

# 1 CONGRESO LATINOAMERICANO de Gestión Cultural

Santiago | Chile | 23 al 27 | Abril | 2014

## **Haced Rizoma y no Raíz**

Modelo de Gestión Cultural para una Empresa Creativa <sup>1</sup>

José Mariano Amador Cabrera <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada al Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, realizado en Santiago de Chile, entre los días 23 al 27 de abril de 2014.

<sup>2</sup> Director de proyectos de Rizoma Gestión Cultural. Estudiante de la Maestría en Gestión Cultural de la Universidad Iberoamericana Puebla, México.

## Presentación

Un rizoma es una serie de tallos conectados y ramificados. Cada bulbo genera un nuevo brote y se relaciona con los demás, descentralizados, interdependientes. También es, en términos filosóficos de Gilles Deleuze y Félix Guattari<sup>3</sup>, basados en ese fenómeno natural, una estructura en el que cualquier elemento puede influir en otro. Rizoma Gestión Cultural adopta este nombre y sus conceptos, pues plantea que diferentes disciplinas artísticas se conjuguen en una organización y se fortalezcan recíprocamente como en un rizoma.

La empresa, establecida en San Pedro Cholula Puebla, México, tiene el propósito, por medio de esta filosofía, de desarrollar proyectos de formación de públicos para las artes, a través de la oferta de experiencias que les permitan acceder, disfrutar y comprender distintas manifestaciones culturales que significarán parte de su formación integral.

Rizoma se vale de la colaboración de artistas locales para concretar proyectos cuyo fin permita un beneficio colectivo, de una comunidad. Por esto es que se han desarrollado publicaciones, montajes escénicos multidisciplinarios, talleres y otro tipo de productos que impactan no sólo en la oferta de entretenimiento, sino también en la educación y en la convivencia de las ciudades y comunidades.

Rizoma Gestión Cultural representa una diversidad de proyectos que se traducen en una variedad de disciplinas y procesos distintos entre sí. La formación profesional de los integrantes en diversas áreas del conocimiento es causa de la multidisciplina. Sin embargo, en la práctica, ha sido compleja la búsqueda de una estructura organizacional definida y consensuada que permita el diálogo eficiente entre las diferentes especialidades, además de unidades de medición y flujos eficaces de comunicación que supondrían el alcance de los objetivos que plantea la empresa con la inversión justa de trabajo, capital y tiempo.

Este análisis de caso se desarrolló dentro del programa de Maestría de Gestión Cultural de la Universidad Iberoamericana Puebla, que a su vez, lo sustenta. A lo largo del documento se contextualiza el quehacer de Rizoma para comprender el modelo

---

<sup>3</sup> Deleuze y Guattari hacen una crítica a la dicotomía u orden lógico del pensamiento occidental, comparando la naturaleza con los procesos de la generación del conocimiento, pues a través de la analogía de que no existe un orden jerárquico en la naturaleza y que cada elemento se relaciona con otros indistintamente sin una importancia especial o prioridad, reflexionan sobre la estructura de orden y de caos que rigen el universo, las sociedades, los ecosistemas, al ser humano y su pensamiento.

organizativo y de gestión, que afectan la manera de planeación y operación de los proyectos culturales que se desarrollan. En un principio, abordaré el marco teórico desde la perspectiva de la Gestión Cultural, así como de la Economía, que da sentido a la propuesta. Más adelante, describiré los contenidos y valores que dejaron la implementación de diversos instrumentos de estudio para este análisis de caso. Por último, cerraremos el documento con las consideraciones finales sobre este modelo de gestión, para que considere, luego, *Haced Rizoma y no Raíz*.

## **Antecedentes**

Desde su constitución legal, Rizoma, ha circulado por diferentes configuraciones que le permitan desarrollar su actividad, experimentando diversos modelos de organización y perspectivas de trabajo, estableciendo relaciones con personas que han encontrado lugar en algún proyecto específico o aquellos que comulgan con la ideología de la empresa y participan activamente en todo lo que se emprenda.

Del año 2006 hasta el 2008, Rizoma había funcionado como una cooperativa, donde cualquier persona se unía voluntariamente y se tomaban decisiones de manera democrática. Las ganancias y las pérdidas se distribuían proporcionalmente al trabajo o capital invertido de cada uno de los integrantes. El reto principal de esta etapa fue encontrar el financiamiento y la consolidación de los productos.

Posterior a esta organización, en una reestructuración del equipo de trabajo, se estableció una coordinación general o dirección, donde se administraban los recursos y se pagaban honorarios por las labores desarrolladas. Este esquema permitió diversificar los productos y servicios e incursionar en otros sectores de la cultura. Representó el momento de desarrollar material y publicaciones originales que funcionaron como carta de presentación para introducir las propuestas en instituciones educativas gubernamentales y privadas.

La última etapa se considera desde la constitución legal (2009) hasta el momento en que se escribe este documento y que aún se encuentra en fase de definición. Es de suma importancia, la formalización de la empresa y la figura legal que toma. Además el concepto que da nombre y que rige las dinámicas de trabajo, que al día de hoy sigue siendo la mejor analogía en la forma de estructuración y operación de los proyectos.

Rizoma ha sido cuestionada sobre su figura jurídica. En nuestro país aún se ve con recelo el emprendimiento cultural. Predomina una mayoría suspicaz que cuestiona los modelos de negocios que reúnen a las artes, el beneficio social y el ánimo de lucro. Además, existen pocos registros que documenten estrategias, métodos y procesos de aquellas instituciones que han sabido desarrollar la fórmula con éxito. Las empresas culturales se ven en la constante tarea de justificar su quehacer para legitimarse como organizaciones serias y responsables, de reordenar su estructura en algún formato que les permita innovar, producir y operar proyectos de manera eficiente.

## **Gestión Cultural, Gestor y Cultura**

La gestión cultural de acuerdo a nuestros propósitos es equivalente a un puente entre “la libertad de creación y la diversidad de financiamientos” (Navarro, 2003, p. 3), por esta razón la consideramos sostén de nuestra actividad. Aunque en Rizoma se desarrolla el *Proceso de la Actividad Económica Cultural*<sup>4</sup> en su totalidad, la administración de los recursos de la organización ha sido pilar y talón de Aquiles, es el trabajo de gestión del que depende en gran medida la viabilidad de los proyectos, su éxito o fracaso.

El rol de gestor, en muchos proyectos culturales, se asume por la necesidad de llevar el proyecto a buen fin y no por *vocación*. Al día de hoy, vemos las dificultades que tienen que sobrellevar diferentes artistas o grupos que no han sabido separar y enfocarse en algunas de las dos actividades: producción o gestión de los proyectos. Es por eso que en Rizoma reconocemos su importancia, entendiéndolo como el “intermediario entre los creadores y los espectadores” (Heras, 2007, p. 8), que para cumplir su cometido, desempeña tareas específicas que requieren de una formación integral que le permiten:

la búsqueda, el conocimiento y la comprensión de las nuevas producciones artísticas, el entendimiento de los mercados culturales y la audacia de poder insertarse en ellos, así como la promoción y difusión de las propuestas culturales, basadas en la identificación de los distintos

---

<sup>4</sup> Se refiere a las diferentes fases que conforman el ciclo de vida de un proyecto cultural, desde su producción hasta su conocimiento público, según Ernesto Piedras en su texto Escala y Remuneración en las Industrias Culturales.

públicos, de sus intereses y hábitos de consumo cultural (Amador, Lezama & Navarro, 2008, p. 19-20).

Al hablar de modelo de negocios o de empresa, pareciera que sólo se entiende la cultura en términos económicos. Sin embargo, en Rizoma creemos que la cultura es:

un modo de vida basado en un sistema de significados compartidos: signos (palabras, gestos, símbolos visuales...), códigos (lenguaje, arte...) y textos (conversaciones, composiciones...), originados en un contexto comunitario que es pasado de generación en generación por medio del mismo sistema (Danesi & Perron, Paul, 1999, p. 23).

A través de estos sistemas con los que compartimos nuestra percepción del mundo y comprendemos al otro con su visión particular, es que nos enriquecemos culturalmente. Tenemos la convicción de que las artes y las manifestaciones culturales tienen un poder transformador, que pueden ser herramientas útiles para mejorar la calidad de vida de las personas y de las comunidades. Sin embargo, dichos sistemas requieren de ser actualizados para no desvanecerse entre los nuevos recursos tecnológicos y los discursos vigentes. Es por esto que resulta indispensable los esfuerzos de promoción y difusión, además de la producción de propuestas relevantes y cautivadoras, para persuadir al público de mantener vivas ciertas obras o manifestaciones. La promoción, en ese sentido, se “refiere a la acción de propiciar o generar las condiciones para que los hechos culturales se produzcan” (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2007, p. 73). La difusión es el siguiente paso después de la promoción, es decir, “hace del conocimiento público los hechos culturales para que sean disfrutados, apreciados y valorados” (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2007, p. 73). El fin de promover y difundir la cultura adquiere gran relevancia para el seguimiento de los proyectos culturales, tanto de forma creativa como económica.

Comúnmente no es sencillo discernir entre los esfuerzos de la promoción y difusión de la cultura, puesto que ambos están estrechamente ligados, por eso en Rizoma los planteamos como inseparables para la exitosa gestión de un proyecto cultural. Es decir, mientras que la promoción pareciera equivalente a la acción de gestionar, en este documento se hace énfasis, basados en el trabajo que hemos realizado, que la gestión de un proyecto es en sí los esfuerzos conjuntos de promover y difundir. Según el Programa

Nacional de Cultura 2007-2012 es el esfuerzo conjunto de la promoción y difusión [la gestión] el que "representa la verdadera socialización de la cultura, el proceso mediante el cual los valores de la cultura se convierten en bienes sociales" (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2007, p. 73). De ahí la gran importancia e impacto social, dentro de este sistema compartido de signos, códigos y textos, de diseñar un método verdaderamente útil y relevante dentro del panorama cultural actual para la gestión de proyectos creativos, puesto que cada uno representa para el público una oportunidad de apropiación de contenidos y valores.

## **Industrias Creativas, Economía Abierta y Naranja**

Desde su formación, Rizoma no había encontrado un modelo organizacional o de negocio similar que sirviera como pauta de configuración. Tratamos de ajustar nuestra estructura y procesos a lo que comúnmente se encuentra en la literatura y se puede apreciar de las organizaciones tradicionales. Sin embargo, la naturaleza y la aproximación económica de la cultura, que no es bien recibida, además de su potencial para la generación de riqueza y empleo que ha sido invisible, no ha hecho fácil la propuesta y desarrollo de modelos en este sector que sirva de pauta para las organizaciones dentro de este rubro.

Las crisis financieras de la última década han puesto en evidencia las debilidades del actual sistema económico y por lo tanto han obligado a la mayoría de los países replantearse cambios en distintos ámbitos. Se acuñó el término *nueva economía* que se refiere a "una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización" (Escuela de Organización Industrial, 2010, p.9), y que han presentado nuevas oportunidades de negocio.

El proyecto Nueva Economía 20+20 de la Escuela de Organización Industrial en España presenta dentro del concepto de Nueva Economía una clasificación de actividades, en donde me gustaría centrar la atención en las *Industrias de la Creatividad* y la *Economía Abierta*. Estos sectores comparten ciertas características que los ubica en la tendencia económica, lo que supone la:

creación de valor y la apropiación del valor creado. [...] Elevada creatividad dado que las ideas surgen de conexiones originales. [...]

Uso intensivo de las nuevas tecnologías de información y comunicación.  
[...] Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza.  
[...] Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. [...] El tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red. (EOI, 2010, p.11-12).

Es importante destacar la cualidad de las estructuras organizativas que tienden a la funcionalidad más que a un orden de mando, buscan la integración de lo multidisciplinar y multifuncional además de ser flexibles porque se adaptan a los cambios. También sobresale la habilidad para trabajar en equipo, que se traduce en “contar con personal cualificado y motivado, [...] encauzar sus actitudes, conocimientos y capacidades hacia la innovación, [y] recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa” (EOI, 2010, p.15).

Estas características corresponden en mayor medida a la realidad de Rizoma, a las que además se suma la generación de valor dentro de las posibilidades educativas y formativas del arte, el estímulo a la preservación de la identidad y memoria de los pueblos y la apropiación de ese valor contenido en distintas marcas y proyectos. Las conexiones que se establecen entre los productos y servicios con instituciones u organizaciones que pareciera no tienen ninguna relación con el sector. El uso de redes sociales y tecnologías que se vuelven elementos clave en el diseño de los productos, que de la misma manera impactan en los procesos de comunicación y han abierto posibilidades de trabajo a distancia. Horarios de trabajo irregulares que se adecuan al proyecto en gestión, el planteamiento de ideas y propuestas personales, así como la apertura a que las personas puedan desarrollarse de acuerdo a sus gustos e intereses particulares.

A la par de la Nueva Economía, el concepto de *Industrias Creativas* se ha ido desarrollando desde que distintos gobiernos han puesto atención a la producción artística y cultural desde la perspectiva político económica, el comercio y la educación. De acuerdo al Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes del Reino Unido, las Industrias Creativas son “aquellas (...) cuyo origen es la creatividad, talento y habilidades, y que tienen un potencial para la creación de empleo y riqueza a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (Escuela de Organización Industrial, 2010, p.18).

El Banco Interamericano de Desarrollo propone, por su parte, el término Economía Naranja para referirse al “conjunto de actividades que de manera ordenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por

su contenido de propiedad intelectual” (Buitrago, 2013, p.40). El universo naranja está constituido por dos aspectos generales que se diferencian por la naturaleza de sus actividades y su relación con la cultura, el valor simbólico y el valor de uso; por un lado se encuentra la Economía Cultural, y por el otro, las Industrias Creativas. Cada eje incluye ciertas actividades específicas, por ejemplo, Arte y Patrimonio dentro de la Economía Cultural; Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software como parte de las Industrias Creativas; y en medio de ambas, permeando atribuciones de cada una, se encuentran las Industrias Culturales Convencionales.

De acuerdo a esta clasificación, las *Artes y Patrimonio* incluyen actividades relacionadas con la práctica artística tradicional, además de las relativas a la transmisión y construcción del patrimonio. *Las Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software* consideran aquello con un gran valor de uso y que comúnmente no se relaciona con la cultura, pero tiene un vínculo simbólico fuerte con los usuarios. Y las *Industrias Culturales Convencionales* contemplan todas aquellas actividades que transmiten masivamente contenidos simbólicos a partir de un lenguaje, en gran medida artístico y que tienen una estrecha relación con la cultura.

El siguiente modelo permite visualizar fácilmente la participación de Rizoma dentro de los conceptos de la cultura y las artes en relación a la economía naranja:

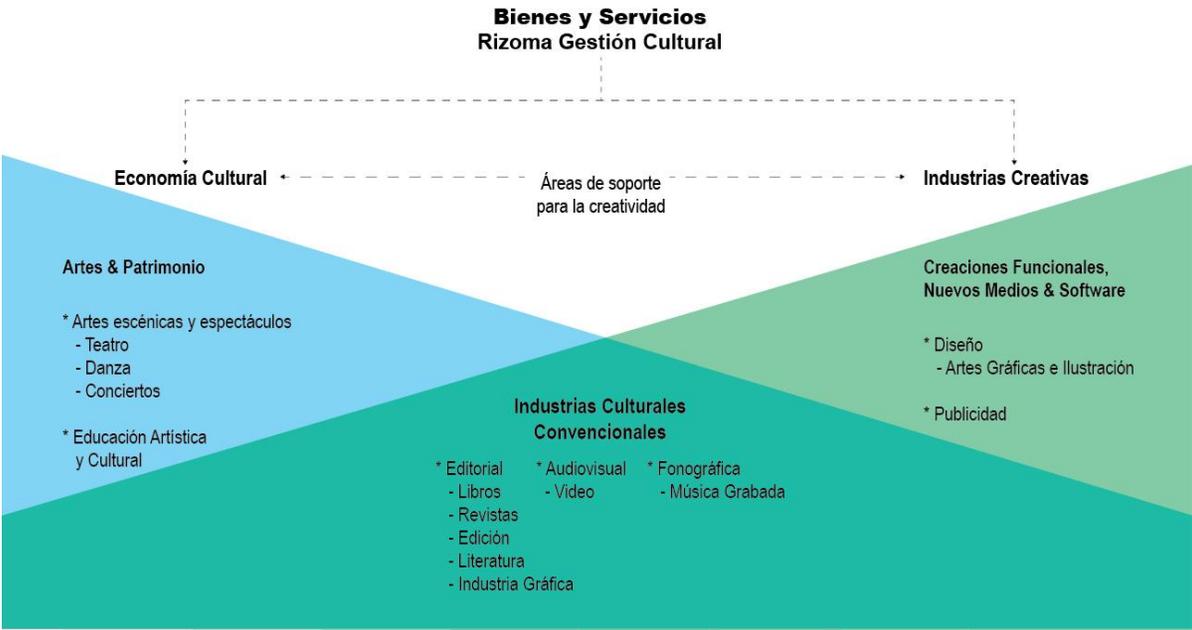


Fig. 1 | Participación de Rizoma Gestión Cultural dentro de la Economía Naranja (Elaboración propia)

Este esquema también refleja la diversidad de bienes y servicios en los que se ha diversificado la empresa y que representa en un primer nivel, una complejidad en el desarrollo de las distintas actividades, puesto que a pesar de ser parte del *Universo Naranja* son indudables las grandes diferencias en cuanto a producción, gestión, financiamiento, promoción y difusión de cada una de las actividades que se desarrollan.

## **Ideas para el desarrollo**

La variedad de productos y servicios que ofrece Rizoma ha exigido una evolución constante de la organización al grado de comprenderla como un ente que posee vida propia. Estas transiciones de configuración en configuración, han significado la necesidad de realizar un diagnóstico profundo de la empresa que permita tomar decisiones sobre el replanteamiento de los fundamentos organizacionales sobre los cuales continuar construyendo. Además, las nuevas tendencias económicas, que de manera contundente han vuelto visible una industria que para temas de desarrollo y progreso, eran más que un *entretenimiento*, descubren sus beneficios para la *recomposición* del tejido social y económico de los países, por lo que es momento de remontar con ese nuevo impulso.

A partir de su concepción y fiel a su filosofía, Rizoma se ha ido redefiniendo junto a las personas que la componen. En esta ocasión, se han propuestos nuevos esquemas de trabajo, organización, ejercicio de recursos, forma fiscal y jurídica además de modelos de planeación y operación de los proyectos, a partir de la realización de un análisis de caso de la empresa y el diseño de instrumentos de investigación en función a la evaluación de la estructura organizativa, operativa y financiera, de los procesos de producción escénica, de las propuestas artísticas, de la formación de los integrantes, del proceso de diseño de contenidos y editorial, y de la distribución del presupuesto.

A partir de estos instrumentos, específicamente grupos focales y actividades guiadas con integrantes de Rizoma, así como clientes, usuarios, y sujetos tipo dentro del ramo, surgieron propuestas concretas en varios aspectos, como lo es la construcción del organigrama abierto, no jerárquico que sigue a un modelo de corresponsabilidad en 5 áreas de trabajo: Planeación Estratégica, Coordinación, Innovación, Operación y Gestión; que desempeñan 5 perfiles de puestos que integran la variedad de disciplinas y profesiones que colaboran, estos perfiles corresponden a los: Directivos, Líderes de

Proyecto, Creativos, Operativos y Gestores. Cada uno de ellos tiene una competencia distinta en las diferentes áreas de trabajo, sin embargo, ninguna área excluye a ningún perfil, esto quiere decir que todos participan en todas las tareas en diferente medida.

La Planeación Estratégica mantiene una visión general de la empresa, el desarrollo de los proyectos y el entorno; a través de la constante revisión de los objetivos plantea estrategias de acuerdo a un diagnóstico previo del ambiente (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), revalora los objetivos, además de formular e implementar acciones; la planeación estratégica ofrece una directriz a toda la organización a través de herramientas administrativas, organizacionales y jurídicas.

La Coordinación será responsable de hacer convivir la diversidad de proyectos y profesionistas en un marco de tiempo de acuerdo a la planeación estratégica, será la encargada de cumplir los objetivos específicos de cada proyecto y que abonarán al alcance de las metas empresariales generales. En su labor está el ejercicio responsable de los recursos de acuerdo al presupuesto general planteado en la Planeación.

Innovación, es la manera en que decidimos nombrar el área donde se desarrollan las actividades relacionadas a las ideas y la creatividad, éstas incluyen el proceso creativo de escribir un guión, componer música o una pieza coreográfica, diseñar personajes y vestuario, o bien realizar el diseño editorial o de identidad de una compañía, programa, libro, etcétera; diseñar, también, contenidos para materiales didácticos o talleres. La innovación contempla los procesos y supone originalidad, trabajo de autor, además de soluciones a la medida, lo que otorga mayor valor a los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes.

La Operación consiste en la ejecución de las propuestas planteadas en la Innovación. Son todas aquellas tareas que se resuelven a través de medios técnicos y sistematización de procesos, por ejemplo, el armado de una revista por medio una retícula madre, el montaje coreográfico y el trazo escénico, la interpretación de los diálogos con las intensiones y acotaciones descritas por el dramaturgo, la realización de un storyboard en base a un guión, entre muchas otras cosas.

En el área de Gestión intervienen todas las dinámicas que corresponden a la distribución y comercialización de los productos, además de la búsqueda del financiamiento por medio de otros canales que no sean la venta directa. Las actividades van desde la procuración de fondos, el diseño de estrategias de patrocinio, la búsqueda de participación externa o asociaciones, colaboraciones de otras entidades, donativos, mercadotecnia cultural, comunicación y el comercio.

La definición de los perfiles va de acuerdo a la experiencia que se ha tenido en los últimos años y la información resultante de los grupos focales. Delinear perfiles específicos en toda la estructura organizacional generó conflicto en la práctica, puesto que la diversidad de los proyectos y la incursión en diferentes procesos obligaba a la flexibilidad de responsabilidades rompiendo con el paradigma propuesto inicialmente. Es por eso que nos dimos a la tarea de plantear perfiles de acuerdo a las competencias en las diferentes áreas de trabajo y la variedad de proyectos, que lo mismo aplicarían a un montaje escénico que al diseño y operación de un taller educativo.

Una primera figura es la de Directivo. Como se muestra en la siguiente imagen su responsabilidad predomina en el área de planeación Estratégica, en un segundo término realiza actividades de Coordinación y de Gestión, y por último, también participa en menor medida en la Operación e Innovación de la empresa. El trabajo del Líder de Proyecto tiene mayor influencia en la Coordinación de los proyectos que estén a su cargo, sin embargo, también comparte responsabilidades de Planeación con los Directivos y de Innovación con los Creativos, y en menor medida con el área de Gestión y Operación. La mayor parte del trabajo del Creativo recae en el área de Innovación, luego compartirá responsabilidades de Operación y Coordinación, para dejar al final tareas que se le puedan delegar de Planificación y Gestión. Como su nombre lo dice, el Operativo tendrá mayor responsabilidad en la Operación de los proyectos y su trabajo irá directamente relacionado con la Innovación y la Gestión. Y el Gestor, su responsabilidad predominará en el área de Gestión con tareas compartidas en Planeación y Operación y con un grado menor en Coordinación e Innovación.

Dicho esto, deberá entenderse que cuando se desarrolla, por ejemplo, un montaje escénico y el diseño de una revista, habrá un líder de proyecto para cada proceso, quienes deberán estar en constante colaboración con el Directivo para no afectar el desarrollo del otro proyecto, además tendrán una cooperación frecuente con los Creativos, quienes trabajarán directamente con los Operadores, quienes a su vez trabajarán en conjunto con los Gestores para lograr cubrir los requerimientos de producción, y así sucesivamente. Entiéndase que es una red de corresponsabilidad, donde las tareas no son limitativas, si no inclusivas, de ahí que se trata de hacer Rizoma.

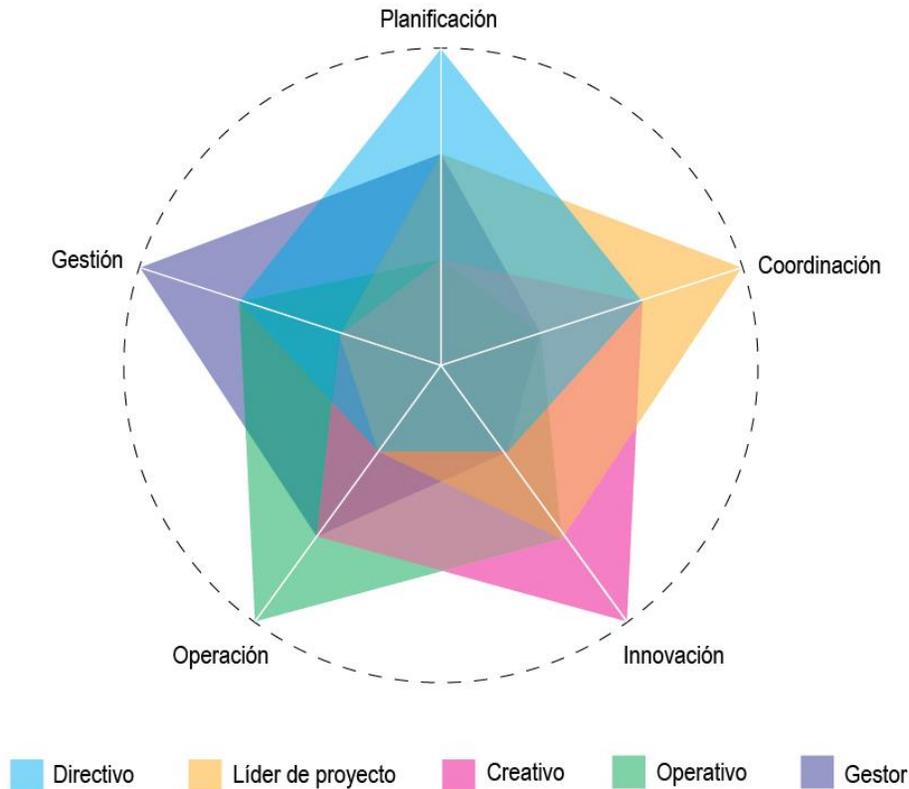


Fig. 2 | Organigrama Rizoma (Elaboración propia)

El estudio de caso también permitió plantear estrategias en función a la administración de recursos humanos, administración financiera, procesos de producción y de gestión, así como de comunicación organizacional. Lo relevante de la aportación de la propuesta es la particularidad de estos instrumentos en el sector de la gestión cultural, que deberán permitir la flexibilidad que requieren los insumos artísticos y culturales, sin perder la estructura y la sistematización de los procesos.

Más importante aún es el modelo de gestión, resultado de este análisis, por lo que he decidido no omitir por cuestiones de extensión de este documento. Se trata de un modelo de participación delegada, puesto que el desarrollo de los proyectos depende de una red de colaboración con instituciones, organizaciones, personas, comunidades, públicos y usuarios. Es importante mencionar que el modelo de gestión va de la mano del modelo de negocio de la empresa, pues a través de estos actores y las acciones de organización y producción de los bienes y servicios se crea valor para los consumidores, y existe una apropiación de una parte del valor generado, por medio de los ingresos que se perciben por las actividades.

Tal y como lo refleja el siguiente diagrama, observamos que el modelo inicia en la identificación o creación de una necesidad, que pueda satisfacerse a través de alguno de los productos o servicios. Rizoma es el intermediario entre los clientes o usuarios, las ideas y los proveedores, y por lo tanto entre el proyecto y el financiamiento. El modelo permite las propuestas de creativos a priori, por lo que el proceso de creación de valor también significará buscar un impacto real de alguna obra o proyecto en algún público o comunidad. También requiere de mucha apertura y vinculación con instituciones o con individuos, puesto que se establecen colaboraciones que aportan mayor valor.

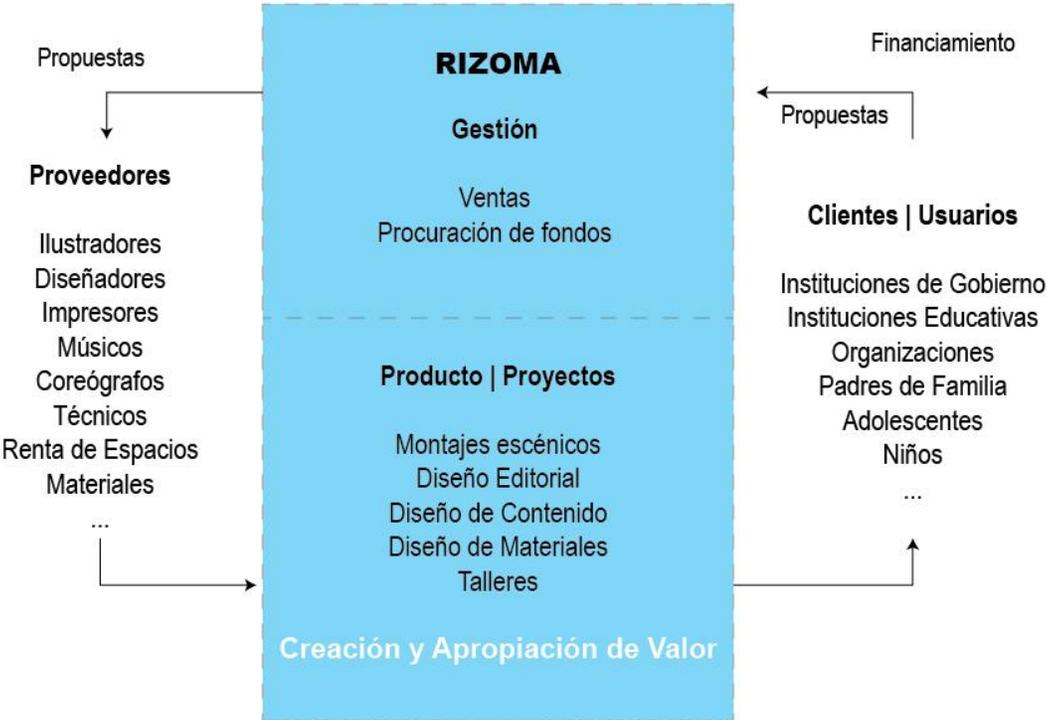


Fig. 3 | Modelo de Gestión (Elaboración propia)

## **Haced la línea, no el punto**

“Un rizoma no empieza ni acaba, siempre está en el medio, entre las cosas, inter-ser, *intermezzo*” (Deleuze, Guattari, 2004, p.29). Rizoma Gestión Cultural se apropia del término que le da nombre en distintos órdenes. Primero, como una empresa que se vale de la multidisciplina. Cada bulbo o brote en este tallo rizomático es un ente, una profesión que “tiene otra manera de viajar y de moverse, partir en medio de, por el medio, entrar y salir” (Deleuze, Guattari, 2004, p.29). También, retrata de manera más fiel la estructura organizativa de la empresa, donde cualquier elemento influye en otro, retroalimentarlo, con un “movimiento transversal que arrastra a la una y a la otra” (Deleuze, Guattari, 2004, p.29), rompiendo el paradigma empresarial del modelo jerárquico y vertical, de *raíz*.

Este documento asomó el trazado de un camino que permita la viabilidad de los proyectos a través del diseño de un modelo de gestión particular para Rizoma. Debe considerarse la naturaleza de donde parte esta empresa y sus antecedentes, para atreverse a establecer modos de colaboración, nuevas visiones.

A partir de la información arrojada del análisis de caso se han propuesto estrategias para mediar entre las necesidades de crecimiento de la empresa y las expectativas personales de los que trabajan en ella, porque al final los proyectos que se desarrollan en una empresa creativa como lo es Rizoma, están estrechamente ligados con el proyecto de vida de los que la conforman. Mediación, precisamente porque se deben tener siempre bases sólidas estructurales, como son las legales, fiscales, contables y operativas para funcionar de acuerdo a la normatividad vigente para cualquier otra empresa, pero ser flexibles en los procesos que dan forma y conforman el desarrollo creativo de los proyectos, y sobre todo la manera en la que estos procesos deben enmarcarse en un contexto legal, operativo y financiero funcional para que la empresa pueda garantizar su viabilidad.

Garantizar la viabilidad de los proyectos en el tiempo, su permanencia y su estandarización, es asegurar que las empresas culturales puedan seguir su desarrollo de una forma ordenada y sobre todo dando pasos firmes que generen una estructura cada vez más sólida y eficiente para enfrentar nuevos retos y operaciones cada vez más grandes y complejas.

## Bibliografía

- Amador, M., Lezama, A. & Navarro, A., (2008). Diseño en escena: Inclusión del diseñador de información en el proceso de la gestión de manifestaciones culturales. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad de las Américas Puebla, San Pedro Cholula, Puebla.
- Anuario Estadístico de Cine Mexicano. (2011). Distrito Federal, México: Instituto Mexicano de Cinematografía.
- Bisbal, M. (2001). Seminario cultura y consumo. Sistema de información cultural. Recuperado en <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/11.pdf>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). La economía naranja: Una oportunidad infinita. Washington DC, EUA: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado en <http://www.iadb.org/es/publicaciones/detalle,7101.html?id=70896>
- Censo de población, hogares y vivienda. (2009). Instituto Nacional de Geografía y Estadística.
- Danesi, M., & Perron, P. (1999). Analyzing cultures: An introduction and handbook. Estados Unidos de América: Indiana University Press.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2004). Mil mesetas: Capitalismo y esquizofrenia. Valencia, España: Pre-Textos.
- Diagnóstico de Infraestructura cultural en México. (2007). Distrito Federal, México: CONACULTA.
- Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales. (2010). Distrito Federal, México: CONACULTA.
- Industrias Creativas. (2010). Madrid, España: Fundación Escuela de Organización Industrial.

- Heras, G. (2007). Por una ética de la gestión cultural. Sistema de información cultural.  
Recuperado en [http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?estadoid=0&table=centrodoc&table\\_id=178](http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?estadoid=0&table=centrodoc&table_id=178)
- Jiménez, L. (2003). La experiencia del posgrado virtual en políticas culturales y gestión cultural. Recuperado en  
[http://vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/b\\_virtual/tercer/9.pdf](http://vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/b_virtual/tercer/9.pdf)
- Navarro, A. (2003). ¿Es la gestión cultural una profesión?. En Boletín GC, 4. Recuperado en [http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC\\_AsocGC\\_ANavarro.pdf](http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_ANavarro.pdf)
- Piedras, E. (2007). Escala y Remuneración en las Industrias Culturales. Este País: Tendencias y Opiniones (197) p. 26-27.
- Programa Nacional de Cultura 2007-2012. (2007). Distrito Federal, México: CONACULTA.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (1997). Metodología de la Investigación. Edo. de México: McGraw - Hill.