essays*. Ginsburgh, V.A.; Menger, P.M. (eds.). Amsterdam: Elsevier Science, 1996. p. 275-402. ISBN 9780444824028.