



## 4TO. ENCUENTRO NACIONAL DE GESTIÓN CULTURAL MÉXICO

### GESTIÓN CULTURAL Y COMUNIDADES



Título de la ponencia: La gestión cultural como una labor de traducción

Nombre: Valeria Sánchez Valadez

Eje temático: c) Gestión de la creatividad: Economía de la cultura y emprendimientos culturales

Resumen:

A partir del análisis de tres experiencias de emprendimientos dentro de distintos campos de las industrias culturales y creativas, se identifican acciones que pueden facilitar la labor del gestor cultural independiente que busca desarrollar proyectos creativos y colocarlos en el mercado. Estas estrategias de emprendimiento surgen a través de Cardumen, agencia de gestión cultural ubicada en la ciudad de Guadalajara. A continuación, se presentan los tres casos de estudio: a) *Lord Diadema y su Dodó*, un proyecto de literatura infantil desarrollado por dos autoras mexicanas a quienes se acompañó para vincular el producto en el ámbito editorial iberoamericano; b) el proyecto *Estandarte Jalisciense* conformado por seis piezas musicales para la Banda Sinfónica del Estado de Jalisco (BSJ) y cuyo objetivo es el de componer obras que representen la actualidad jalisciense e incrementar el patrimonio sonoro del estado. El acompañamiento se ha dado en distintas fases del proyecto; y c) la séptima edición de la Feria Internacional de Música Cancún (FIMCANCÚN), que luego de su rápido crecimiento, requería replantear sus procesos de planeación y la repercusión en sus públicos. Esta asesoría fue implementada en el diseño de proyecto con el que FIMCANCÚN obtuvo el apoyo federal PROFEST 2019. Para emprender un proyecto cultural o creativo, un gestor cultural debe tener la capacidad de entender los lenguajes de los distintos sectores de las industrias culturales y creativas. Es importante la sensibilidad de interpretar los términos y las lógicas que sigue cada agente en su sector. Para desarrollar esa sensibilidad es importante ser atentos exploradores de los aires de nuestro tiempo y contar con referencias que aborden una gama amplia. En los tres casos mencionados se puso en práctica la “Técnica del encuentro de términos” desarrollada desde Cardumen: mapear, escuchar, interpretar y traducir, para finalmente trazar estrategias.

**Palabras clave:** industrias creativas, economía, emprendimiento.

## La gestión cultural como una labor de traducción

*No intentes analizar  
y crear al mismo tiempo.  
Son procesos diferentes.*  
**Corita Kent**

### La importancia del lenguaje

Me gusta pensar que el lenguaje es el primer filtro con el que interpretamos la realidad: los conceptos que usamos para explicarnos el mundo definen nuestra relación con él. A esto Pierre Bourdieu lo denomina “capital lingüístico” y lo considera dentro del capital cultural que conforma a una persona.

El *habitus* y la suma de capitales (social, cultural, económico y simbólico) determinan la estructura de un agente social, el lugar que ocupa en el espacio social y cómo se mueve dentro de este espacio. “Cada uno de nosotros tiene una estructura interna, física, biológica, cognitiva, simbólica e individual [...]. Esta estructura personal determina nuestra forma de conocer, de pensar, de percibir el mundo, de discernir, de tomar decisiones y de actuar” (Maass, 2006).

De acuerdo con Adelino Braz “un *habitus* en el lenguaje de Bourdieu no es una costumbre, una cosa repetitiva [...]; es productor y reproductor. Reproductor de ciertas modalidades de vivir la vida, de formas de pensar y de actuar, de relacionarse” (Braz, 2009). “Cuando alguien habla, lo hace desde la posición que ocupa en un campo específico” (Maass, 2006).

Para emprender un proyecto cultural o creativo, los gestores culturales debemos ser conscientes de estos procesos de producción de sentido y tener la capacidad de sensibilizarnos y entender los lenguajes de los distintos sectores que integran las industrias culturales y creativas. Esto fue denominado por Pierre Bourdieu como “mercado lingüístico”.

“El conjunto de determinaciones institucionales que las situaciones sociales de referencia proyectan sobre las interacciones lingüísticas y la producción discursiva son conceptualizadas por Bourdieu como un mecanismo de mercado. Los mercados de la interacción que dibuja Bourdieu no son mercados de intercambio entre valores iguales y soberanos, son situaciones sociales desiguales que llevan emparejados procesos de dominación y censura estructural de unos discursos sobre otros. Los diferentes productos lingüísticos reciben, pues, un valor social –un precio–, según se adecuen o no a las leyes que rigen en ese particular mercado formado por un conjunto de normas de interacción que reflejan el poder social de los actores que se encuentran en él” (Alonso, 2003).

Como gestores culturales es importante desarrollar sensibilidad para interpretar las lógicas que sigue cada agente en su espacio social. Cuando hablo de la gestión cultural como una labor de traducción me refiero a la necesidad de reconocer dinámicas dentro de los espacios sociales para desarrollar estrategias que garanticen la pertinencia y la viabilidad económica de los proyectos en el espacio social donde se insertarán. “La gestión cultural, por lo tanto, implica una activa y necesariamente creativa combinación entre los campos académico y profesional, para lo cual se enfoca en conocer, comprender y atender las necesidades, oportunidades y problemáticas sociales que se generan en torno a esos significados culturales” (Hernández, Núñez, Pantoja, & Rangel, 2018)

Es así que debemos ser sensibles a estas estructuras y considerarlas al momento de diseñar proyectos socioculturales, prestando especial atención a los conceptos que utilizamos para diseñar, planear y referirnos al proyecto, así como los términos que elegimos al realizar transferencias de información con otros agentes involucrados (legitimadores, patrocinadores, equipo interno y público al que nos vamos a dirigir).

Desde Cardumen, agencia de gestión cultural ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, desarrollamos, a lo largo de cuatro años de trayectoria, la técnica del *encuentro de términos*, basada en prácticas de desarrollo comunitario, que consiste en poner en común los conceptos clave para el diseño de un proyecto y para consolidar estrategias de vinculación. Al realizar desde el inicio del proyecto un ejercicio para homologar los conceptos clave (“estar todos en la misma página”), apostamos por proyectos integrales que sean efectivamente participativos. “Un proyecto participativo, pertinente, sistemático, dialógico y transformador, es capaz de incidir en el mejoramiento de las condiciones de vida de una sociedad” (Mac Gregor, 2014).

La técnica consiste en mapear, escuchar, interpretar y traducir, para finalmente trazar estrategias. A continuación, se plantean las características de cada proceso y finalmente se comparten tres casos exitosos para ejemplificar el impacto de la técnica en los resultados del proyecto.

### **1. Mapear y escuchar**

En este primer momento se tiene un acercamiento con los interesados en desarrollar el proyecto, ya sea que contraten a la agencia o se trate de una iniciativa propia. El objetivo es generar un glosario colectivo en el que todos estemos de acuerdo con el significado que se les otorga a los conceptos clave dentro del proyecto.

En el caso de Cardumen, cuando se convoca a estas primeras sesiones de trabajo se utiliza el método *Manual Thinking*<sup>1</sup>, una herramienta propuesta por Luki Huber y Gerrit Jan Veldman, que surge del diseño de producto y consiste en construir mapas colaborativos sistematizando la información en etiquetas adheribles. Este método promueve la participación de quienes asisten a la reunión, agiliza el proceso y

---

<sup>1</sup> El Manual Thinking tiene sus orígenes en España 1994, donde se llevaban a cabo Workshops para diseño de producto y toma de decisiones.

permite tener un registro de todas las ideas que surgen en este primer acercamiento.

Una recomendación es empezar la sesión con una breve ronda de presentaciones, pues conocer la trayectoria de quienes están involucrados nos dará más pistas sobre el lugar desde el cual nos habla y produce sentido, aspectos que debemos tomar en cuenta al momento de diseñar la estrategia.

El mapa que se construye en esta primera etapa contempla cuatro ejes: objetivos, equipo de trabajo o áreas internas, impacto esperado y productos que se desarrollarán como parte del proyecto. Esto nos permite conocer desde dónde plantean la propuesta los involucrados. Es importante aclarar que aquí aún no empieza a diseñarse el proyecto, aunque se pueden obtener insumos para ello. En esta etapa cotejaremos si estamos todos en la misma página, si tenemos los mismos objetivos y si imaginamos los mismos productos y alcances. Se destinan unos minutos en los que cada participante escribe en su bloc de hojas adheribles las principales ideas que se deben considerar en cada eje. En este punto no importa si las ideas se repiten o se encuentran en extremos opuestos.

Una vez que se tiene el primer mapa con las etiquetas adheridas en los ejes correspondientes se hace la ronda de ajustes de términos, con la intención de construir el glosario colectivo. Se detectan los conceptos clave, como "gestión", "producción", "comunidad", "impacto", etcétera. Esto porque dependiendo de la trayectoria y experiencia de cada participante, la definición que dé al término puede variar, y si esto no se toma en cuenta desde el diseño del proyecto es posible que se cometan errores durante la ejecución.

Cada participante escribe en una nueva hoja adherible el significado que da a cada uno de los conceptos clave. Posteriormente se hace una puesta en común para seleccionar las definiciones que se utilizarán para cada palabra a lo largo de la planeación y la implementación del proyecto.

No todas las personas que integren el equipo estarán de acuerdo completamente en los términos (suele pasar con palabras como "producción", "logística", "impacto", "comunidad", "experiencia", "sensibilización"); sin embargo, apelamos a la definición de "consenso" establecida por Arnoldo Hax y Nicolás Majiluf, en el que no se busca la unanimidad, sino 60% de acuerdo y 100% de compromiso. "Hay un tiempo para debatir y luchar por tratar de imponer nuestros puntos de vista, pero una vez que se consigue arribar a una decisión ampliamente aceptada (al menos 60%), no caben más disensos, sino hacerse parte de la decisión de la mayoría, aunque no haya sido mi preferida" (Hax & Majiluf, 2014).

La recomendación es que el glosario se genere en un documento colaborativo en línea. Sugerimos el uso de Google Sheets, ya que facilita la lectura y está disponible vía remota. Se recomienda que estas reuniones tengan una duración no mayor a una hora y media, con la finalidad para enfocarnos en el proceso y optimizar los tiempos de planeación del que disponemos.

Este glosario se comparte con los involucrados y con el equipo que nos acompañará durante la planeación y la implementación del proyecto. Así nos aseguramos que estamos construyendo desde la misma página.

## **2. Interpretar y traducir**

Una vez que tenemos claridad en los conceptos clave para la construcción del proyecto, así como los objetivos y los intereses de los involucrados, procedemos a diseñar estrategias para posicionarlo en el sector que consideremos más adecuado y acercarlo a su público meta. Para esto es importante generar un segundo mapeo considerando ahora los agentes (personas, instituciones, organizaciones), los canales de salida (plataformas y medios), los capitales (que pudieran sumar al proyecto) y las acciones (actividades). Recomendamos seguir la misma dinámica que en el punto 1.

El objetivo con este segundo mapeo es identificar a los agentes del sector que pueden vincularse con el proyecto, para consolidarlo o legitimarlo. Tener claras sus posiciones en el espacio social, así como las dinámicas del mercado lingüístico al que pertenecen, para hacer las conexiones y traducciones necesarias que permitan colocar el proyecto de una forma más efectiva.

“La estructura social del mercado lingüístico determina así qué es lo que tiene más valor en el intercambio lingüístico y los discursos no son otra cosa que las jugadas prácticas con las que los sujetos que intervienen en un mercado lingüístico, tratando de aumentar sus beneficios simbólicos, adaptándose a las leyes de formación de los valores y a la vez poniendo en juego su capital lingüístico, social y culturalmente codificado” (Alonso, 2003).

Para identificar el mercado lingüístico de los agentes investigamos en sus plataformas la información que comparten y sus términos clave; analizamos los objetivos, la misión y la visión que comunican, así como los intereses que vemos reflejados en las noticias recientes o reseñas que, sobre ellos, encontramos en medios de comunicación y plataformas públicas de Internet. El capital social es, por supuesto, fundamental en esta parte del proceso.

Una vez que identificamos a los agentes y su mercado lingüístico se comienza a diseñar el proyecto, partiendo del glosario construido con el equipo. En el futuro, este primer diseño se adaptará al mercado lingüístico dependiendo de la fase y quienes sean, en ese momento, sus receptores. Conservando siempre sus objetivos y su esencia.

A continuación, se presentan tres ejemplos de proyectos con los que se implementó la técnica del *encuentro de términos*.

### ***Estandarte Jalisciense***



El proyecto *Estandarte Jalisciense*, del compositor mexicano Marcos Rayas, está conformado por seis piezas originales escritas para la Banda Sinfónica del Estado de Jalisco. En este caso, el objetivo fue componer las obras, con la intención de representar en ellas la actualidad jalisciense e incrementar el patrimonio sonoro del estado.

El vínculo con Cardumen comenzó con el diseño del proyecto. El compositor se acercó con la idea original para solicitar asesoría y acompañamiento de la agencia para diseñar su proyecto y poder optar por una beca del Consejo Estatal para la Cultura y las Artes (CECA) de Jalisco.

El trabajo para este diseño de proyecto se dividió en tres sesiones. En la primera, como se explica en el apartado “Mapear y escuchar”, se exploraron los objetivos, los intereses y la trayectoria del artista, así como el significado de palabras y enunciados clave, como “patrimonio sonoro”, “actualidad jalisciense”, “pertinencia”, obras”, etcétera.

Durante la segunda reunión se hizo el mapeo para identificar agentes, canales de salida, capitales y acciones. En esta se reveló la posibilidad de aprovechar la suma de los capitales y la trayectoria del artista para generar una estrategia de comunicación que proyectara una imagen sólida al proyecto que se presentaría al CECA Jalisco.

En la tercera reunión se analizaron los proyectos que, en ediciones anteriores, fueron beneficiarios de los apoyos del CECA Jalisco, así como el reglamento y las bases completas de la convocatoria, para encontrar los conceptos clave y vincular los objetivos del proyecto con los intereses de la institución. Desde esas conexiones se hizo el diseño de proyecto.

*Estandarte Jalisciense* fue beneficiario del Consejo Estatal para la Cultura y las Artes de Jalisco en la disciplina de Música, en octubre de 2019, cubriendo así el 60 por ciento del presupuesto necesario para la concreción del proyecto. Para el 40 por

ciento restante Cardumen y el compositor diseñaron una estrategia de procuración de fondos a través de patrocinios (considerada en el proyecto base, aunque materia de otro análisis), y de la cual la mitad ya ha sido conseguida.

### ***Lord Diadema y su Dodó***

El proyecto de álbum ilustrado de literatura *Lord Diadema y su Dodó* es desarrollado por dos creadoras mexicanas (una artista visual y una escritora), a quienes Cardumen acompañó para vincular el producto con el ámbito editorial iberoamericano.

En este proyecto, Cardumen intervino con el diseño y la implementación de estrategias de vinculación; es decir, fungió como agente del proyecto para colocarlo en el interés de posibles editoriales interesadas. El diseño y desarrollo del producto artístico y literario estuvo a cargo de las autoras.

En este caso fue fundamental escuchar los intereses tanto de la artista visual que dio origen al proyecto como de la escritora (quien se sumó por invitación de la primera); así como sus prioridades artísticas y las negociaciones de propiedad intelectual y derechos autorales que estaban dispuestas a tener, así como analizar los intereses y catálogos de editoriales iberoamericanas para cotejarlos y encontrar la vinculación que se ajustara mejor a la naturaleza del proyecto.

Es decir, tener claridad en la producción discursiva del proyecto, así como en el mercado lingüístico de la industria editorial para diseñar el proyecto desde un lenguaje que interesara a los posibles compradores. El mapeo arrojó la necesidad de participar en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, edición 2019, al ser el principal mercado de derechos en Iberoamérica y la plataforma que reúne a la mayoría de los agentes que componen la industria editorial, para lograr acercamientos directos en el espacio social del sector en el que se quería colocar el producto.

Una vez diseñado el proyecto se registró a Cardumen en el catálogo de profesionales de la FIL Guadalajara y se produjeron las carpetas informativas dirigidas a las editoriales cuyos intereses y alcances empataban con los objetivos del proyecto, identificadas en las fases de mapeo. Se implementó una estrategia de citas de negocios con editores. Al finalizar las jornadas de negocios de la FIL Guadalajara 2019, Cardumen logró el interés de cuatro importantes editoriales en lengua española, lo que garantizó la viabilidad del proyecto y que *Lord Diadema y su Dodó* pasara a su siguiente fase, la producción artística y literaria. Una vez concluidas las obras, responsabilidad única de las artistas, Cardumen retomará el proyecto para negociar condiciones de publicación con las cuatro editoriales.

### **FIMCancún. Séptima edición**

Gracias a su rápido crecimiento, la Feria Internacional de Música de Cancún (FIMCancún) requería replantear sus procesos de planeación y la repercusión en sus públicos. Cardumen participó en la sexta edición, que se llevó a cabo en 2018, con la impartición de un taller sobre los mercados musicales de América Latina, por lo que ya se contaba con referencia tanto de las dinámicas del encuentro como del equipo de trabajo, sus patrocinadores y la estructura de su programa.

En diciembre 2018, por invitación directa de su Comité Organizador, se dio una asesoría intensiva al equipo base que hace posible la realización de FIMCancún, tomando como base la técnica del *encuentro de términos*, para rediseñar su organigrama y sus flujos de trabajo con miras a la séptima edición del festival.

Se comenzó por homologar términos y explorar su organigrama. FIMCancún contaba con dos áreas, producción y logística, que duplicaban esfuerzos o dejaban actividades sin realizar por no tener claridad en los límites y alcances de cada una. Al hacerse el segundo mapeo se identificaron, además, capitales que el equipo no

había considerado y que facilitaron sus procesos e incrementaron el impacto del proyecto.

La asesoría brindó claridad al equipo, cuyos integrantes se situaron “en la misma página” para planear la séptima edición del encuentro musical. De esta manera redujeron la interferencia en los flujos de trabajo, así como su margen de error, y enfocaron sus esfuerzos en las áreas que lo necesitaban.

Gracias al trabajo de planeación con Cardumen y al esfuerzo del equipo, FIMCancún obtuvo el Apoyo a Festivales Culturales y Artísticos PROFEST 2019, impulsado por el gobierno federal mexicano, para llevar a cabo su séptima edición.

## **Conclusiones**

Para emprender un proyecto cultural o creativo, un gestor cultural debe tener la capacidad de entender los lenguajes de los distintos sectores de las industrias culturales y creativas. Es decir, que los gestores culturales debemos hablar muchos idiomas y contar con un amplio capital lingüístico para hacer traducciones necesarias y articular proyectos pertinentes y viables, pues cada uno tiene sus propias reglas, códigos y discursos. Debemos reconocer el mundo de los significados (formas interiorizadas de cultura), su constante actualización, adaptación y exteriorización (formas objetivadas de cultura) para implementar esa teoría en los proyectos que desarrollamos.

En su libro *Proyecciones* (1956), Juan Salvador Guandaque habla de las características de las “personas cultas”, a quienes define como “atentas exploradoras de los aires de su tiempo”. Al leerlo no puedo evitar extrapolar esta característica a los gestores culturales, ya que tener la habilidad para hacer estas traducciones, entre el discurso de la producción de sentido de un artista y el mercado lingüístico, es necesario contar con una gama de referencias amplia, que abarque muchos sectores. Es fundamental que los gestores culturales nos

expongamos a estímulos constantemente y que consumamos tanto noticias sobre el ámbito y como la oferta cultural de nuestro espacio y nuestro tiempo; desempolvando las historias que construyeron la realidad que conocemos para traducirla a la realidad que queremos construir.

#### Bibliografía

- Alonso, L. E. (2003). *Pierre Bourdieu, el lenguaje y la comunicación: de los mercados lingüísticos a la degradación mediática*. Obtenido de Infoamérica: [http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c\\_tribuna/TL-Alonso-lenguaje.PDF](http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c_tribuna/TL-Alonso-lenguaje.PDF)
- Braz, A. (5 de Diciembre de 2009). *Conferencia Bordieu y la Educación*. Obtenido de Psicología Cultural: <http://psicologiacultural.org/Pdfs/Materiales/Conferencia.pdf>
- Hax, A., & Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia: Hacia una gestión de excelencia*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hernández, A., Núñez, F., Pantoja, A., & Rangel, R. (2018). La licenciatura en gestión cultural del ITESO: contexto, actualidad y retos. En G. Bernal Oaiza, *50 años en la formación universitaria de comunicadores, 1967 - 2017: génesis, desarrollo y perspectiva* (págs. 255 - 265). Guadalajara: ITESO.
- Maass, M. (2006). *Gestión cultural, comunicación y desarrollo*. Ciudad de México: CONACULTA.
- Mac Gregor, J. (2014). Prólogo. En A. Barrios, & P. Chávez, *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo* (págs. 9 - 15). México: CONACULTA.