



**Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya**

**Facultad de Ciencias Económicas
Centro de Estudio de Gestión Empresarial**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
MASTER EN DIRECCIÓN**

Metodología para la gestión cultural:

Aplicación al Salón Benny Moré

Autor: Lic. Romilio Rodríguez Sánchez.

Tutor: Dr.C. Gelmar García Vidal

Holguín, 2010

*"Ella está en el horizonte" (...). Me acerco dos pasos.
Ella se aleja dos pasos. Camino Diez pasos y el horizonte
Se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine,
Nunca la alcanzaré. ¿Para que sirve la utopía?
Para eso sirve: "para caminar"*

Eduardo Galeano.

Resumen

Sin la presencia de la cultura, el desarrollo local está incompleto, la demanda de expertos en cultura es continua y creciente. Los gestores culturales están percibiendo la necesidad de un profundo cambio de mentalidad con relación al concepto de cooperación cultural, y la conveniencia de una nueva habilidad técnica alrededor del trabajo en diferentes contextos. En este marco de reflexión la gestión de proyectos culturales es imprescindible.

El presente trabajo resume los resultados de una investigación que tuvo como objetivo diseñar una metodología para la gestión cultural en las casas de la trova, centros folclóricos y centros de espectáculos, para evaluar y mejorar los proyectos artísticos como elemento diferenciador de estos espacios y contribuir al incremento de los aportes monetarios al sector de la cultura..Apoyado en una amplia revisión de la literatura especializada y las últimas tendencias y aportes de la gestión cultural se confeccionó el marco teórico profesional y la metodología propuesta en la investigación.

La aplicación de la metodología en el Centro Cultural Salón Benny Moré valida la hipótesis de la investigación, permitió constatar que la calidad del producto cultural es el elemento necesario y distintivo que genera un incremento de los niveles de ingresos y beneficios necesarios para la recuperación de la inversión, demostrando la efectividad de la metodología.

Abstract

The local development is totally incomplete, without talking about culture, the need of experts in this field is systematic and grows everyday. Cultural promoters are perceiving the necessity of a deep mental change in relation to the concept of cultural cooperation and promoting a new technical ability while working in different contexts. Due to this aspect the creation of new cultural projects is paramount

This work have the results of an investigation which main objective was to design a new methodology for the cultural promotion in las casas de la trova, centros folclóricos y centros de espectáculos, to evaluate and to make better the artistic projects that makes the difference in this spaces. Supported in a wide study of specialised literature and outdated tendencies of the cultural promotion was been created this professional-theoretical investigation and its methodology

This methodology took place in the Centro Cultural Beny Moré like a step forward to value our hypothesis, strengthening the presentation of the product and the promotion in another independent moment, meanwhile mixing the management it allowed us to recover the level of profits and utilities of the inversion that were planned ,demonstrating the value of our methodology

Introducción

La humanidad se encuentra ante un cambio de civilización, urge fortalecer la cultura local donde la industria cultural tiene un papel clave en la sociedad del conocimiento del siglo XXI. Muchos estudiosos (Chirinos, 2003), (Amestoy, 2005) y (Quintero, 2006) coinciden en que sólo aquellas sociedades abiertas, activas e innovadoras con una gran diversidad cultural serán las que sobrevivan. No se puede entender el despegue de la economía de los países sin tener en cuenta el papel de la industria cultural.

El quehacer cultural esta adquiriendo una importancia innegable, se invierte sus capacidades hacia el logro de impactos positivos en las economías locales, la demanda de expertos en cultura es continua y creciente, las salidas profesionales relacionadas con el ámbito de las ciencias humanas y sociales hoy en día están en la línea de la gestión cultural.

La noción de gestión cultural se introduce en iberoamérica como concepto a mediados de los años 80. Nace como una amalgama entre "animadores culturales", "administradores culturales" y "actores culturales".

Los animadores culturales, vigentes desde la época del franquismo en España y desarrollados en América Latina durante la primera mitad del siglo XX, que nacen de animar lo inanimado se habían caracterizado por trabajar en la línea de la educación artística, reforzando el puente entre los productores y el público cultural.

Los administradores culturales se desarrollan a partir de los años 60 en Francia, Estados Unidos e Inglaterra, reforzando el concepto gerencial traducido en herramientas y criterios empresariales, reafirmando el potencial de la demanda y argumentando la necesidad de crear una nueva generación de economistas para la cultura.

En materia de cultura y de gestión cultural se evidencia un fenómeno que las hace únicas y diferentes y por eso de especial interés. No existen modelos generales que se puedan aplicar como sucede en casi todas las construcciones del saber. La cultura y la gestión cultural requieren del conocimiento y el reconocimiento del

contexto en el cual se da la cultura y en el que se hace gestión.

Existen algunos escritos sobre materia cultural, los que abordan aspectos relacionados como valores de la identidad y autenticidad (Guzmán Vilar, 2007), las opciones, (Guilarte Romero, 2008), cómo mejorar la comercialización del destino con los atributos culturales, (Siam Arias, 2008) y diagnóstico de la demanda cultural (Arcaya Pupo, 2009). Todos estos estudios se encuentran fuera del ámbito de la cultura, lo que ha imposibilitado en ellos su continuidad, sistematicidad y retroalimentación para poder evaluar el impacto producidos por ellos en el incremento de los visitantes en los espacios culturales.

El crecimiento de la demanda cultural, junto con la facilidad de acceso a la información a través de los medios de divulgación masivos y la autopista de la información, provoca un aumento de la exigencia por parte de los consumidores de turismo cultural. Se necesita de una estrategia de gestión cultural orientada y atendida por la labor investigativa de profesionales calificados en el conocimiento de la actividad comercial en general y en particular del recurso o bien cultural que utilizan.

Es necesario estar preparados para el proceso de conversión del bien cultural en producto turístico, así se lograría la presencia de clientes nacionales y extranjeros en los centros culturales. No es generalizado el uso del marketing como técnica para posicionar y promocionar el producto/destino turístico cultural en el mercado poniendo al cliente en el centro mismo de la actividad.

La cultura se ha integrado como un activo fundamental en la competitividad de los polos turísticos en el marco de la alianza estratégica entre los sectores cultura y turismo, que necesitan consolidar políticas y acciones de trabajo como herramienta de diversificación y en destinos emergentes para captar nuevas cuotas de mercado. Se ha configurado una actividad empresarial para este segmento, pero son insuficientes las redes establecidas. La falta de coordinación entre las instituciones incidentes provoca que la actividad cultural no este siempre en la prioridad de las agencias del territorio y la reunión cultura turismo en el territorio no logra consolidar políticas que puedan contribuir sólidamente a lograr la presencia de los visitantes tanto nacionales como extranjeros en los centros

culturales del territorio. Por su importancia el objeto de estudio es la gestión cultural para los centros culturales y el objetivo del objeto de estudio es proporcionar herramientas para contribuir al incremento de los ingresos y los beneficios a través de un modelo de gestión cultural eficiente de cada proyecto cultural.

Los proyectos culturales tienen que crear espacios y estructuras de participación, movilizar la comunidad hacia el logro de sus objetivos, que en ese momento se concretan en los propósitos ubicados en el proyecto que se ejecuta. Toda intervención en la comunidad requiere de un buen conocimiento del contexto, entorno o realidad. Ello es básico para que las propuestas sean lo más cercana a la demanda y necesidades de la población.

Conocer cual es el origen de un proyecto ayuda mucho a entenderlo. Es importante en algunos casos, definirlos bien, pues puede ser vital para su justificación.

El modelo de gestión plantea la forma más idónea de llevar a cabo el proyecto, optando entre una multitud de posibilidades que presenta desde la voluntad política de implicar a otros agentes en el proyecto hasta criterios estrictamente jurídicos y administrativos que facilitan dar respuesta a estas inquietudes y poder asumir la demanda insatisfecha del Consumo cultural potencial existente en el territorio.

La ausencia de planeamiento estratégico enfocado al desarrollo sustentable del turismo cultural provoca acciones aisladas que no fomentan un accionar conjunto entre las instituciones y la cultura y ha considerado el sustento de la siguiente problemática: A pesar de existir un consumo cultural potencial que, además de generar empleo y beneficios, que fortalece la identidad nacional, se evidencia que no se explotan todas las vías posibles para conocer las necesidades de los clientes del Salón Benny Moré con una tendencia al incumplimiento de los ingresos previstos y un atraso en los niveles de recuperación de su inversión.

En estos tiempos de creciente globalización neoliberal, la protección, conservación e interpretación de la cultura local, es un importante desafío para cualquier pueblo

en cualquier lugar. Destacar la importancia del uso y disfrute de la cultura local como recurso comunitario de ocio, desde una visión de sustentabilidad, lograr proveer mayor calidad de experiencia para el visitante, respetar el medio ambiente, mayores niveles de rentabilidad económica, proteger las normas culturales, la puesta en valor de viejos recursos para nuevos escenarios, afirmando que nada se pierde, solo se transforma son los principales principios de la gestión cultural actual.

Durante el año 2009 los hoteles de Holguín acogieron 1795545 turistas días, y un 2 % solamente fueron ingresos por turismo de ciudad, y de ellos solo----- movió la agencia paradiso, mientras las ofertas culturales sean netamente vendidas por las agencias de viajes y no por las agencias artísticas, estas estarán en desventajas y los proyectos culturales tendrán muy deprimidos sus beneficios.

En los Centros culturales el rendimiento del talento artístico utilizado esta por debajo de los parámetros nacionales, motivado por los altos volúmenes de pago del sector presupuestado local, la negativa de los artistas a trabajar por los ingresos de la puerta y la no existencia en el territorio de Agrupaciones de alta convocatoria para el trabajo empresarial.

Los eventos de la cultura no se realizan sobre una plataforma económica que garantice, rentabilidad y continuidad, la comisión cultura turismo aun cuando funciona, no genera una política que obedezca y fortalezca el crecimiento progresivo y continuo de las ofertas culturales en todas sus manifestaciones y en los espacios culturales del territorio.

Falta mucha mas profundidad en temas como el análisis institucional, la economía de los servicios, el comportamiento de la demanda o el análisis costo beneficios de proyectos, reto sobre el cual cabe esperar un mayor esfuerzo por parte de una nueva generación de economistas de la cultura, un análisis profundo del entorno y mercado, propiciando que la mezcla de mercadotecnia cultural tenga en cuenta, producto, precio, plaza y distribución.

Lo anterior condujo al planteamiento del siguiente problema científico. Insuficiente gestión cultural del Salón Benny Moré. Que imposibilita construir su propio

modelo de gestión con un enfoque integrador, de manera que garantice un incremento de los ingresos por la presencia de los clientes nacionales y extranjeros en este espacio Destacando la importancia del uso y disfrute de la cultura local como recurso comunitario de ocio, desde una visión de sustentabilidad.

Que la actividad de gestión cultural del centro se realice sobre la base de una concepción integradora y se pueda contar con una metodología que permita concebir y aplicar una estrategia de gestión cultural en los centros del territorio es el objetivo de la investigación. El campo de acción es la estrategia de comercialización del centro cultural Salón Benny Moré.

Una ciudad que sólo es receptora de lo que se crea en otras, pierde su capacidad de sorprender y de atraer. Indiscutiblemente la cultura es un bien que se activa con lugares donde practicarla. El desarrollo actual exige una ramificación de la ciudad con contemporaneidad y prospectiva sin olvidar sus mitos pasados, no hay hoy sin ayer. La cultura ejerce una fundamental influencia sobre otras realidades. Sobre el tejido económico, sobre la educación y el desarrollo de la población, sobre la imagen exterior de Holguín. Teniendo en cuenta lo anterior expuesto se puede plantear la idea a defender que el diseño de una metodología que permita concebir y aplicar una estrategia de gestión cultural sustentada en una concepción teórica y profesional permitirá sistematizar acciones comerciales que propicie una oferta cultural variada y de calidad.

Para alcanzar el objetivo propuesto se previo en tres etapas las siguientes tareas.

Etapas I: Factoperceptible e histórico comparativa

Búsqueda bibliográfica.

Revisión de las principales definiciones y tendencias del proceso de gestión cultural, turismo cultural y sus tendencias en el mundo y en el destino Holguín.

Ordenamiento cronológico y de los hechos más esenciales referidos a la presencia de la cultura cubana y a la cultura regional como nueva tendencia del turismo cultural en Holguín.

Caracterización sobre la situación de la gestión cultural del Salón Benny Moré en Holguín.

Etapa II: Diseño y constatación

Diseño de una metodología que permita concebir una estrategia

Aplicación de la metodología

Presentación de la estrategia diseñada

Validación de la metodología

Etapa III: Conclusiones y recomendaciones

Evaluación integral de la investigación

Definición de los resultados esenciales de la misma

Redacción de recomendaciones.

El enfoque teórico de la investigación parte de las concepciones más actuales y las tendencias de la gestión cultural, la importancia que adquiere el quehacer cultural en el contexto actual y las capacidades y posibilidades de explotación y utilización del Salón Benny Moré en el rescate de los bailables y los espectáculos. Se utilizaron los métodos empíricos como la observación, medición y comparación, Los teóricos históricos la periodización, la caracterización y pensamiento lógico: sistémico-estructural-funcional, inducción-deducción, análisis-síntesis y lógico-histórico. Utilizando métodos cuantitativos y cualitativos.

La memoria escrita se redactó teniendo en cuenta que en el:

- Capítulo I: Se abordan diferentes conceptos de cultura, marketing, mercado, turismo cultural, las nuevas tendencias de la gestión cultural, Situación y perspectivas en Holguín.
- Capítulo II: Se traza la metodología para diseñar una estrategia de gestión Cultural
- Capítulo III: Se realiza la aplicación y validación de la metodología.

Finalmente, se brindan las conclusiones, recomendaciones, el asentamiento bibliográfico y los anexos de imprescindible inclusión para la comprensión y utilidad del presente trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO- PRACTICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo:

Realizar un análisis de las principales concepciones teóricas que se manejan en el estudio de la cultura, el mercado, la gestión cultural, los centros culturales y el turismo cultural.

1.1 CULTURA, MARKETIG Y MERCADO

La cultura es un concepto que ha evolucionado hasta concebirse en un sentido social, más universal, más amplio, que abarca al conjunto de los actos humanos en una comunidad dada, ya sean estas, habilidades económicas, artísticas, científicas, discursivas, guerreras o cualesquiera otras. En la actualidad, el progreso de la civilización y la cultura, que ha sacado al hombre de su dependencia a la naturaleza, conduciéndolo a la conquista y señorío sobre el planeta, le reclama, bajo la amenaza de un cataclismo de proporciones nunca vistas, una inaplazable y radical nueva mirada sobre los valores esenciales (González Oliveira, 2005).

La década de los sesenta de este siglo en occidente es excepcional en la generación de movimientos sociales culturales (musicales, artísticos, sexuales, etc...), pero limitada en sus interrogantes e investigaciones culturales. La inmensa preocupación por los problemas metodológicos y epistemológicos, orienta la discusión principalmente hacia la posesión y construcción del método más adecuado para acercarse a la realidad; las interrogantes epistemológicas, de alguna manera, opacaron las preguntas culturales.

El paradigma funcionalista identificó la cultura con un "sistema autónomo de acción". El estructuralismo interesado por los asuntos atinentes al simbolismo, dedicó sus esfuerzos a análisis de tipo microsical. El marxismo caracteriza la cultura como superestructura o ideología.

Es a partir de la década de los ochenta que se reinicia una profunda discusión en el pensamiento occidental sobre la dimensión cultural, que representan según

Robert Wuthnow cuatro enfoques: el fenomenológico-hermenéutico (P. Berger, C. Geertz); la antropología cultural (M. Douglas); el neoestructuralismo (M. Foucault, J. Derrida); y, el neomarxismo (J. Habermas, C. Offe, N. García).

Estas cuatro perspectivas comparten en su mirada de la cultura algunos elementos y matizan e insisten en algunos rasgos específicos. Ninguna acepta la separación o estratificación entre lo económico-social y lo cultural, como si fueran esferas independientes o jerárquicas; la cultura hace parte del todo social. Destacan en lo cultural componentes alusivos al lenguaje, la comunicación, los sistemas de clasificación y lo simbólico-expresivo. Reconocen que el lenguaje verbal no es la única forma ni de lenguaje ni de comunicación y los medios de comunicación tampoco son la forma exclusiva de comunicación.

El enfoque fenomenológico-hermenéutico orienta su atención a los reinos del significado e interpretación; la antropología cultural al simbolismo; el neoestructuralismo a los discursos; y, el neomarxismo a los procesos de comunicación. Buscando cada corriente la especificidad de lo cultural en los reinos del significado, el simbolismo, el discurso y la comunicación.

Se puede sostener que la extensividad del concepto de cultura, en las últimas dos décadas, tiene bastante que ver con el giro semiótico que experimenta. Giro que introduce complejos problemas en su noción como las semejanzas y diferencias entre signo y símbolo; nexos y relaciones entre signo y significado; diferencias entre la palabra y el signo; el significado y el significante; lo simbólico y lo imaginario; entre muchos otros asuntos. El investigador latinoamericano N. García Canclini, expresando tal vez este giro, ha definido la cultura como la producción, circulación y consumo de significados.

La diversidad cultural, es la multiplicidad de estructuras, valores, tradiciones, conocimientos y manifestaciones de ideas, estéticas, sociales y tecnológicas que poseen nuestros pueblos, constituye, hoy en día un importante patrimonio y fuente generadora de riquezas para nuestros pueblos, no solo desde el punto de vista económico, social y político, sino como factor fundamental para el desarrollo integral.

El factor de contribución final al despegue de la gestión de las artes y la cultura como una disciplina fue el lanzamiento en el año 1998 del *International Journal of Arts Management*, con Francios Colbert como editor, aunque en 1967 Kotler hace referencias a marketing en entidades culturales, donde demuestra que el objetivo esencial del marketing no es otro que la optimización de la relación entre empresas y clientes y la maximización de su satisfacción mutua, pero define al marketing como :un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando , ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. Este último concepto es asumido por el autor como único y más completo a desarrollar para la investigación.

Para describir la combinación de elementos claves implicados en cualquier decisión de marketing Cullitos (2003) dividió estos elementos en dos grupos

1- Fuerzas del mercado

- Comportamiento de compras del consumidor
- Comportamiento de los intermediarios (mayoristas, minoristas)
- comportamiento y posición de los competidores
- Comportamiento del sector publico

2-Elementos de marketing

- Planificación del producto. (Envase, marcas, tipo de manifestación)
- Precio
- Distribución (canales de distribución y las instalaciones)
- Promoción (publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas)
- Servicio
- Búsquedas de análisis e información.

La definición de Morwa en el 2003, remarca que el marketing no le dice al artista cómo crear su obra, más bien, el papel del marketing es encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada, el marketing debe adaptarse a las organizaciones culturales y que en este contexto específico el producto lleva al público y no al contrario.

Cuando la creatividad del artista está orientada al mercado en este caso el

principal objetivo es mayoritariamente conseguir una ganancia.

La organización intenta conocer que parte del mercado está interesado en su producto, una vez identificados los consumidores potenciales, la empresa determina los otros tres elementos del marketing, precio, distribución y promoción.

De esta manera el orden del proceso en este tipo de organización será: Empresa (producto)-Sistema informativo de marketing-Mercado-satisfacción información de marketing-empresa-Mercado mix-mercado, este enfoque aunque puede aplicarse a otro tipo de empresa es total de empresas de arte y cultura, así el punto de partida es el producto y el destino es el mercado.

Las organizaciones de carácter cultural ejercen un importante papel en nuestra sociedad, sus productos o actividades se derivan o giran en torno a un acto de creación artístico. De esta manera el artista mantiene una posición central en este tipo de empresas pudiendo encontrarse en las diferentes fases de producción, creación y difusión.

El modelo tradicional de marketing debe adaptarse para reflejar la realidad de las empresas inmersas en el sector de las artes, aunque los componentes son los mismos la secuencia debe ser diferente. El producto es más que una simple variable del marketing mix, al ser la razón de ser de la compañía sin dejar de lado las necesidades del mercado.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su constitución en 1945 se planteó como objetivo estimular el conocimiento y la comprensión mutua entre las naciones, promoviendo la libre circulación de las ideas, por la palabra y por la imagen. Siguiendo este objetivo, esta organización en 1950 aprobó el acuerdo de Florencia: importación de objetos de carácter educativo, científico y cultural cuya finalidad es la de facilitar la importación de los objetos mencionados. Reducir los obstáculos relativos, a aranceles, impuestos, divisas y prácticas comerciales que se oponían a la libre circulación de dichos objetos, haciendo que las organizaciones y los particulares puedan importarlos del extranjero con menos dificultad y a menor costo. De los 98 países miembros de este acuerdo sólo ocho países son iberoamericanos Bolivia,

Cuba, El salvador, Guatemala, Nicaragua, Venezuela, España y Portugal.

La VI conferencia de Iberoamérica de cultura, reunida en Santo Domingo República Dominicana durante los días 3 y 4 de octubre del 2002 acordó:

1-Reconocer el valor que la diversidad cultural representa para el desarrollo de las personas y de estas sociedades y alentar un incremento de los intercambios de bienes y servicios culturales entre los países iberoamericanos así como con el resto del mundo, a través de mecanismos que garanticen la preservación de sus identidades.

2-Afirmar que las industrias culturales necesitan desarrollar políticas y procedimientos institucionales que ayuden a fortalecerlas para lograr una distribución mas equilibrada y mejorar su inserción en el mercado de bienes y servicios culturales en el ámbito de las actuales negociaciones internacionales.

3- Potencializar las investigaciones de todo el patrimonio cultural tangible e intangible con el fin de salvaguardar y difundir la memoria pluricultural y multilingüe de las naciones de Iberoamérica.

4-Fortalecer el combate al trafico ilícito de bienes culturales, así como la ilegítima apropiación del patrimonio intangible.

5-Destacar la importancia que el patrimonio cultural y la creatividad de estos pueblos tienen en los procesos de desarrollo económico y social y particularmente en el turismo, a la vez, que proponemos impulsar proyectos intersectoriales que vinculen los recursos culturales con la actividad turística.

Es evidente que la integración cultural es un proyecto a largo plazo y que además de necesitar el empeño de todos los sectores implicados, requiere hacer percibir la cultura como herramienta para el desarrollo sostenido.

La crisis del MERCOSUR y las fluctuaciones del mercado mundial agravados por los acontecimientos de Nueva York, más allá de dejarnos perplejos y preocupados por la situación económica mundial, conduce al centro de una discusión de principios en la que los factores culturales superen a los económicos y se recomienda un análisis de las condiciones de cooperación internacional que se

utiliza como herramienta de apoyo de ahora en adelante. Estas condiciones de cooperación encontraran apoyo en los principios culturales y éticos. Más que en el análisis de las fluctuaciones de cambio. Por ello, se hace necesario someternos a la discusión acerca de los principios ciudadanos de fraternidad, igualdad y libertad, defendidos por Arte sin Fronteras(ONG) en acciones de prácticas, dentro de una perspectiva que contribuya a crear condiciones reales de integración cultural en un mundo globalizado y preservando al mismo tiempo la riqueza de nuestra diversidad.

Según José Joaquín Brunner, (1992) la demanda no puede gestionar autárquicamente la cultura por tres razones:

1. Porque toda cultura es ante todo un espacio y un proceso de sedimentación de memorias, con largas o medias temporalidades y, lo que produce el mercado es todo lo contrario;
2. El mercado no puede crear los vínculos sociales entre los sujetos que constituyen comunicativamente el sentido colectivo de la vida, ya que él opera evanescente y anónimamente;
3. La cultura necesita y produce una enorme tasa de innovación que surge de las diferencias y conflictos de toda sociedad y, el mercado muchas veces opera por exclusión o estandarización.

Si en décadas anteriores las políticas públicas se consideraban un quehacer y obligación estatal, la necesidad de redimensionar lo público en el ámbito de la cultura ha convertido la formulación de políticas culturales que actualmente compromete al estado en estrecha relación con múltiples agentes. Las políticas culturales públicas son del estado y la sociedad entera.

1.1.1 CULTURA Y CONSUMO

La primera dificultad para abordar el tema del consumo cultural ha sido la discusión sobre las características propias del consumo cultural. En general, los esquemas dominantes en los años sesenta y setenta de este siglo, asociaban el consumo a gastos suntuarios, escenario del control económico y político o el consumismo; también pretendían explicar el consumo desde una ciencia

exclusivamente. Los economistas, de manera bastante compleja, lo explican por relaciones entre precios y salarios, inflación, leyes de expansión y contracción de los mercados; las ciencias sociales insistían en factores cualitativos determinados por las interacciones sociales.

La determinación de las características del consumo cultural exigía la superación de modelos científicos unilaterales y el reconocimiento de la función del consumo en la vida social.

Néstor García Canclini (1998) se ha acercado a una noción de consumo cultural proveniente de diversas disciplinas: es un acto donde las clases y grupos compiten por la apropiación del producto social, que distingue simbólicamente, integra y comunica, objetiva los deseos y ritualiza su satisfacción.

Francesco Morace, (1998) desde una perspectiva histórica, considera que los últimos treinta años se pueden caracterizar como tres períodos de la historia social del consumo, muy ligados a las transformaciones de las identidades y de la historia social del consumo: los años 70 signados por la “ideología del consumo” y su concepción del “producto señalético”; los 80, por la “cultura del consumo” y el “producto mímico”; y los 90, por el “proyecto del consumo” y el “producto mayéutico” (en que entran en diálogo los proyectos de vida y los productos consumidos, adquiriendo gran relevancia lo ecológico y lo cultural en el consumo). En términos generales se manifiesta en gran parte de los países iberoamericanos una asimetría entre una producción endógena débil y un consumo importante. Diferenciándose tres tipos de sociedades nacionales. España, Argentina y México, que continúan siendo los mayores exportadores de la región iberoamericana; un grupo de países incipientemente exportadores y de importaciones relativamente elevadas, como Chile, Perú y Colombia; y un tercer grupo, que se está convirtiendo casi netamente en importador.

En algunas áreas de la producción cultural latinoamericana, la situación es bastante dramática, como es el caso de las tecnologías avanzadas y las autopistas de la información: satélites, computadoras, faxes, entre otras. Agudizándose nuevas formas de desigualdad comunicacional entre países centrales y periféricos.

Las tres tendencias dominantes en el consumo cultural en Iberoamérica a partir de la década de los ochenta pueden ser:

1. En el conjunto de los procesos de producción, circulación y consumo de cultura, empiezan a predominar los dos últimos sobre el primero. La mayoría de los países iberoamericanos se caracteriza en el momento actual por una producción propia débil y un consumo más o menos significativo.
2. Se ha transitado en la región desde un desarrollo cultural ligado a la integración nacional, que caracterizó en Latinoamérica la época de 1930 a 1960, hasta los fenómenos de la globalización. Un reordenamiento global de la dimensión cultural, que no elimina necesariamente las profundas desigualdades económicas y culturales.
3. Los países iberoamericanos en el ámbito cultural hacen parte de las comunidades internacionales de consumidores. Sociedad de consumidores que ha posibilitado escenarios inimaginables en épocas anteriores como el nacimiento, según **Renato Ortiz**, de una cultura internacional-popular, pero también de complejas manifestaciones de estandarización cultural.

Las tendencias declinantes en la producción cultural y las posibilidades de ingresar a una globalización no homogeneizante, requieren de dos esfuerzos paralelos: la formulación de políticas culturales acordes con las praxis sociales contemporáneas, que incidan en el conjunto de la producción, circulación y consumo de cultura, y la consolidación real de la integración cultural iberoamericana. Una integración regional acompañada ineludiblemente de importantes acciones en educación, políticas culturales y diversidad cultural.

Uno de los temas más apasionantes y polémicos de la economía de la cultura en este siglo han sido las industrias culturales. En la década de los cuarenta los filósofos frankfurtianos M. Horkheimer y T. Adorno utilizaron el concepto de "industria cultural" con un tono bastante crítico, en el sentido de una desnaturalización del sentido del arte y la cultura; y a partir de este momento, el debate ha tendido por momentos a cierta polarización. Entre quienes sienten ante las industrias culturales una desconfianza fundamental y sin matices, y aquellos

que consideran que esas industrias son la clave del quehacer cultural y el lugar del ejercicio de la democracia social.

Los argumentos reiterados de los primeros son los siguientes: no son producto de las necesidades humanas genuinas; son exclusivamente entretenimiento y distracción; trivializan por su afán de una producción estandarizada; no retan a pensar y criticar el mundo social; manifiestan el culto al espectáculo y la moda; son la consecuencia de una transnacionalización subordinada.

Los argumentos de los segundos giran en torno a los siguientes aspectos: posibilitan abundancia, diversificación y productos de bajo costo; mejoran la cantidad de la información y su inmediatez; dan importancia al consumidor; extienden las posibilidades de creación; contribuyen a una democracia eficaz.

Es importante conocer en partes por qué el consumo cultural es uno de los temas menos estudiados en América Latina.

Parece indicar que una de las cuestiones que menos interesa es conocer que les pasa a los públicos, los receptores, las audiencias. Ni siquiera está claro cómo sería mejor denominar a quienes son los destinatarios de la producción y comunicación de cultura. Dado que los pocos ensayos disponibles sobre el tema suelen limitarse a aproximaciones intuitivas, se carece de datos básicos y la reflexión teórica sobre quiénes asisten o no a los espectáculos, quiénes se quedan en casa a ver televisión, qué ven, escuchan o leen, y cómo relacionan esos bienes culturales con su vida cotidiana.(García Canclini,1993).

En los años que han transcurrido desde entonces la situación ha variado significativamente, investigadores de diferentes países están contribuyendo a darle al tema del consumo una gran relevancia en la agenda de los estudios culturales latinoamericanos.

El consumo no es sólo reproducción de fuerzas, sino también producción de sentidos: lugar de una lucha que no se agota en la posesión de los objetos, pues pasa aun mas decisivamente por los usos que les dan forma social y en los que se inscriben demandas y dispositivos de acción que provienen de diferentes competencias culturales (Martín Barbero, 1987).

La investigación sobre consumo cultural es un proyecto inacabado y en pleno desarrollo que requiere enfrentar un grupo de inquietudes tanto desde el punto de vista teórico, como de sus usos sociales y políticos, es una cierta paradoja: a la fecundidad teórica de este tipo de estudios se opone al escaso uso que se la ha dado en otros campos que no sean el de la investigación social y su ausencia en la formulación de políticas culturales, por que la temática de consumo cultural emerge en el debate latinoamericano íntimamente asociada al reconocimiento de que las políticas culturales democráticas requieren estar conectadas con las demandas reales existentes.

Uno de los comportamientos básicos del comportamiento del consumidor es la triada Individuo – producto - situación. Este principio sostiene que la dinámica del mercado, o incluso de un segmento de mercado, sólo puede comprenderse si se tiene en cuenta conjuntamente al consumidor, al producto y a la situación de compras. Sólo entonces puede apreciarse la tremenda riqueza y complejidad de los comportamientos del consumidor.

Se demuestra que en la mayoría de los casos hay un fuerte nexo entre la complejidad del proceso de decisión y la extensión del procesamiento de la información. Por tanto a mayor complejidad del proceso de decisión, el consumidor buscará más información y en mayor números de fuentes.

Las principales variables del consumidor son:

1-Implicación del consumidor con el producto ofertado. Es la variable más importante, se identifica como el sentimiento de importancia o interés personal asociado con el producto en una situación determinada. Rothschild (2003), sugiere un estado de motivación, proceso dirigido por variables externas como la situación, el producto, la comunicación y variables internas pasadas como el nivel de resistencia, ego y mecanismos de defensa. Sus consecuencias son las modalidades de búsquedas, el procesamiento de información y la toma de decisiones, La implicación es el reflejo de la importancia de un determinado producto para una persona en una situación determinada, esta implicación puede ser estructural (constante con el producto) o coyuntural (relacionada con la situación)

2-Experiencias del consumidor.

En este aspecto las vivencias de los clientes hacia este tipo de producto pueden influir positiva o negativamente en función de la experiencia acumulada.

3-Perfil sociodemográfico del consumidor

Esta determinado por los habitantes del mercado emisor, según sus profesiones, edades, intereses culturales.

4-Personalidad del consumidor

La personalidad establece patrones éticos y estéticos en función del tipo de producto o servicio artístico se manifestara su interés.

5-Características de los productos deseados por los consumidores.

El cliente siempre tratará de satisfacer sus expectativas y necesidades primeros necesarios y después santuarios.

Entre los riesgos más frecuentes en la compra de un producto se pueden señalar el:

1-Funcional, más importante, es la posibilidad de que el producto no cubra las expectativas del consumidor.

2-Económico, es el más fácil o sencillo: cuanto mas caro es el producto más complicado es el proceso de decisión.

3-Psicológico: Se experimenta frecuentemente el riesgo relativo a la compra o consumo de un producto que no se corresponda con la imagen deseada por el consumidor.

4-Social. Preparación del consumidor en materia artística.

En términos generales, el **producto** es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.

"El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color,

precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien (una guitarra), un servicio (un examen médico), una idea (los pasos para dejar de fumar), una persona (un político) o un lugar (playas paradisíacas para vacacionar), y existe para 1) propósitos de intercambio, 2) la satisfacción de necesidades o deseos y 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización (lucrativa o no lucrativa)".

El término producto se considera desde una perspectiva amplia, es decir entendido como un servicio, un objeto o una experiencia. Por lo que los componentes del producto cultural son:

1-El producto básico u objeto en si mismo.

2- Los servicios relacionados

3-El valor simbólico, afectivo o de cualquier otro tipo que el consumidor asocia al producto.

La necesidad de profundizar en la relación entre consumo y acceso, tema que requiere creciente importancia en el nuevo panorama comunicacional del siglo XXI que se caracteriza por el dramático aumento en la cantidad de imágenes e información y datos que se difunden a través de un espectro cada vez más amplio de medios, dispositivos y redes. Pero que también se caracteriza por que se ha ido produciendo profundas desigualdades en el acceso a las nuevas tecnologías de la comunicación. (Guillermo Sunkel, 2002).

Por esta razón, los grandes centros tradicionales de atracción cultural cuentan con una ventaja considerable al lado de las nuevas propuestas de turismo cultural gracias a su elevado y reconocido valor simbólico acumulado. Para la consolidación de todo proyecto cultural es obligatorio crear su propio mecanismo de defensa que posibilite su crecimiento ascendente y estable.

1.2 GESTION CULTURAL

Si bien la noción de gestión cultural ingresó al discurso cultural iberoamericano

con bastante influencia hacia la segunda mitad de la década de los ochenta, todavía resulta costoso encontrar una definición precisa para ella.

Se trata de la respuesta contemporánea al espacio cada vez más amplio y complejo que ocupa la cultura en la sociedad actual y que exige ciertas capacidades técnicas para llevar adelante proyectos artísticos culturales. (Soriano, 2005) Esto porque, en un mercado competitivo que tiende a exigir una mayor adaptación social y resultados, sólo un correcto diseño de los proyectos y una adecuada gestión de los recursos permiten convertir las buenas ideas y la creatividad en una verdadera acción cultural. Y en este sentido, la gestión cultural no está tan alejada del mundo empresarial y económico, por lo que también ha sido denominada como Administración Cultural.

Jesús Martín Barbero y Néstor Gracia Canclini,(1998) Plantean que la búsqueda de una expresión próxima a la actual praxis cultural. Advirtiendo en todo momento que lo gestionable en la cultura solo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, ya que la libertad, la autonomía y la independencia de los procesos culturales no son gestionables.

La expresión gestión cultural esta ligada por lo menos a cuatro grandes transformaciones contemporáneas de la dimensión cultural:

1-La extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales. políticos y jurídicos.

2-Las crisis de las naciones de política y desarrollo a partir de la década del setenta.

3-La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos mas allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio.

4-La aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre economía y cultura.

De esta forma, el rol del gestor o administrador cultural es facilitar y fortalecer el desarrollo cultural en su calidad de mediador entre los fenómenos expresivos y creativos y los distintos públicos, cada vez más solicitados y múltiples. Su objetivo

fundamental es crear canales que promuevan la participación de la comunidad en la dinámica cultural territorial - lo que a su vez retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales de la comunidad -, además de buscar un equilibrio con ciertas lógicas del mercado que le permitan administrar eficientemente su proyecto cultural, algo imprescindible para su crecimiento y desarrollo sustentable en el tiempo.

En este nuevo contexto una de las características de la gestión cultural es el paso de un modelo de gestión más o menos hegemónico a una verdadera explosión de modelos de gestión que coexisten con mas o menos fortuna según las modas de cada país ,pero siempre dentro de un mismo contexto, estos tipos de modelos pueden ser:

1-Gestión cultural orientada al desarrollo económico.

Puede considerarse como el modelo de mayor sintonía con el contexto,

Suele tener conexión con actividades paralelas que intervienen en la gestión como el turismo y los servicios, además de mecanismos matemáticos de control.

2-Gestión cultural orientada a los medios.

En este modelo los objetivos que guían la gestión cultural son claros: La consecución de unos índices de presencia y notoriedad en los medios de comunicación.

3-Gestión cultural orientada al marketing.

La componente netamente comunicativa de la gestión cultural ha sido el enlace natural establecido entre el mundo del marketing y el de la gestión cultural .La comunicación, la difusión, la venta de la empresa por causes no convencionales, la conversión del contenido en acción comunicativa y promocional en si misma ha sido el punto d encuentro de ambos enfoques.

4-Gestión cultural orientada al patrocinio

Se trata de un modelo orientado a la obtención, captación y generación de recursos propios. Todo se condiciona a los recursos obtenidos.

5-Gestión cultural orientada a la participación social

Se trata de un enfoque más reciente que tiene como parámetro fundamental una serie de intangibles como el reforzamiento de un determinado tejido social o cívico, la integración a un colectivo o comunidad desfavorecido por algún motivo o la implicación de un grupo de personas en torno a un proyecto o espacio.

6 La gestión cultural orientada al contenido a través de las emociones

La clave de este modelo radica en la capacidad que tenga quien la aplique para detectar esas buenas historias, esas historias que hacen sentir para convertirlas en producto cultural.

7-La gestión cultural orientada a la formación de públicos. Este modelo sin renunciar a su esencia económica lleva un mensaje estético cultural encaminado a la defensa de su identidad o proyecto que defiende.

La componente netamente comunicativa

De esta forma, el rol del gestor o administrador cultural es facilitar y fortalecer el desarrollo cultural en su calidad de mediador entre los fenómenos expresivos y creativos y los distintos públicos, cada vez más solicitados y múltiples. Su objetivo fundamental es crear canales que promuevan la participación de la comunidad en la dinámica cultural territorial - lo que a su vez retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales de la comunidad -, además de buscar un equilibrio con ciertas lógicas del mercado que le permitan administrar eficientemente su proyecto cultural, algo imprescindible para su crecimiento y desarrollo sustentable en el tiempo.

1.2.1 Planificación de Gestión Cultural

Ser gestor cultural o ser miembro de una comunidad y participar en la resolución y transformación de necesidades, requiere al mismo tiempo de un elemento que le es fundamental para que la acción no se quede en actitudes voluntaristas, o en actividades desordenadas que finalmente perjudican a la comunidad aunque sean hechas con las mejores intenciones. Este elemento, sin el cual no es posible actuar, es la planeación.

Es necesario planear las acciones que se van a realizar dentro de una comunidad a partir de la presentación de propuestas que claramente conduzcan a solucionar problemas que de manera definida han sido detectados como necesidades sentidas por la comunidad, para de esta manera poder darles una prioridad, pero también poder dividir los esfuerzos en distintos frentes de acción así como los recursos de diversa índole con los que se cuenta. Desde ese punto de vista los proyectos deben responder a situaciones concretas, vividas y sentidas en el orden social y cultural que puedan ser resueltos ; con esto queremos decir que si bien es cierto que uno de los componentes fundamentales de toda acción es que corresponda a un deseo, a un sueño, a algo lúdico, para que de esta manera el estímulo salga de adentro de cada uno, también es cierto que esos elementos emocionales fundamentales deben corresponderse con realidades identificables por la comunidad.

La formulación de un proyecto que en términos generales consiste en redactar unas propuestas que busca solucionar un problema o llenar un vacío, invirtiendo unos recursos, tiene de manera general, que desarrollar una serie de pasos previos antes de plasmarlo en uno de los tantos esqueletos o formularios que las distintas entidades financiadoras han creado. Es importante anotar que aún en el hipotético caso en que no sea necesaria su financiación, de todas maneras hay que realizar todo el trabajo descrito a continuación.

Aunque la formulación de un proyecto varía de acuerdo con las condiciones internas de la comunidad, del grupo o la institución, la mayoría de los autores consideran que existen unos componentes básicos para los proyectos. Como son:

Determinar lo que se debe lograr

Establecer la forma de lograrlo

Servir de referencia para medir y controlar la evaluación del proyecto.

Un plan de gestión cultural es una gran herramienta a la hora de gestionar y administrar un espacio, proyecto o servicio cultural, pues permite diseñar, planificar e implementar las acciones necesarias para darle vida como tal y potenciar su desarrollo en el tiempo. (Ottone, 2005)

El plan de gestión cultural no es lo mismo que su programación artística, sino que va mucho más lejos y lo considera como una empresa que debe ser administrada eficientemente, aunque sin olvidar jamás su orientación artística cultural.

Lo anterior significa que todo emprendimiento cultural –incluso el más inspirado creativamente hablando- requiere desarrollar un producto, encontrar recursos, administrarlos con eficacia, y saber llegar a sus beneficiarios, tal como ocurre en una organización comercial. Y es justamente por ello que el plan de gestión cultural aparece como algo tan importante cuando se trata de llevar a cabo con éxito una empresa cultural determinada.

1.3 CENTRO CULTURAL

Instalación donde se ofrece a los visitantes el contacto y disfrute de proyectos culturales, complementados con una apropiada ambientación y otros servicios asociados, entre ellos los gastronómicos.

En consecuencia, su misión queda establecida a partir de:

Fungir como espacios para la promoción y comercialización de las diferentes manifestaciones culturales del acervo nacional, cuyo concepto básico es la presentación de unidades artísticas complementada con servicios gastronómicos y otros en materia cultural, en los que prevalece el contacto con las mejores expresiones de autenticidad y diversidad de cubanía, en aras de garantizar la satisfacción de sus visitantes nacionales y extranjeros y generar una fuente concreta de financiamiento al desarrollo de la creación artística.

Así mismo su visión se enuncia como:

Ser líderes en el servicio más representativo y profesional de la diversidad cultural y gastronómica cubana, posicionados no solo como la mas integral y profesional opción en esta materia en frontera, sino con una fuerte presencia en mercados externos, donde integramos y con ello nos constituimos en portadores de una identidad y un producto diferenciado y con un claro mensaje de cubanía.

1.4 TURISMO CULTURAL

El turismo cultural emerge como estrategia de posicionamiento de ciudades y

regiones como Santi Spíritus, Santiago de Cuba y Holguín, al aportar valor añadido a la oferta turística convencional a un coste adicional relativamente bajo (se aprovecha de la oferta y el patrimonio existente).

En la actualidad se inserta en las ofertas turísticas las diversas manifestaciones de las artes y la cultura cubana y se tiene como premisa que las inversiones que se realicen deben respetar los valores esenciales patrimoniales, en el territorio de Holguín se cumplen estas indicaciones, paradójicamente cuando en el país aumenta la presencia de los clientes extranjeros, en Holguín objetivamente se aprecia una disminución de las ventas de las opcionales culturales. Tal vez haber centrado todas las acciones comerciales en los eventos del territorio los últimos años y no haber diseñado excursiones y nuevas ofertas culturales propias esté influyendo también en lo anteriormente planteado.

La cultura pasa a ser percibida como generadora de beneficios externos positivos para el desarrollo económico local.

Una vez que el turismo típico y mayoritario de sol y playa parece haber alcanzado un cierto techo previsible, la necesidad de un turismo y de un desarrollo sostenible de cara tanto al medio ambiente como a las sociedades que los generan se han hecho absolutamente indispensables. La oferta de turismo cultural ha crecido insospechablemente en la última década, ligada tanto por lo que concierne patrimonio material (principalmente de carácter histórico-artístico) como al patrimonio inmaterial (alimentación, tradición oral, deportes). El patrimonio inmaterial ha cobrado últimamente un papel y una relevancia que nunca antes había alcanzado. Al mismo tiempo, a pesar de su importancia económica y de representación de identidades, este ha sido uno de los aspectos menos estudiados y uno de los que menos atención ha acaparado hasta el presente momento por parte de los técnicos y especialistas

Ciertamente la realidad actual del turismo cultural a pesar de compartir con estas experiencias la curiosidad y el anhelo de apertura y descubrimientos de mundos y cultura diversos, tiene poco que ver con la aventura romántica o el interés científico. Ha dejado de ser aquel fenómeno aislado y minoritario donde el viajero debía resolver por su cuenta las necesidades de alojamiento y transporte, para

convertirse en una oferta más del sistema. Sin embargo, en los últimos años ha alcanzado una dimensión sin precedentes convirtiéndose en una oferta más del sistema turístico con los consecuentes servicios complementarios. (Bonet Agusti 2003)

Sobre el turismo cultural aún cuando no se precisen cifras es mucho más halagüeño que su pasado y lo que en verdad se piensa hablar de unos de los segmentos turísticos con las mayores y claras expectativas de crecimiento en el futuro inmediato motivado entre otras cosas por los bajos costes e incluso la gratuidad de la mayor parte de los recursos culturales.

La cultura prestigia los destinos turísticos así como posibilita la aparición de nuevos productos turísticos y el desarrollo de otros ya consolidados, existe una identidad cultural propia, avalados por organizaciones internacionales, existe sentido de pertenencia sobre los valores tangibles e intangibles distintivos de la localidad y la capacidad de respeto a la diversidad cultural, siendo una fortaleza para el visitante nacional y extranjero.

La mayor parte de estos estudios se centran en la medida del impacto económico del gasto cultural, y no solo lateralmente en el impacto del turismo cultural. Cabe tener en cuenta, qué con frecuencia los criterios para determinar la causa de los gastos y los procedimientos seguidos por la obtención de la información pertinente no son ni explícitos ni suficientemente claros, lo cual no ayuda a legitimar los resultados obtenidos. La falta de una distinción precisa entre visitantes(o turistas)" "Solely cultural-motivated" y los "combined-motivated" puede llevar también a un importante sobredimensionamiento de los efectos del gasto cultural indirecto (Puffelen, 1996) Otra posible causa de la exageración radica en la sobre valoración de los gastos complementarios inducidos por el propio consumo cultural (gastos de transporte o de alojamiento). Así mismo a diferencia de los análisis de costos beneficios (o similares) o de justificaciones políticas perfectamente legítimas, los resultados que se obtienen de estos estudios no permiten ni comparar proyectos alternativos ni evaluar la asignación de recursos entre diferentes finalidades, ni justificar el apoyo político al gasto en cultura (Baro u Bonet, 1997).

Más allá de estos estudios, falta una mayor inserción de la investigación económica en el análisis de la oferta y la demanda de turismo cultural. Buena parte del análisis sobre el tema procede de campos académicos afines, como la sociología y la geografía económica, existen en el territorio prestigiosas escuelas dedicadas a la enseñanza técnica del arte, pero muy pocos espacios de superación para la gestión cultural en sí y la mercadotecnia cultural

El nuevo escenario se caracteriza por ser más dinámico y competitivo, donde proliferan multitud de ofertas especializadas a costes decrecientes, el reto de la gestión cultural radica en vender más cuando la gente consume menos.

A este hecho, cabe añadir el descubrimiento por parte de muchos responsables gubernamentales y empresariales del potencial del turismo cultural como factor estratégico para el desarrollo económico local, en términos de generación de ocupación y renta, (Cataluña España, Mendoza Argentina), La propia comisión Europea propugna la potenciación del turismo cultural como un medio para reducir la congestión y la estacionalidad, al mismo tiempo que expande a nivel territorial y temporal los efectos positivos del desarrollo turístico (European Comisión, 1995) Siguiendo dicho argumento, localidades y regiones apartadas de las grandes rutas y centros turísticos, o sin los recursos clásicos de atención en esta ámbito (sol y playa), ven en la revalorización y acondicionamiento de su patrimonio (natural, etnológico, arqueológico, monumental o artístico) un elemento de atracción turística y de desarrollo económico

El hecho de disponer de una oferta de acogida y de una cultura más o menos interesante o atractiva, no aporta en sí misma un desarrollo económico estable. El atractivo de cada oferta depende del valor simbólico intangible, aprendido o comunicado, reto diario y futuro de los trabajadores de la cultura y en su primera imagen guías, agencias y hoteleros. La falta de estrategias con idoneidad en este sentido, necesita integrarse en la promoción de itinerarios regionales o en redes temáticas o asociarse con otros puntos de atracción turística que busquen ofertas complementarias.

Es válido escapar de aquellas estrategias de fomento de turismo cultural que dan por supuesto el interés del turista hacia cualquier nueva oferta cultural, No todo el

patrocinio o las ofertas culturales existentes son igualmente interesantes y atractivas, precisamente, el interés por la excepcionalidad, experimentación y distinción que esta asociado al fenómeno del turismo cultural explica la elevada selección de los destinos escogidos. (Bonet Agusti, 2003).

Por esta razón, los grandes centros tradicionales de atracción cultural cuentan con una ventaja considerable al lado de las nuevas propuestas de turismo cultural gracias a su elevado y reconocido valor simbólico acumulado.

El contacto y apertura hacia otras culturas, en parte gracias a fenómenos como el turismo pero sobre todo a través del comercio, la inmigración y los términos de comunicación, ha generado a lo largo de la historia multitud de intercambios y de influencias mutuas, .Así mismo, en la medida en que se mitifica la autenticidad y el valor original, antropológico y social de cada cultura, se tiende a simplificar o congelar la imagen propia y externa de la misma.

El mantenimiento de esta imagen tipificada facilita su promoción turística, aunque la falsee y entre en contradicción con la transformación imparable, por mestizaje o evolución natural, de toda la realidad humana.

Con frecuencia el turismo (muchos turistas y agentes turísticos) tienden a trivializar, marginar socialmente o segregar de su propio contexto muchas manifestaciones culturales autóctonas, así es cada vez mas frecuente ver como la mercantilización generada por el desarrollo del turismo cultural desemboca en una espectacularización de unas identidades culturales mitificadas o hasta inventadas(Canclini, 1989). No se ha de extrañar que el turismo se haya identificado como el principal culpable de la comercialización y falseamiento de muchas manifestaciones culturales tradicionales o del entorno natural (Crosll, 1995). Es obligatorio entonces hacer el esfuerzo por conservar la calidad de los recursos culturales y patrimoniales con el desarrollo de un turismo que evita la trivialidad pesar de todo eso No se debe olvidar que el impacto económico asociado a la explotación turística de un bien patrimonial o cultural, tiene como consecuencia una mayor sensibilización social, recursos económicos y esfuerzo ciudadano para conservarlo y mantenerlo.

En los últimos años, algunas investigaciones han abordado el tema (a veces desde perspectivas multidisciplinarias). Hasta el momento los estudios se han centrado sobre todo en:

1-Estimación del impacto económico

Son los que mas abundan y casi siempre se realizan por encargo.

2-Valoración contingente

Proliferación de estudios con enfoque académico centrados en eventos y festivales.

3-Estudios de mercados turísticos-culturales.

Estudios centrados en territorios o con intención planificadora.

4-Análisis del comportamiento de la demanda.

Estudios de base empírica sobre gustos y comportamiento de los turistas culturales

Para la consolidación del turismo cultural es obligatorio crear su propio mecanismo de defensa que posibilite su crecimiento ascendente y estable.

La comisión cultura turismo aún cuando funciona, no genera una política que obedezca y fortalezca el crecimiento progresivo y sistemático del turismo cultural en todas sus manifestaciones y en los espacios culturales del territorio

1.5 GESTION Y TURISMO CULTURAL EN HOLGUIN

El producto cultural holguinero, catalogado como una potencia cultural por la calidad, y variedad de sus manifestaciones artísticas avalada por varios años de trabajo, hasta en el ejercito mambí estuvo vigente nuestra presencia. Sin embargo, el turismo cultural es caracterizado por el turismo como un producto – mercado débil con ligeras oportunidades que pueden crecer si se potencian acertadamente, se ha diversificado y muestra signos de adultez. El turismo contribuye activamente a la preservación de (...) testimonios de culturas pasadas las cuales constituyen la herencia cultural de la civilización actual (...) El turismo ha sido el instrumento

tradicional empleado para revalorizar culturas y lograr que las mismas sean conocidas por la humanidad (...) contribuye a fortalecer el orgullo nacional. En este campo, es quizás donde el turismo realiza el mayor aporte de beneficio a la sociedad” (Acerenza, 1998) Como no tener en cuenta estos elementos al comercializar el destino como producto o complemento de la oferta.

Cuando el patrimonio se estructura para su uso y disfrute, se convierte en un producto cultural. Se entiende por producto cultural aquel recurso en el que se puede realizar una actividad (visitar, asistir, participar, estudiar, comprar, comer,...) por que esta formulada una propuesta de accesibilidad al mismo (temporal, espacial y económica).

Un recurso en el que la propuesta no esta definida previamente por el propietario o gestor del recurso, no se considera producto, pues no es posible el uso y disfrute por parte del público. Cuando el producto se promociona fuera de su localidad, se convierte en una oferta cultural, que es un producto cultural promocionado mediante un programa de actuaciones de comunicación, generales o específicas, dirigidas a un publico (publicidad, folletos, libros, Web...). Cuando se realizan acciones de promoción in situ, se considera como producto cultural y no como oferta cultural.

El publico atraído por el producto cultural y la oferta, realiza el consumo cultural. Se entiende como consumo cultural la realización, por parte del público, de la actividad propuesta en el producto cultural.

Los diferentes consumidores culturales pueden clasificarse según varios criterios. Un criterio, generalmente aceptado es el de considerarlos a partir del origen de los mismos, surgiendo la siguiente clasificación:

Residentes

Visitantes

El proceso del gestión cultural parte de la existencia de productos y ofertas culturales para realizar la estructuración de su producto.

Conocida mundialmente como la ciudad de los parques por los eventos que todos

los años realiza ,estos recursos intangibles entre los que se encuentran con mayor fuerza los eventos, costumbres y tradiciones dan signos de relevancia a nivel nacional e internacional. Tal es el caso de las Romerías de Mayo que ha llegado a sus 15 años, la Fiesta de la Cultura Iberoamericana, la Semana de la Cultura Holguínera, el Festival Internacional de Cine Pobre de Gibara Humberto solas inmemorial, festival de la luna llena, el Festival del Son de Mayarí que son verdaderas fiestas del pueblo y que atraen a cientos de visitantes nacionales y extranjeros que vienen al encuentro de nuestras raíces culturales. Sin embargo, todavía no se comercializan adecuadamente para y por el turismo, lo que podría aumentar la participación extranjera y sus niveles de eficiencia en estos eventos culturales que garanticen su continuidad.

No existe una estrategia de comercialización del producto cultural holguinero, por lo tanto no son adecuadas las políticas existentes para su fomento y desarrollo, la ausencia de planeamiento estratégico enfocado al desarrollo sustentable del turismo cultural provoca acciones aisladas que no fomentan un accionar conjunto entre el turismo y la cultura, se necesita una metodología para la gestión cultural de los espacios artísticos a tono con los nuevos escenarios económicos que vive el país que garantiza la presencia de visitantes nacionales y extranjeros en ellos

Por todo lo antes planteado, se comprueba que:

En la práctica, y a pesar de existir los convenios cultura – turismo, no se explotan de manera suficiente las posibilidades que el turismo cultural puede aportar como empleo y volúmenes de ingresos para ambos ministerios.

El turismo cultural sostenible debe fundamentarse en el respeto a la manifestación cultural, el desarrollo de la comunidad local y la calidad de la experiencia turística. Para ello son necesarios estudios que puedan medir los efectos culturales, sociales y económicos sobre las manifestaciones y la herencia cultural.

Es necesario mucha mas investigación empírica seria, que trate la realidad del destino o territorio para conocer el comportamiento y los efectos económicos y sociales del turismo cultural.

Es insuficiente la gestión cultural de estas instituciones para lograr un mayor

arribo de visitantes y elevar los niveles de rentabilidad y eficiencia de su gestión empresarial.

En análisis con expertos se manifiestan en el territorio los siguientes efectos indeseables que limitan una mayor presencia de visitantes en las instalaciones culturales del destino Holguín.

1-Falta de un buró de ventas de Paradiso en los hoteles así como no contar esta agencia con opcionales propias.

2-No existen nuevas ofertas culturales en el territorio.

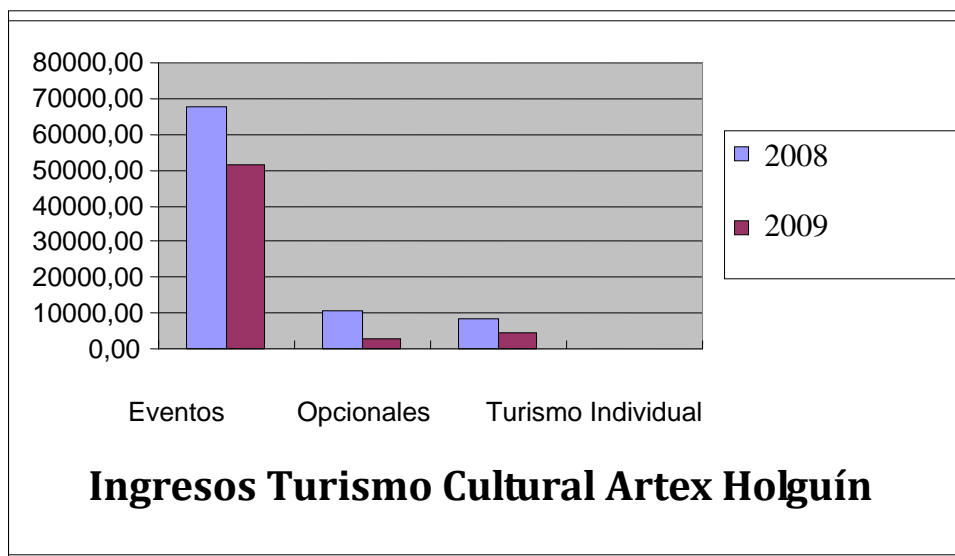
3-Se evidencia una falta de coordinación entre las instituciones implicadas.

4-Insuficientes vías de comunicación con el cliente para conocer sus gustos y preferencias para que pueda elegir y disfrutar el producto cultural

5-No existe una política de desarrollo sólida con una concepción integradora.

Realmente es muy bajo el aprovechamiento de las instituciones culturales en función del cliente nacional y extranjero, los eventos deben cubrir sus costos para garantizar su continuidad y supervivencia, se trabaja con una nueva concepción de comercialización para ellos.

Comportamiento de los ingresos de turismo cultural en Artex Holguín año 2008 y 2009

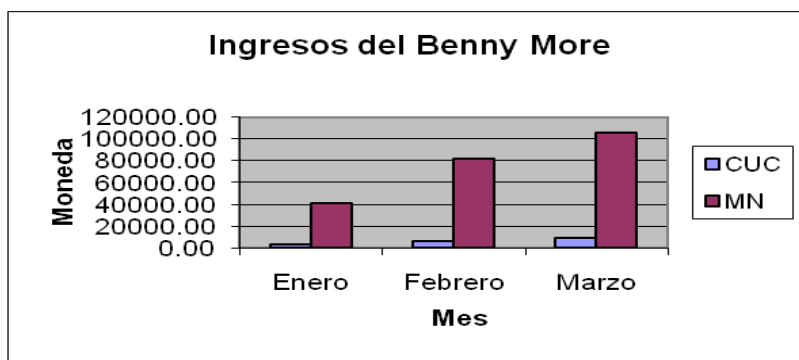


En los primeros tres meses de puesta en marcha del Salón Benny Moré se evidencia una tendencia a los incumplimientos de sus ingresos y beneficios comprometidos con el sector Manifestándose un incremento de los gastos y un incumplimiento de sus metas financieras, excesivo gasto de talento artístico sin respaldo en los niveles de eficiencia y eficacia.

INGRESOS BENNY MORÉ

Antes de la aplicación de la metodología

Mes:	Enero	Febrero	Marzo
CUC	3045.65	6379.65	9143.00
MN	41430.00	82475.00	105950.00



En línea con esto, luego de una extensa búsqueda bibliográfica y la consulta con profesores e investigadores, se concluye que, aunque en principio se reconoce la importancia de la cultura, no existe una concepción lo suficientemente integradora de la actividad de comercialización del producto cultural holguinero.

Esta provincia es protagonista de efervescencia cultural, ha sido la imagen de la vanguardia artística cubana (Helio Huesca 2010) y no renunciar al principio que Holguín sea para las nuevas generaciones esa capital cultural de una provincia del universo, de las que nos sintamos eternamente orgullosos ,triunfará si se asume el reto de la profesionalización de los gestores culturales.

Es necesario mucha mas investigación, que trate la realidad del destino o territorio para conocer el comportamiento y los efectos económicos y sociales del consumidor cultural tanto nacional como extranjero.

El aumento de la demanda de productos culturales por parte de un sector cada vez mas amplio y variado de la población supone hoy día un auténtico reto de la

gestión cultural de las entidades encargadas de su organización .Además este aumento de la “oferta cultural” (y por tanto de la “competencia” teórica) y de la presión que supone el modelo anglosajón de autofinanciación hace cada día mas necesario implementar una gestión mas profesional, en la línea de la empresa moderna.

Conclusiones parciales

- 1-Existe vulnerabilidad en la gestión cultural del territorio para su efectiva comercialización. No se solidifican las estrategias y las acciones.
- 2-Los eventos culturales del territorio deben fomentar el músculo financiero del sector.
- 3-Se considera necesario disponer de una herramienta para la gestión cultural de los espacios del sector, que posibilite un aumento de la presencia de consumidores culturales en ellos.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Este capítulo tiene como objetivo:

Diseñar una metodología para la gestión cultural en los centros de este tipo que permita lograr los beneficios comprometidos con su Empresa.

En materia de cultura y gestión cultural se presenta con un enfoque que las hace únicas y diferentes y por eso de especial interés. Este fenómeno es, que no existen modelos generales que se puedan aplicar. La cultura y la gestión cultural requieren del conocimiento y reconocimiento del contexto en el cual se da una cultura y en el que se hace una gestión.

El diseño de proyectos culturales es uno de los temas que más preocupa y motiva a los gestores culturales. La buena estructuración de un proyecto es la base para su éxito y, por tanto conocer las premisas para elaborarlas es una herramienta imprescindible de la gestión cultural.

Es necesario tener claras las condiciones que provocan, influyen o motivan la idea o inicio de un proyecto, identificar el punto de partida para adaptarlo a la realidad donde el proyecto va actuar.

2.1 BASES TEÓRICAS PARA LA CONCEPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

El diseño de la metodología se fundamenta en las declaraciones teóricas abordadas en el capítulo I. La metodología propuesta garantiza que, una vez diseñadas las políticas, estrategias y objetivos, contar con un mecanismo de control de los indicadores de gestión como instrumentos para medir la eficiencia y la efectividad en el sector cultural. Los indicadores estratégicos tienen como fin desarrollar estrategias que hagan más eficientes las acciones o proyectos culturales, ayudando al cumplimiento de los objetivos planteados y permitiendo medir el impacto de las políticas trazadas que facilite la Gestión Cultural de Estos tipos de espacios, con el aumento de la presencia de clientes tanto nacionales como extranjeros en los Centros Culturales y la toma de decisiones para la mejora

continúa de dicha gestión. La acción de la implementación de las políticas culturales no debe ser realizada por intuición.

Esto significa que el gestor cultural es un promotor y agente de cambio, en la medida que tiene que generar políticas que son el resultado del estudio y la investigación del medio cultural en el cual se encuentra el servicio en gestión y el debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con el conocimiento que tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que ha surgido.

Por lo tanto el proyecto cultural es una sucesión ordenada de decisiones respecto de tareas y recursos, orientada a la consecución de objetivos en condiciones y contextos determinados.

Las etapas básicas que anteceden a la elaboración de un proyecto son.

Política: Marco general en el que se desarrolla una organización

Plan: Conjunto orgánico de directrices y medidas dirigidas a conseguir unas finalidades. Definición de los principios de la organización: misión

Programa: Conjunto de objetivos y modalidades de actividades determinadas en el espacio y el tiempo y acordados con los recursos disponibles

Proyecto: Conjunto de acciones concretas con todos sus datos técnicos que se llevarán a cabo para conseguir sus objetivos

2.2 OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA

La metodología diseñada permite al consultor externo o interno traducir los elementos teóricos expuestos en el Capítulo I en una herramienta capaz de desarrollar cualquier proyecto artístico cultural y llegar a conclusiones sobre la efectividad de la Gestión cultural en estos espacios utilizando métodos empíricos y teóricos

2.3 Metodología para la gestión cultural.

La necesidad de evaluación de las políticas culturales hace imprescindible que los

indicadores traspasen esa visión y se comporten como verdaderas herramientas de dialogo político y en consecuencia instrumentos necesarios para el diseño de las políticas culturales de ahí la necesidad de establecer marcos teóricos y sistemas de información que sustenten la implementación de los diferentes proyectos culturales a desarrollar.

El sistema de indicadores culturales (sic) debería entenderse como aquella parte del sistema general de información que proporcione información útil, fiable consistente y apropiada para el sector de la cultura en sus diferentes niveles para facilitar la creación de indicadores para realizar diagnósticos, evaluar las políticas culturales y orientar la toma de decisiones en el ámbito de la cultura que llevaran a cabo para conseguir sus objetivos. Esta metodología cuenta con 4 fases y 7 pasos metodológicos con una secuencia lógica que garantiza su efectividad.

FASE I BASES CONTEXTUALES DEL PROYECTO

Paso 1 Caracterización del centro cultural.

Objetivo: Caracterizar el centro cultural

En este paso lo primero es la clasificación del centro cultural en: Casas de la Trova, Casas de la música, Centros folclóricos (dentro los cuales se identifican los de Folclor Campesino y los de Folclor Afrocubano) y Centros de Espectáculos y a partir de ahí:

-Determinar la finalidad del Centro cultural y su importancia general en el macro entorno contemporáneo, demanda o problemática que quiere cubrir, justificación y argumentación del Centro, de tipo jurídico, ideológico, histórico y Sociológico.

-Trabajar con los documentos de referencia para la caracterización del centro cultural (constitución, estatutos, manuales de procedimientos)

-Determinar las opciones relevantes, diferenciadores que identifican al centro cultural: La presentación de un espectáculo artístico en vivo.

Para poder identificar los productos resultantes o complementarios que brindará

cualquier centro cultural se realizaran estudios minuciosos utilizando técnicas y cumpliendo los principios de la mercadotecnia cultural para identificar las necesidades que cubre o satisface.

Dinámica territorial

-Características Generales del Entorno Territorial, Características de la ciudad, y la región, tipo de entorno territorial, ubicación, extensión, límites y algunos datos de interés.

-Datos demográficos: Números de habitantes (pirámide de edades y sexos), procedencia de la población, índices migratorios y datos sociológicos

-Indicadores económicos: distribución de la población y la producción por sectores económicos, nivel de renta per cápita y tasa de desempleo.

-Datos culturales existentes. Inventario de entidades culturales por sector y tamaño, Mapa de equipamientos culturales, niveles de oferta cultural, niveles de consumo de ocio y cultural

Análisis de la dinámica territorio-cultura

-Coincidencia del territorio administrativo con el territorio cultural e histórico

-Grado de identidad cultural del marco territorial

-Fenómenos que influyen en el proceso de identificación (patrimonio, eventos, festivales).

-Desequilibrios existentes en el desarrollo cultural territorial (Equipamiento, oferta y difusión, consumo y demanda, en producción, creación y formación).

-Relación entre políticas culturales y desarrollo económico.

Es necesario un análisis de la dinámica sectorial y su impacto en los centros culturales, el encuadre en el contexto de otras políticas, origen y antecedentes del espacio terminado con el análisis interno de la organización para poder determinar con que proveedores podemos garantizar los objetivos propuestos, el personal y el

capital de trabajo

En este paso se necesita conocer el área de dominio en que competimos, jerarquía de valor de nuestra propuesta, peso que tiene en nuestra propuesta los aspectos tangibles, intangibles y mixtos. Etapa de vida en que se encuentra el centro cultural, líneas que son capaces de ofrecer, cuál es la amplitud, profundidad y consistencia de la propuesta artística

Serán elementos cardinales en la caracterización la capacidad del Centro Cultural para transmitir genuinos y auténticos valores culturales del acervo creador nacional a través de su contenido, funcionabilidad y estética del espacio donde se materializa el Proyecto artístico

Por ello, la concepción de los Proyectos artísticos, la selección y participación de los artistas, sus repertorios y de la música ambiental, la animación, el personal técnico involucrado y los servicios complementarios (entre ellos la gastronomía) se integran y estarán en correspondencia al diseño general del Centro cultural y la línea de especialización de la instalación. En su conceptualización se tendrá en cuenta, además, tanto el potencial artístico con que se puede garantizar la materialización sostenida del espacio cultural, la creación de vínculos y relaciones estables con diferentes unidades artísticas de la línea que identifica a la instalación, como la actualización sistemática de acuerdo a la evolución de dicha manifestación cultural.

La programación cultural, como principio básico de caracterización, será esencia del proceso movilizador a la instalación y de los mensajes de promoción y publicidad, mientras que la animación será figura esencial en la promoción de los proyectos, de la instalación y de la empresa en su conjunto.

Como componente de la caracterización se incorporarán a la oferta gastronómica platos y bebidas típicas de la región donde la instalación se encuentra radicada y el país, rescatando ofertas como la coctelería y otros propios de las más auténticas tradiciones de la cultura local y nacional. En el caso de los Centros folclóricos, la oferta gastronómica incluirá platos y bebidas propias de las raíces culturales que recrea la instalación.

Igualmente cardinal en la caracterización de cualquier centro cultural es la conservación de un clima social positivo, fruto, entre otros, de la organización, funcionamiento, calidad artística y profesionalidad de los servicios, lo cual genere no sólo la aceptación y valoración al respecto del público asistente, sino una imagen que prestigie el proyecto que en cada instalación se desarrolla. Tiene un valor muy alto la experiencia de la organización en la realización exitosa de proyectos culturales similares.

La experiencia de la organización su imagen y prestigio brindan seguridad en el trabajo con los proyectos culturales, aquí se necesita conocer el organigrama de la empresa para garantizar el flujo informativo y de circulación, la disponibilidad de recursos humanos, financieros e infraestructurales son elementos obligatorios para continuar con el proyecto.

En este paso queda definido el esquema básico de diseño de un proyecto cultural, los parámetros para desarrollar una estrategia de mercadotecnia cultural acorde con las normativas vigentes. Objeto social, función misión y visión. Las bases conceptuales de la metodología o proyecto

Paso 2. Diagnóstico.

Objetivo: Identificar cuál es la posición del centro cultural ante el cliente y la competencia

Es necesario decir el porqué del proyecto y para esto se debe explicar lo siguiente:

Antecedentes: La formulación de los antecedentes quiere decir que es necesario explicar la manera como surgió el proyecto y las motivaciones que existen para formularlo. Como se trata de solucionar un problema es necesario mostrar la necesidad, vacío o carencia detectada.

Marco referencial particular: Cómo encaja o concuerda con los propósitos y programas institucionales o, agregaríamos, con las políticas trazadas por la comunidad.

Identificación del problema: Es necesario explicar cuál es el problema y las

consecuencias que trae. La metodología que se ha seguido para identificar, analizar y definir el problema debe ser presentada en esta fase. Se debe presentar la forma como la comunidad, el grupo o la institución participaron en esta etapa del proceso.

Justificación del proyecto: En este aparte se debe explicar la o las maneras como este proyecto va a solucionar el problema a partir del cual el proyecto surge. La justificación del proyecto incluye también la descripción del impacto esperado en un corto, mediano y largo plazo. Los factores multiplicadores y la forma como el proyecto servirán a los diferentes beneficiarios.

En este paso es necesario analizar el entorno en que se desarrolla el centro cultural, tener identificado a que área o manifestación cultural se enfocara el o los proyectos

Información a recolectar para el diagnóstico

- Recoger necesidades de beneficiarios, informaciones de condiciones de vida, y necesidades básicas

- Identificar problemas culturales y seleccionarlos

- Incorporar aspectos específicos del colectivo implicado

- Recolectar la realidad sectorial y la interrelación de sus distintas dimensiones

- Identificación de los problemas culturales y a las acciones de transformación como respuesta a sus necesidades concretas

- Información que permita reconstruir una situación de referencia para poder medir luego los cambios y las mejoras producidas por la realización del proyecto

- Más que informaron exhaustiva o completa, información coherente y fiable. Recogida y verificada a través de varias fuentes

Se necesita conocer el destinatario del proyecto, denominación en base a unas características específicas que lo identifican, cuantificación (en números de

personas o porcentaje de una población definida), edad del posible público objetivo, nivel escolar, distribución temporal del tiempo libre, Hábitos culturales, mecanismos de información. Mecanismos de toma de decisiones, Grupal, individual, amigos familia escuela.

Es obligatorio analizar esta descripción para cada grupo homogéneo de destinatarios e identificar las necesidades que cubre el proyecto.

Este paso posibilita poder contar con varias propuestas de productos culturales que justifican la confección de un proyecto artístico en particular

FASE II DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Paso 3 Trabajo en la confección del proyecto

Objetivo: Determinar los requisitos y elementos distintivos que pueden intervenir en el proyecto artístico

Los objetivos de un proyecto indican lo que se va a realizar, es decir, el enunciado claro y preciso de las metas, los fines y los logros a los cuales se aspira a llegar con el proyecto. Para el caso de proyectos culturales, Banquero y Quintero (2005) sugieren utilizar la noción de propósito en lugar de objetivos, en la medida que esta noción, según ellos, tiene que ver más con procesos que es lo que finalmente se busca en las acciones de carácter cultural.

Todo proyecto cultural tiene por lo menos tres propósitos: beneficio-desarrollo y continuidad. Al mismo tiempo cada proyecto tiene propósitos generales y propósitos específicos.

Los propósitos generales: se trata de enunciar lo que se pretende lograr con el proyecto, sus resultados. Este propósito puede o no ser cuantificable en la medida en que sólo establece los fines que se espera alcanzar.

Los propósitos específicos: Nacen de los propósitos generales y señalan las acciones y actividades que se van a realizar en cada uno de los pasos o etapas del proyecto. Estos propósitos, así como las metas, siempre son cuantificables.

Requieren mayor concreción que los generales.

Sin embargo, varios de los propósitos específicos se encuentran revisando los anhelos y deseos, en la medida en que ellos se pueden convertir en realidades.

Una de las partes fundamentales del proyecto es la delimitación del espacio del mismo, pues es necesario determinar su ubicación geográfica y la infraestructura física de la zona donde se va a llevar a cabo.

Beneficiarios (para quién)

Participantes (con quién)

Al terminar este paso se debe tener claro tres respuestas ¿Qué?, ¿Dónde? ¿Y para quién? Va dirigido el proyecto.

Hay que tener en cuenta los principales requisitos para el buen diseño del proyecto cultural, la definición del proyecto a partir del diagnóstico, entre las herramientas fundamentales para este paso están:

-Conocer los principales públicos de los artistas

-trabajo de segmentación y diferenciación

-asignación de probabilidades

-Valor actual de la alternativa

-Teorías de la actitud

-Medición de riesgos

Todo esto permitirá conocer a que grupo social va dirigido el proyecto y que función tendrá, en este paso se ofrecerá mayor atención al producto cultural en si

En este paso se exponen las propuestas concretas que configuran el proyecto o producto cultural

Paso 4 Análisis del mercado o mezcla de mercadotecnia

Objetivo: Definir el proyecto cultural a presentar

Lo primero es identificar las estrategias que garantizaran los objetivos, agrupación en base a estrategias de contenidos, de tiempo, de espacio, de destinatarios, de comunicación.

Lo segundo es la justificación de su planteamiento en relación a las finalidades y a los objetivos, a la tipología de los destinatarios y experiencias anteriores (éxitos y fracasos)

El primer análisis es ¿Cómo?

El cómo hace referencia a las tareas y actividades específicas que conducen a la realización del proyecto artístico y, en consecuencia, a solucionar el problema planteado.

En este lugar hay que describir el procedimiento que se sigue para garantizar el éxito de los propósitos. Igualmente, es necesario especificar las diversas etapas a seguir, así como las estrategias, los métodos y las técnicas que conducen a lograr las metas propuestas. En síntesis, lo que se debe formular es el plan de actividades o puesta en marcha del proyecto, (principal, complementaria y derivada) describiendo los siguientes puntos:

Opciones o alternativas de acción que se han tenido en cuenta.

Criterios utilizados para seleccionar las actividades.

Tiempo que requiere cada actividad.

La manera como cada una de las actividades aporta a la solución.

La forma como los beneficiarios y las instituciones participan en la construcción de cada actividad.

Fuentes consultadas sobre los aspectos técnicos que conlleva cada actividad.

Es importante anotar que en un proyecto artístico lo que requiere de cálculo y asignación presupuestal es el plan de actividades y no la idea o la necesidad.

¿Cuándo?

En este aparte se describen las actividades en relación con el tiempo en que se van a desarrollar. No solamente la duración total del proyecto, sino también cada una de las acciones programadas. Es fundamental elaborar un cronograma de cada uno de los pasos a seguir durante la elaboración del proyecto para determinar la duración total del mismo.

Dos herramientas fundamentales en esta paso son el tiempo suficiente para tratar de llegar al público objetivo y el papel de los medios de comunicación.

¿Con Qué?

El presupuesto es hacer un cálculo anticipado de los ingresos y los gastos del proyecto y, de esta manera, mostrar su viabilidad.

Costos y gastos: Se trata de elaborar un listado de todos los costos que se tendrán durante el tiempo de elaboración del proyecto. Para llevar a cabo este propósito se elabora un cuadro en donde se encuentre especificado por cada rubro los desembolsos proyectados, señalando las fuentes de financiación. Es importante distinguir los costos directos (personal, equipos, viajes, transporte, materiales) de los costos indirectos (administración del proyecto, papelería, agua, luz, Internet, teléfono, etc.) Es muy efectivo elaborar una ficha de costo para encontrar un punto de equilibrio del proyecto. (Anexo 1)

Desembolsos: Es necesario saber con precisión las fechas exactas para hacer los desembolsos previstos.

Ingresos: Hay que proyectar igualmente las fechas en que tendrán lugar los ingresos para que se puedan realizar los gastos previstos en cada etapa del proyecto artístico sobre bases contractuales.

Flujo de fondos: Es un cuadro en el que se anota mes a mes los ingresos y los egresos directos e indirectos. Es importante anotar que si se trata de un proyecto a varios años, se debe calcular en valores actualizados indicando el porcentaje de variación.

Como último elemento en la formulación de un proyecto, anotan Banquero y Quintero, (2005) debe aparecer el nombre del mismo. En ocasiones establecer con anterioridad el nombre puede constituirse en un obstáculo para la comprensión del contenido. El nombre debe reunir las características básicas identificadas en el proyecto: ¿Qué se va a hacer?, ¿a quién va dirigido?, y ¿en dónde se va a ejecutar?. Es muy común, agregan, encontrar en proyectos culturales la utilización de nombres en sentido metafórico, lo cual puede distorsionar o desviar la comprensión del o los funcionarios que se encuentran encargados de dar una calificación o conceptuar sobre su interés o viabilidad.

Se hace necesario realizar el análisis de la información y el estudio de la demanda del producto cultural en el territorio. Es el volumen total que sería adquirido de dicho producto, por un grupo de compradores determinando, en un lugar y período de tiempo y en unas condiciones de entorno y esfuerzo comercial dado. Sobre ese concepto se fundamentaran los análisis de la demanda cultural existente en el territorio. Por lo tanto el consumo potencial es la asignación de gastos de consumo que cada persona podría gastar al mes, por eso su presentación promedio permite establecer la tendencia de la demanda de productos y su tamaño relativo.

El consumo cultural potencial- ccp es una herramienta que permite estimar con gran precisión y temporalidad la tendencia de asignación de consumo cultural potencial-Accp, convirtiéndose en sistema de información simple y continuo.

Para examinar el potencial del mercado de un producto, en lo que representa a un determinado segmento, se debe examinar las características de rentas disponibles/consumos o nivel de gastos de los consumidores de cada segmento. (Enciclopedia del Management)

Esta estimación implica la realización de los siguientes pasos:

- 1- La identificación de los segmentos de mercados desde el punto de vista de las diferencias mensurables del consumidor
- 2- La determinación del número de clientes en potencia en el segmento $i (=n_i)$;
- 3- La determinación de la renta disponible media por clientes en el segmento

$i(=R_i)$;

4- La determinación de la parte de la renta disponible gastada en esa clase de producto. ($=E_i$),

El mercado potencial del producto para el segmento i es;

$$MP_i = n_i \cdot R_i \cdot E_i$$

La formación de precios es la tarea más compleja que tiene cualquier gestor, lo más importante es que cada acción cultural responda a un análisis previo de ficha de costo que permita evaluar eficiencia a partir de un punto de equilibrio y la posibilidad de renegociación de los precios a partir del comportamiento progresivo del proyecto, los principales objetivos son

1-Maximizar los beneficios económicos

2-Cubrir costos de producción

3-Estimular las ventas

4-Mantener un público o crear uno nuevo

5-Penetrar un nuevo mercado

Las premisas de carácter interno que debemos tener en cuenta son:

1-Sobre la naturaleza de lo que hacemos y nuestra misión;

2-Las consideraciones internas sobre el posicionamiento que se pretende con el producto

3-Etapa de vida en que se encuentra el Centro cultural

4-Otros elementos que componen nuestra mezcla de mercadotecnia

Las premisas de carácter externo son:

1-La existencia o no de una política oficial de precios en el contexto que

trabajamos

2-La situación del mercado y la demanda

3-La competencia

4-Otro factores

Principales enfoques en la fijación de precios

1-precio basado en el costo

2-precio basado en el valor percibido

3-Precios basados en la competencia

4-precios discriminatorios

5-precios promocionales

Al finalizar este paso debe de valorarse la secuencia Diagnóstico-pronóstico hipótesis.

Aquí se determina el modelo de gestión que adopta el proyecto, todos los participantes tienen sus funciones. Empieza la planificación de la producción del proyecto, se comienza con las secuencias de las tareas, temporalización de las mismas, esquemas de trabajo y ajustes necesarios para la presentación del proyecto cultural.

Paso 5 Lanzamiento del proyecto.

Objetivo: Dar a conocer la existencia del proyecto al público potencial existente

En este momento ya están definidas las bases y concepción del proyecto, lo primero es determinar con que presupuesto de comunicación se dispone para determinar la estrategia de comunicación, para buscar un acercamiento a cada grupo destinatario identificado, se aprovechan todos los medios de prensa, plataformas digitales, agencias de viajes, página Web. Lo más importante de este paso es que es necesaria la mayor asistencia posible de público interno y externo.

Quedarán marcadas las secuencias de seguimiento al proyecto, lo que garantizará su posicionamiento progresivo de confirmación. Se necesita alianza estratégica con las agencias de vuelos y agencias de viajes radicadas en el exterior.

Es recomendable definir cuál es el canal de distribución que garantiza el mayor por ciento de clientes potenciales y en esa medida las acciones

La gestión de la imagen y a la comunicación requiere de un estudio detallado de la forma y contenido que se quiere transmitir, imagen corporativa del proyecto cultural, aspectos más significativos, de la visibilidad del proyecto, política de comunicación, temporalización de la difusión y previsión del método de impacto de la difusión

En este paso se fortalece las acciones de los canales de distribución que se tratan en la mezcla de mercadotecnia pero no con la profundidad de este momento, de la calidad y cantidad de la promoción dependerá el éxito de este paso

FASE III PRODUCCIÓN DEL PROYECTO

Paso 6 La comercialización y continuidad del proyecto

Objetivo: Localizar el cliente objetivo y venta del proyecto.

A partir de ese momento se materializa la continuidad del proyecto, las acciones están encaminadas a:

- Fortalecer nuestra posición en la mente de los públicos
- Buscar posicionarnos con un atributo que no ocupe nadie
- Desposicionarnos o reposicionarnos frente a la competencia

La distancia entre como quiero que me perciban (posicionamiento), quien soy (identidad) y como me perciben (imagen e imagen de marca) va a marcar la distancia que nos queda por recorrer para ganar la batalla del mercado, qué se gana ante todo en la mente de los públicos

Las ideas claves que garantizan el éxito de este paso son: Identidad, imagen y

posicionamiento en la gestión

Es necesario evaluar las infraestructuras necesarias en los diferentes aspectos y momentos del proyecto, régimen de consecución (Propio, alquiler, compras) revisión de movilidad, adaptabilidad y polivalencia. Programas de mantenimiento, indicadores de eficiencia en el uso de las infraestructuras. Forma jurídica del proyecto, gestión del mismo, contratos con otras organizaciones.

FASE IV PROCESO DE EVALUACIÓN

Paso 7 Retroalimentación.

Objetivo: Evaluar la efectividad del proyecto

- Resultados es-antes (proyectados o esperados)

En este paso se comparan los ingreso obtenidos con los resultados esperados en la ficha de costo, si sobrepasa en positivo el punto de equilibrio

- Resultados ex post (Resultados reales)

En este paso lo que corresponde es evaluar el comportamiento del estudio de factibilidad de la inversión.

Análisis de los estados de resultados y evaluación sistemática de la rentabilidad del talento artístico para renegociar, adecuar o cambiar la propuesta artística de no ser entable.

Es de obligatorio cumplimiento el análisis de las fichas de costos para evaluar la eficiencia del talento artístico, discutir con los trabajadores en la reunión de apertura y analizar en las asambleas de producción el resultado de las encuestas a los clientes tanto nacionales como extranjeros.

En este momento comercial se recomienda utilizar los pasos que Calvert (2006).
Recomienda utilizar para poder medir como será el proceso de compras a partir del conocimiento que poseen los futuros compradores a partir de un cuadro de análisis sobre el tema específico, ellos son:

1-La ignorancia.

2-El conocimiento

3-La comprensión

4-La convicción

5-La decisión

6-La acción.

Es importante adicionar cuantos anexos se necesiten para la seguridad del proyecto y el proceso de acercamiento al proyecto cultural. Fotos, fichas, estudios.

Lo anterior quiere decir que una vez que tenemos identificado el problema, el proceso de formulación de un proyecto consiste en dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Por qué? -¿Qué? - ¿Dónde? -¿Quién? -¿Cómo? -¿Cuándo? - ¿Con qué?

Métodos evaluativos que se pueden utilizar:

Evaluación experimental (Comparación con una realidad en la cual no se ha intervenido)

Evaluación reflexiva (un antes y un después)

Evaluación transversal (con otros proyectos parecidos)

Evaluación de opinión (expertos)

Evaluación de impacto

-Fijación de indicadores de acuerdo con las finalidades

-Sistema de medición de los indicadores

-Temporalización

Evaluación de los resultados (mide la eficacia)

-Razones que han permitido u omitido conseguir los objetivos

-Presentación de los resultados

Evaluación de proceso (mide la eficiencia)

Grado de funcionamiento de las diferentes etapas del proceso y razones que han contribuido a su buen o mal funcionamiento

-Respuesta de los destinatarios

-Organización

-Recursos humanos

, -Modelo de gestión

-otros

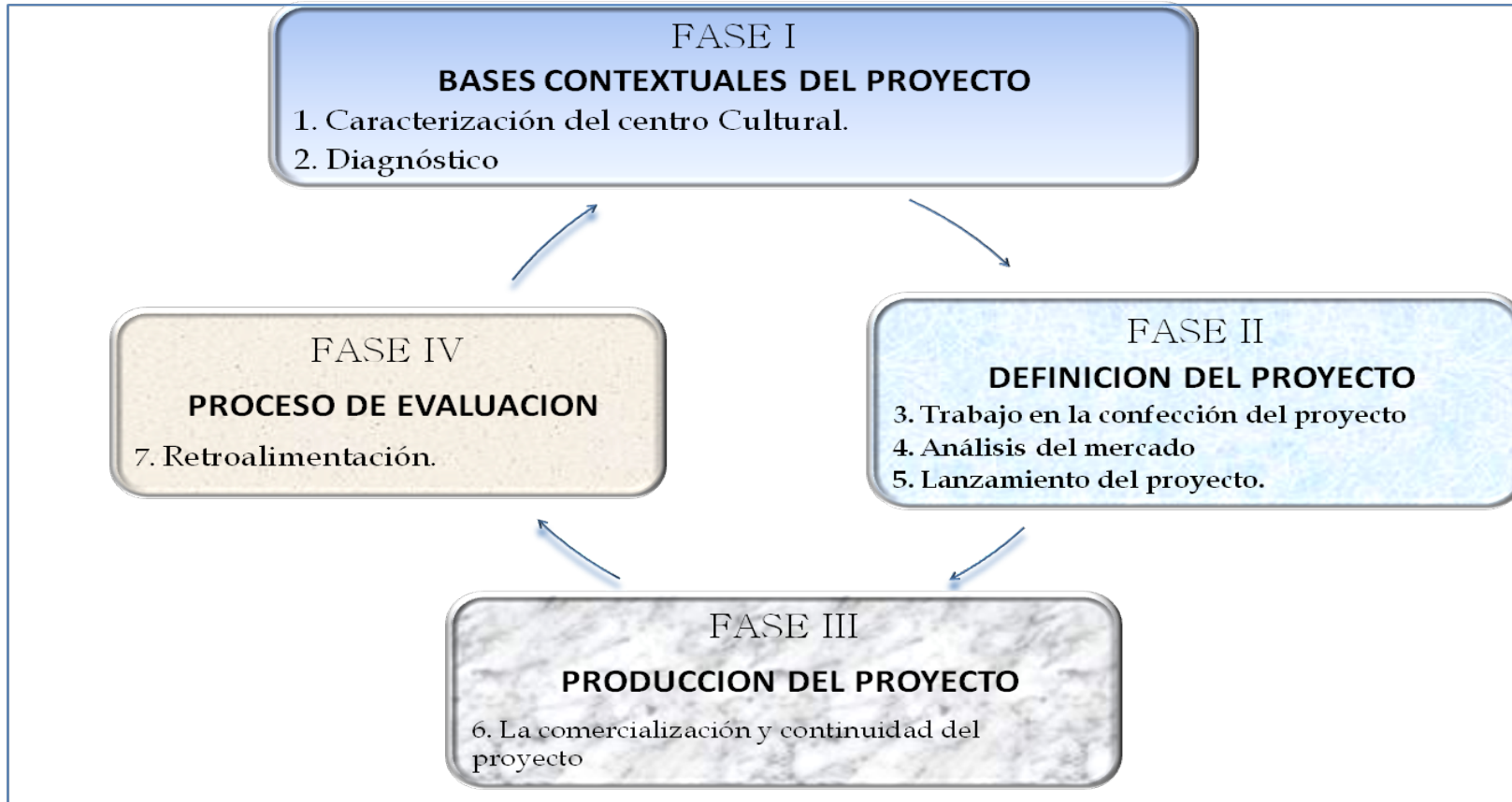
Evaluación económica

Balance económico del proyecto

Presentación de los resultados

En el siguiente diagrama se evidencian las diferentes fases y pasos de la metodología para la gestión cultural en centros de este tipo.

Estructura de la metodología para la gestión cultural



Conclusiones parciales

Todo proyecto cultural se desarrolla en un territorio concreto, es necesario conocer muy bien la realidad y el contexto territorial, su vertiente sectorial (música, teatro etc.) hay que conocer a fondo, por que esa es la clave del éxito del mismo

Es necesario saber que se quiere lograr, luego conocer y definir cual es el destinatario del proyecto y como se evalúan los objetivos en los diferentes pasos del proyecto cultural para su continuidad y sostenibilidad

De todo lo anterior se infiere que la Metodología puede ser útil cuando puede ser aplicada a cualquier centro cultural

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Objetivo: Validar la metodología propuesta,

El presente capítulo aplica la metodología propuesta para la Gestión Cultural en el Salón Benny More en Holguín a través de diferentes proyectos.

Con el proyecto a ritmo de cubanía, ponemos a disposición de los visitantes la inmensa riqueza de la cultura del territorio, ofreciéndole la oportunidad de concertar un encuentro con más de cinco siglos de historia y cultura, podrán tener la posibilidad de acceder a un centro que abrió sus puertas el 18 de enero del 2010 como regalo a la ciudad de Holguín y como escenario de rescate de las mas auténticas y legítimas representaciones artísticas del territorio.

La subsistencia cultural y la identidad de los pueblos se ven claramente afectadas por la incidencia nociva que se ejerce desde los países más ricos sobre la mayoría pobre. El deseo de establecer un mismo modo de conducta, una sola cultura, la de los países desarrollados, anulando así cualquier manifestación diferente a la de ellos, donde quedará la identidad de los pueblos si no se le hace frente a esta política.

La globalización de la cultura es la manifestación de sus contradicciones, tensiones, desajustes y cambios que tienen lugar en las interrelaciones de los cuatro macro fenómenos (economía, cultura, comunicación y política) En este escenario en el eje vertical la economía y la cultura y en el eje horizontal la comunicación y la política.

Cuba se ha dado a la tarea de contrarrestar esta influencia hegemónica y globalizadora a partir del fomento, rescate y difusión de los auténticos valores que conforman la cultura nacional. Como parte de esta tarea nace el centro cultural Salón Benny More, ubicado en calle Maceo esquina Luz Caballero.

Concepto de Centro Cultural:

“Instalación donde se ofrece a los visitantes el contacto y disfrute de proyectos culturales, complementados con una apropiada ambientación y otros servicios asociados, entre ellos, los gastronómicos.”

En consecuencia, su Misión queda establecida a partir de:

“Fungir como espacios para la promoción y comercialización de las diferentes manifestaciones culturales del acervo nacional, cuyo concepto básico es la presentación de unidades artísticas complementada con servicios gastronómicos y otros en materia cultural, en los que prevalece el contacto con las mejores expresiones de autenticidad y diversidad de cubanía, en aras de garantizar la satisfacción de sus visitantes --nacionales y extranjeros-- y generar una fuente concreta de financiamiento al desarrollo de la creación artística.”

Asimismo, su Visión se enuncia como:

“Somos líderes en el servicio más representativo y profesional de la diversidad cultural y gastronómica cubana, posicionados no sólo como la más integral y profesional opción en esta materia en frontera, sino con una fuerte presencia en mercados externos, donde integramos y con ello nos constituimos en portadores de una identidad y un producto diferenciado y con un claro mensaje de cubanía”

Los Factores Clave del Éxito asociados a estos propósitos, y cuyo desarrollo constituye prioridad de la línea de negocios, se identifican con:

- Inserción de línea de negocios como expresión concreta de la Cultura, uno de los principales atributos de imagen nacional,
- Capital Humano motivado y profesional,
- Diseño y realización de proyectos culturales auténticos y representativos de las diferentes fuentes del acervo creador cultural cubano,
- Capacidad de integrar servicios diversos y genuinos en materia cultural,
- Respaldo institucional del sistema de la Cultura,
- Calidad y alto grado de diferenciación de los servicios,
- Infraestructura y alcance geográfico nacional,
- Integración comunitaria,
- Capacidad adaptativa y orientación al desarrollo de cartera,

- Capacidad financiera,
- Desarrollo, consolidación y posicionamiento de la simbología de identidad, proyectos ambientales, imagen y del resto de los atributos intangibles como elementos comercializables.

Objetivos Específicos:

- . Presentar, en el Salón Benny More, un producto diferenciado y con un claro mensaje de cubanía donde 80 % de los proyectos culturales represente lo mejor de la música cubana y los espectáculos; donde la autenticidad e identidad sea un sello del centro cultural en territorio holguinero.
- . Generar \$ 210,680.00 moneda única de aportes para el desarrollo de la cultura.
- . Lograr que el 10 % de los visitantes al Salón Benny Moré provenga de las visitas de clientes extranjeros

Políticas de trabajo.

Las políticas de trabajo, están en correspondencia con las establecidas por el ministerio de cultura y las normadas en el manual de normas y procedimientos que regula la actividad de centros culturales.

Las atenciones con los clientes extranjeros serán las pactadas con la agencia de viajes paradiso en contratos de operaciones y comercialización al efecto o los que visiten el centro de forma libre y voluntaria.

Organización.

La organización tiene el propósito de coordinar los esfuerzos de las partes integrantes del colectivo, proporciona la organización necesaria de personas, posiciones, departamentos y colectivos.

La organización interna va a estar en función de responder a todos los objetivos, se utilizará la organización por funciones, por tipo de productos y por tipo de público.

El salón cuenta de dos espacios.

El área fundamental del centro con 120 capacidades para disfrutar de los

espectáculos que se brindan, con una pista geográficamente grande para poder demostrar las habilidades coreográficas de nuestros clientes sin afectar el servicio, con una barra que lleva el nombre de una de sus canciones: *“Hoy como ayer”*.

Cuenta además con un Opus bar. “Amor Fugaz” para las descargas en un espacio más íntimo, siempre con buena música cubana utilizando la programación artística como eje vertebrado del centro cultural y su influencia en la asistencia del público, este espacio aun no presta servicios.

Su estructura administrativa esta compuesta por dos Directivos y 16 trabajadores.

Cada día estamos planificando - intuitiva o espontáneamente - nuestras tareas cotidianas, desde las más básicas tales como a qué hora levantarnos y qué comer, hasta las más determinantes y complejas, como qué estudiar o dónde vivir.

Aquello que nos parece natural de ser planificado en la vida diaria, puede transformarse en la correcta formulación de un proyecto sólo si atendemos rigurosamente a los pasos que permiten estructurarlo.

Entre los componentes fundamentales que todo proyecto posee están:

- La voluntad de acción y cambio.
- La claridad respecto de los recursos con los que contamos para actuar.

No hay que olvidar que, cada vez que formulamos un proyecto, intentamos generar un cambio que optimice algún escenario. Por tal razón, todo proyecto dejará una impronta o tendrá repercusión a nivel social.

Todo proyecto es una herramienta de trabajo que sirve para expresar nuestras ideas y concretarlas mediante acciones planificadas. En otras palabras, al llevar a cabo un proyecto estamos materializando una voluntad. En el caso de los proyectos culturales, dicha voluntad de acción se llama “política cultural”.

“La política cultural es el conjunto de valores, ideas, orientaciones y directrices que una organización quiere desarrollar. Para ello es necesario “traducir” las voluntades y las ideas, acciones concretas, que deben estructurarse de manera

que sea posible lograr, con la máxima eficiencia, la finalidad planteada".
(Roselló: 2004)

El proyecto cultural es una sucesión ordenada de decisiones respecto de tareas y recursos, orientada a la consecución de objetivos en condiciones y contextos determinados.

Las etapas básicas que anteceden la elaboración de un proyecto cultural son:

- Plan: se traza a mediano o largo plazo y está estrechamente relacionado con la voluntad política y su forma de ver y entender el escenario sociocultural que va a intervenir. Debe tener una base conceptual sólida que permita responder a las preguntas: ¿por qué? y ¿para qué?
- Programa: es la primera materialización del plan e implica conjugar las líneas o directrices políticas dentro de una temática delimitada. Debe responder a preguntas tales como:
 - ¿A qué área cultural se enfocará? (danza, plástica, música, literatura, etc.). A la música popular del territorio preferiblemente.
 - ¿A qué grupo social va dirigido? (jóvenes, mujeres, niños, adultos mayores, etc.). Cliente Nacional e internacional. Jóvenes y adultos.
 - ¿Qué función tendrá? (apoyar la creación, capacitar, fomentar la literatura, etc.). Estimular y recuperar los bailables de los diferentes géneros de la música cubana, fomentar el incremento de los buenos espectáculos, recuperar la inversión y generar aportes para el desarrollo de la cultura.

La crisis mundial ha obligado al sector de la cultura ha rediseñar su sistema de trabajo, Las finalizadas Romerías de mayo han sido muestra de una manera diferente de hacer los eventos, Se logró la presencia de más de 16 países extranjeros y más de 178 visitantes. Al estar dedicado a Canadá, nuestro primer mercado emisor de turistas a la isla y el de mayor participación, y dentro de las manifestaciones la música logró la mayor presencia de ellos; se justifica la estrategia de poder contar objetivamente con un crecimiento del público en el centro cultural. Por tanto las acciones comerciales van dirigidas al cliente nacional e internacional que nos visita y que manifiesta interés por conocer la

música popular local.

Es un centro de espectáculos, con los proyectos a ritmo de cubanía

Este se fundamenta en los siguientes aspectos:

Es elemento cardinal en la caracterización la capacidad del proyecto cultural para transmitir genuinos y auténticos valores culturales del acervo creador cubano a través de su contenido y funcionabilidad y estética del espacio donde se materializa el proyecto cultural.

La programación es un componente no sólo activo, dinámico e identificativo, sino medular en la caracterización del espacio. Su calidad y rigor son, por tanto, elementos distintivos de estas instalaciones artísticas

En este proyecto artístico se propicia un ambiente para la participación activa del público, acorde a las características temáticas de especialización,

Este proyecto cultural cuenta con un opening o tema de presentación que lo identifica.

La música a utilizar, tanto en la ambientación como en las presentaciones en vivo son predominantemente cubana.

El centro se encuentra en un área geográficamente céntrica con un movimiento cultural fuerte y varios centros gastronómicos cercanos, estamos en una fase de búsqueda de identidad creativa, tratando de ir identificando lo que el público objetivo quiere aun cuando viene asimilando bien la presentación artística de los show nocturnos, el enfoque de producto asociado a nuestra gestión nos exige precisar que beneficios le vamos a ofrecer a los diferentes tipos de público que constituyan jerarquía de valor para ellos, teniendo en cuenta que es un centro nuevo que recién inicia su ciclo de vida. La tarea más importante es conocer quién es el público de este espacio para poder mantenerlos, comenzar a trabajar para ganar nuevos públicos, mantener la calidad e incorporar nuevos valores a la propuesta, garantizando mantener el público actual y comenzar a captar nuevos, mantener la variedad y calidad de la oferta artística.

La caracterización. Es obligatorio que todo centro cultural que asuma los proyectos a ritmos de cubanía tenga su caracterización, en que área de

dominios competimos, que identifica y cual es el sello que distingue el proyecto.

La jerarquía del valor de la propuesta. Como todo proyecto nuevo va a satisfacer también determinados niveles de necesidades y a contribuir a crear nuevos enfoques. El enfoque del producto aplicado a la gestión cultural exige pensar en términos de valor intrínseco para poder precisar que beneficio hay que brindar a los diferentes tipos de público. Según Kother al caracterizar cualquier producto va a ser necesario tener claridad sobre cinco dimensiones que constituyen su jerarquía de valor ante el público. Beneficio sustancial o básico, producto genérico, producto esperado, producto ampliado y producto potencial. En estos elementos se está trabajando por un grupo de expertos de la compañía.

La segmentación. De nada vale que haber caracterizado bien lo que hacemos si no se conoce a quien o quienes va dirigido el proyecto, hoy cada organización artística tiene que definir con mucha claridad a quien quiere llegar, cual es su público objetivo. Conocer que un segmento no es lo mismo que un nicho, la localización de este dentro de cualquier mercado es muy atractiva para cualquier propuesta, pues pueden convertirse en públicos de extraordinario valor a mediano y largo plazo, para considerar un segmento como tal. El centro necesita estudiar los diferentes segmentos de mercado que lo visitan, desarrollar una gestión cultural orientada o fortalecer y fidelizar este tipo de público en función de sus gustos específicos y debe ser:

Es medible porque en cada proyecto lleva sus análisis tanto económicos como estéticos de forma sistemática, amparados en análisis de las fichas de costo de análisis del talento artístico. La accesibilidad puede constatarse en las diferentes vías de acceso, la posibilidad de entrar y consumo tanto en cup como cup y convenios de trabajo con las universidades para disponer de un número de capacidades de carácter gratuito y las ventas mayormente en cup. Podemos asegurar que el Salón Benny Moré se identifica por la calidad y variedad de su propuesta artística. Su tranquilidad y ambiente de confianza.

El público objetivo para el centro cultural es heterogéneo destacándose los

jóvenes, especialmente los universitarios, los adultos particularmente en parejas en su inmensa mayoría pertenecen a la localidad holguinera; sin omitir la presencia de visitante extranjeros provenientes del Polo Turístico y de la ciudad. El nivel de ingresos es considerado como medio, con un gusto estético alto; donde la repitencia es alta y planificada. Las celebraciones de eventos, como bodas, quinces y reuniones de empresas es un segmento que complementa el público objetivo del referido centro cultural

El centro cultural trabaja por lograr si identidad propia se distingue no solo por sus buenas condiciones constructivas y de diseño para la presentación artística; sino por la calidad y amplio espectro de los proyectos culturales. Esto lo hace superior y rentable. La posibilidad de convocar agrupaciones del primer nivel con precios solventes en un ambiente seguro y placentero marca la diferencia ante la competencia.

Luego de identificar cual es la posición del centro cultural ante el cliente y la competencia y después de una revisión a los antecedentes de este espacio que siempre estuvo asociado a la parte cultural, ferias de libro, bailables, plaza cultural. Realmente la ciudad no tenía un lugar para los bailables y las presentaciones artísticas de mayor convocatoria y formato, en el perímetro urbano, la inserción en los eventos de la cultura, como las fiestas populares ha catalizado que el centro se esté identificando con su público objetivo y futuro aunque en los primeros tres meses de haber abierto sus puertas aún sin todos los elementos constructivos terminados evidenciaban resultados económicos inferiores a los esperados, lo que motivó un análisis de diseño y rediseño de su programación artística; Esto conllevó a realizar una investigación y la propuesta de una metodología para su gestión cultural.

El entorno en el que esta ubicado el Salón Benny Moré favorece pues en la ciudad nadie está presentando el tipo de proyecto artístico que él presenta, en un área cultural y un público distinto. Se trabaja para determinar si existe un público objetivo para otros proyectos artísticos.

Para la realización de este análisis se utiliza la técnica de la matriz DAFO, cuyas siglas corresponden a las debilidades, amenazas, fortalezas y

oportunidades, para que estas determinen las principales alternativas estratégicas que surgen a partir del cruce de los elementos positivos y negativos tanto internos como externos que se clasifican en este caso como Ofensivas.

<p>Fortaleza:</p> <p>Presencia de Paradiso.</p> <p>Utilización del Talento.(Espectáculo)</p> <p>Calidad del Servicio.</p> <p>Equipamiento Instalado (gastronómico y Artístico.</p> <p>Contar con escenario en el centro de la ciudad.</p> <p>Tener disquera Propia.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>No tener el local cerrado (Sin Techo)</p> <p>Es un centro nuevo que le faltan aspectos constructivos.</p> <p>Bajo presupuesto para gestionar el talento artístico.</p> <p>Bajo nivel Idiomático.</p> <p>No contar con Video Been.</p> <p>No contamos con Buró de venta de Paradiso en los Hoteles.</p>
<p>Amenazas:</p> <p>Existencia de varios centros nocturnos el la ciudad.</p> <p>El pago al talento Artístico es bajo con respecto a la competencia.</p> <p>La existencia de pocas agrupaciones con Gran Poder de Convocatoria.</p> <p>Es Poca o casi nula la convocatoria por puerta (70 para la agrupación y 30 para ARTex.</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>Demanda por el tipo de música.</p> <p>Interés Por todo lo cubano</p> <p>El nivel adquisitivo de la ciudad.</p>

Alternativas estratégicas:

Terminar con los aspectos constructivos que faltan.

Trabajar en la mejora de nivel idiomático del personal.

En el trabajo en la confección del proyecto cultural a presentar se determinar los

requisitos y elementos distintivos que pueden intervenir en el proyecto artístico a partir del diagnóstico

Cada proyecto cultural tiene por lo menos tres propósitos: beneficios-desarrollo y continuidad. Al mismo tiempo cada proyecto tiene propósitos generales y propósitos específicos

El propósito general de este proyecto es que la comunidad conozca de los espectáculos que se están presentando en el salón Benny More y como propósito específico ir logrando que el público visite el centro cultural, como camino a lo que aspiramos y paulatinamente incrementar los volúmenes de ingreso y que tenga el Dominio cultural de la ciudad.

Ya en este paso podemos trabajar con los públicos finales .reales y potenciales, agencias de viajes, contribuyentes y colaboradores, público interno, medios masivos de comunicación y el comité técnico asesor, ambiente de trabajo y las instancias locales y nacionales.

La segmentación debe darnos nuestro público, ya esta determinada el área cultural que atenderá el proyecto y quienes recibirán el proyecto o sea beneficiarios y participantes.

En este paso la importancia o el mayor esfuerzo esta dedicado al producto cultural, los proyectos culturales serán minuciosamente revisados, vestuario, contratación, reglamentos de trabajo y el cálculo de la demanda cultural para tener más seguridad en continuar avanzando en los proyectos riesgosos, se pueden estar trabajando simultáneamente en varios proyectos, en este paso lo mas importante es identificar todos los atributos, fortalezas y el potencial estético y comercial del talento artístico, parte del éxito del proyecto se determina aquí

Para poder cumplir con el tercer objetivo de este capítulo que consiste en incrementar la presencia del cliente extranjero en un 10 % se realizó el cálculo de la demanda potencial de ese tipo mercado.

La principal utilización del potencial del mercado en el análisis del mercado es evaluar las oportunidades que puede ofrecer un producto.

Para examinar el potencial del mercado de un producto, en lo que representa a un determinado segmento, se debe examinar las características de rentas disponibles/consumos o nivel de gastos de los consumidores de cada segmento. (Enciclopedia del Management)

Esta estimación implica la realización de los siguientes pasos:

1- La identificación de los segmentos de mercados desde el punto de vista de las diferencias mensurables del consumidor; que no es más que el turismo emisor de Canadá.

2- La determinación del número de clientes en potencia en el segmento $i(=n_i)$; no es más que la cantidad de visitantes que tuvo el destino Holguín durante el año 2009.

3- La determinación de la renta disponible media por clientes en el segmento $i(=R_i)$; esto se determina del promedio gastado por visitantes al país desde el año 1993 hasta el año 2003.

4- La determinación de la parte de la renta disponible gastada en esa clase de producto. $(=E_i)$, no es más que el gasto anual de cada morador de América Continental de un importe de 1024.00 USD anual, en consumo cultural dividido por un año natural y multiplicado por 7.8 días, que es la estancia de los clientes del turismo emisor destino Holguín, por una cifra de 21.88 USD.

El mercado potencial del producto para el segmento i es;

$$MP_i = n_i * R_i * E_i$$

$$MP_i = 752\ 503 * 1163.35 * 21.88$$

$$MP_i = 1\ 902\ 780.$$

Significa que el mercado potencial de el destino turístico Holguín, desde el mercado emisor Canadá es de 1 902 780.0 turistas.

Si C_i representa la cuota de mercado de la empresa en la división i , el potencial de ventas de la empresa, en la división i será

$$PV_i = C_i * MP_i$$

$$PV_i = 3.03 (\text{Turismo Indiv}) * 1\ 902\ 780 (\text{Mercado Potencial}).$$

PVi= 5 765 423.40 CUC

El potencial de ventas de la empresa será:

$$PV = \sum PVi$$

PVi= sumatoria de Potencial de venta de cada producto o proyecto.

(ver tabla)

Ingresos por Servicios Prestados						
Año 2009 Diciembre						
Servicios Prestados	Sdo del mes	Acumulado Anual	Cantidad Clientes	Cuota Mercado	Mercado Potcl	Potcial Vta
<i>Opcionales</i>	672.00	2173.60	178	3.78	1902780	7,183,528.99
<i>Programa Especializado</i>	362.00	19363.40	104	3.48	1902780	6,623,138.08
<i>Turismo Individual</i>	514.40	3746.40	132	3.90	1902780	7,415,076.00
				Ptcial Vta Emp	Total	21,221,743.07

Calculando la demanda potencial y tomando como referencia los históricos de comportamiento de la agencia paradiso se aprecia que existe una demanda potencial que puede ser real y garantiza el incremento de las ventas por ese concepto

La práctica demuestra que constantemente se nos están presentando proyectos artísticos y cuando se han presentado proyectos similares según la caracterización del centro cultural y con alguna referencia del trabajo viene directamente a un nuevo análisis.

El turismo cultural representa para la Empresa a nivel nacional el 80 % de sus exportaciones.

Al diseñar la mezcla de mercadotecnia se tiene en cuenta que la mayor atracción de la propuesta va a estar dada por una elevada calidad artística, se necesita que los precios sean competitivos para lograr la mayor afluencia de público como estrategia de publicidad y posicionamiento, teniendo en cuenta que el centro se encuentra en la primera fase de vida por ser nuevo. Análisis de eficiencia del aprovechamiento del talento artístico demuestran que cuando el producto artístico es de calidad los clientes pagan los precios fijados para disfrutar de los espectáculos.

Es necesario trabajar con el producto, precio, plaza y distribución.

Las premisas de carácter interno que se tuvieron en cuenta son

La naturaleza, de lo que hacemos y de nuestra misión.

Las consideraciones internas sobre el posicionamiento que se pretende para el proyecto

La etapa de inicio está caracterizada por bajo volúmenes de ventas, costos muy altos, altos volúmenes de depreciación de activos y por ende pocos beneficios

Otros elementos que componen nuestra mezcla de mercadotecnia. Lo más importante es que el centro sea visitado, los precios solo se subirán ante orquestas de gran convocatoria y básicamente para sufragar sus gastos y los niveles de beneficios comprometidos

Los caracteres externos son:

La existencia de la política oficial de precio en el contexto que estamos trabajando,

La situación del mercado y la demanda,

La competencia,

Otros factores El volumen de pago de las unidades presupuestadas al talento artístico local ha imposibilitado mejores niveles de rendimiento, como trabajar por puerta .la diferencia de los niveles de pago entre las unidades presupuestadas del mismo ministerio de cultura y las de Artex son altas. Se trabajan esquemas económicos diferentes unas para ingresar y otros para

gastar y la capacidad de adaptación a los a los nuevos cambios de escenarios que vive el país y la provincia no son lo rápido que se necesitan,

Para fijar los precios se hizo necesario tener en cuenta el mercado al cual va dirigido en el caso más frecuente la demanda y el precio están inversamente relacionado, esto es cuanto mayor sea el precio de venta menor será la demanda y viceversa.

Todo proyecto se realiza mediante un modelo de actividades

Modelo.

Nombre que identifica la actividad: “A Ritmo de Cubanía”

Descripción de lo que implica la actividad: Actividad cultural con los principales exponentes de cultura del territorio en vivo.

Destinatario: Cliente nacional y extranjero.

Lugar de realización: centro cultural “Salón Benny More”

Tiempo de realización: 90 minutos.

Requisitos organizativos: La entrada al centro cultural es libre y por orden de llegada, se utiliza la modalidad de pasar y reservar, tal y como establece el manual y para clientes extranjeros puede ser por orden de llegada para turistas libres y previa coordinación los conveníamos con la agencia paradiso

Presupuesto: Cada proyecto cultural tiene un presupuesto fijado con anterioridad, lo cual se evidencia en el modelo M1 para la contratación con la empresa artística y existe la variante para el cliente extranjero en la opcional La ruta de la cerveza, un número de visitantes que justifique la rentabilidad del proyecto a través de ficha de costo realizada, para este tipo de cliente, siempre en coordinación con paradiso.

Ya aquí se determinan los nombres de todos los proyectos artísticos y los que serán asumidos en el centro cultural, la programación semanal y mensual, una vez aprobada comienza la distribución y comercialización de la misma.

Resulta una paradoja que el tema de la distribución, sea uno de a los que generalmente menos atención se dedica, aún cuando de la selección acertada

de los intermediarios puede depender, en muchos casos, el éxito o fracasos de los proyectos o propuestas culturales.

En este momento ya están definidas las bases y concepción del proyecto, por lo que se aprovechan todos los medios de difusión masiva, ya sean la prensa, plataformas digitales, agencias de viajes.

Aunque se han hecho algunos intentos de acercamiento al cliente potencial el centro cultural "Salón Benny More" aún no ha sido inaugurado, se intercambian experiencias con la Asociación cultural del mismo nombre radicada en España, se trabaja con la asociación cultural del Festival del Bárbaro del Ritmo con el objetivo de ser subsedes de este evento internacional, para el aniversario de su nacimiento se contará con la pagina Web propia de ARTex, todo esto se realiza con el propósito de lograr la mayor asistencia del público objetivo.

La promoción va dirigida al consumidor final a quien se le informa de la oferta destacando lo diferencial de la oferta a través de tres cauces fundamentales.

- La comunicación a través de Spot en la radio, sueltos publicitarios y en la TV local.
- La publicidad, que no solo presenta los productos del turismo cultural específicos, sino que contribuye a la consolidación de la imagen de un país como destino turístico, La feria Expo-Holguín 2010 fue dedicada al Salón Benny More. .
- Se realiza el marketing directo en cooperación con los operadores especializados. Para Garantizar el posicionamiento del proyecto, al no contar con un buró de venta en los Hoteles del Polo turístico el cual hace más lento el proceso.

La selección de intermediario y el diseño de un canal distributivo parte de una pregunta clave: ¿Dónde esta el público final al que Quiero llegar?, y a partir de ahí se estructura el canal de distribución.

Este es un paso importante el cual nos ha demostrado su valía en la investigación, las restricciones de los principales de medios masivos de hablar de los precios en los espacios artísticos y los espectáculos nos obliga o

redoblar los esfuerzos y alcanzar llegar hasta nuestro público meta, cuando los productos artísticos tienen alta calidad, lo mas importante es que el público conozca donde está, hora y lugar. Los proyectos artísticos no son bienes necesarios, sino santuarios por tanto el consumidor cultural nacional o extranjero que sigue un proyecto es síntoma de un tiempo de ocio y un sobrante de dinero que pagara por verlo.

Una vez aprobada la programación artística del centro cultural, una copia de esta se entrega a las Empresas artísticas representantes de ellos, estas le entregan los modelos correspondientes con los cuales se pueden presentar y desarrollar su actividad artística en el centro cultural

Todas las semanas se realiza una conciliación y ajuste del comportamiento del talento artístico, aspectos positivos y negativos de ambas partes según lo pactado en las contrataciones existentes.

Se trabaja en la validación de esta programación desde el punto de vista estético- artístico por la UNEAC y el comité técnico asesor creado al respecto como elemento de exigencias y evaluación de la calidad del proyecto artístico

Para el cliente internacional se realiza a través de la Gerencia Paradiso con las agencias de viajes mediante el intercambio con los contactos interesados, para responder todas las inquietudes, se envían las ofertas comerciales, la puesta en relación de la oferta: instituciones, operadores de receptivos con los intermediarios especializados, operadores de los mercados emisores, agregados culturales.

Actualmente se potencia el pago online donde el cliente paga por su servicio antes de llegar al país, le permite viajar con menos dinero y mas seguridad.

En estos momentos se realizan acciones de comercialización con guías y representantes de agencias de viajes, toda la comercialización con el turista cultural internacional se afecta con un tiempo acordado de anticipación

La muestra mayor de participación extranjera se tiene con la ruta cultural de la cerveza, un proyecto que cada domingo garantiza la presencia de más de treinta (30) turistas culturales que realizan un recorrido por diferentes instalaciones gastronómicas y artísticas, buscan un acercamiento de los

clientes a los principales escenarios artísticos de la provincia con una secuencia estética y el mayor proyecto de integración entre la cultura y el turismo como modelo de gestión cultural.

La experiencia va demostrando que las orquestas de gran convocatoria logran una buena presencia de clientes nacionales y extranjeros. No se logra la incorporación de este tipo de agrupación en el Salón Benny More de las que radican en la zona Oriental para mejorar los niveles de eficiencia al eliminar los gastos relacionados con la transportación y hospedaje de los mismos que encarece la gira artística. Objetivamente Holguín no tiene agrupaciones de alta convocatoria.

Se trabaja en la consolidación y presencia del proyecto Buena vista Social Club como elemento diferenciador de autenticidad en el centro cultural.

La continuidad de la comercialización depende de cómo ambas partes asuman con rigor la evaluación rigurosa de las actividades artísticas y económicas

Para evaluar la efectividad de los proyecto y la recuperación de la inversión se realiza mediante la evaluación de fichas de costos, el cálculo de diferentes variables financieras y evaluación de cada presentación artística, este paso permite a la Agencia de Paradiso evaluar el comportamiento de sus visitantes y al centro cultural, le permite evaluar la efectividad y poder de convocatoria del talento artístico de conjunto con las condiciones financieras del proyecto.

Este análisis no solo es importante para el comportamiento de los ingresos, sino para la representación del artista evaluar su poder de convocatoria y los ajustes necesarios a su proyecto

Es necesario evaluar el comportamiento de las expectativas del cliente con el proyecto presentado, para así realizar acciones de mejora continua y perfeccionamiento.

Se realiza un monitoreo a la programación artística, para ellos se utilizan métodos de nivel empírico, Programación del centro cultural para valorar su comportamiento de satisfacción y nivel de ingresos, gastos de operaciones, costos fijos, impuestos, etc....la programación cultural es aprobada en el consejo de dirección de los centros culturales todos los meses.

Se utilizan los métodos de observación, entrevista individual y entrevista a expertos en temas artísticos, y cálculos de diferentes variables financieras para la evaluación de proyectos de inversión. Y observación directa a las actividades.

En los espectáculos se procede a evaluar temas puntuales como el desempeño del talento artístico, coherencia de la manifestación con el espacio y la caracterización del mismo, asistencia y satisfacción de público. Se comprueba la eficiencia del pago del talento artístico.

Son muy pocas las acciones de lanzamientos de discos de los artistas del catalogo de Bis Music.

Todo esto se realiza con el objetivo de cumplir con los ingresos planificados según estudio y así demostrar la factibilidad del proyecto en su conjunto, podemos mencionar las principales variables calculadas como son (VAN, TIR y PR).

Para la evaluación financiera del proyecto se obtuvieron datos tales como (estimaciones de ventas, inversión necesaria, gastos operacionales, costos fijos, impuestos, entre otros), para determinar finalmente la rentabilidad de la inversión.

A continuación detalles de los pasos seguido para la efectiva evaluación.

1- Primeramente se decidió la duración de la vida del proyecto, se hace tomando un periodo razonable reflejando el máximo de años a esperar para recuperar la inversión inicial.

2- Luego se decidió en cuántos períodos se dividiría la vida del proyecto, es decir anual, trimestral, mensual, etc.

3- Luego se determinó la tasa del costo oportunidad.

4- Se determinó el monto de la inversión inicial y de los flujos de fondos netos de cada período en los que se divide el proyecto. Esto es el resultado del flujo de ingreso y egreso de los fondos.

5- Finalmente se calcularon las variables financieras y su resultado condujo, a tomar la decisión de ejecución y evaluación del proyecto.

Resultados de indicadores de eficiencia para la factibilidad.

Años	Ingre- sos MCUC	Costos MCUC	Gastos MCUC	Utilidad MCUC	Ingresos MCUP	Costos MCUP	Gastos MCUP	Utilidad MCUP
1	160.0	73.6	22.4	64.0	500.0	260.0	75.0	165.0
2	182.5	83.9	25.5	73.0	570.4	296.6	85.6	188.2
3	205.1	94.3	28.7	82.0	640.8	333.2	96.1	211.5
4	227.6	104.7	31.8	91.0	711.3	369.8	106.7	234.7
5	250.1	115.1	35.0	100.1	781.7	406.5	117.2	257.9

Años	Utilidad		Utilidades 3% Deprec y 5 % Reserv		Utilidad Moneda Única
	MCUC	MCUP	MCUC	M CUP	
1	64.0	165.0	58.8	151.8	210.7
2	73.0	188.2	67.2	173.2	240.3
3	62.0	211.5	75.5	194.5	270.0
4	91.0	234.7	83.7	215.9	299.7
5	100.1	257.9	92.0	237.3	329.4
VALOR DE LA INVERSIÓN					
MCUC	MCUP	MONEDA ÚNICA			
99.0	436.0	524.4			

	PRI	VAN	TIR
MCUC	1.59 años	148.5	63 %
MCUP	2.52 años	230.3	32 %
MONEDA UNICA	2.27 años	379.3	39 %

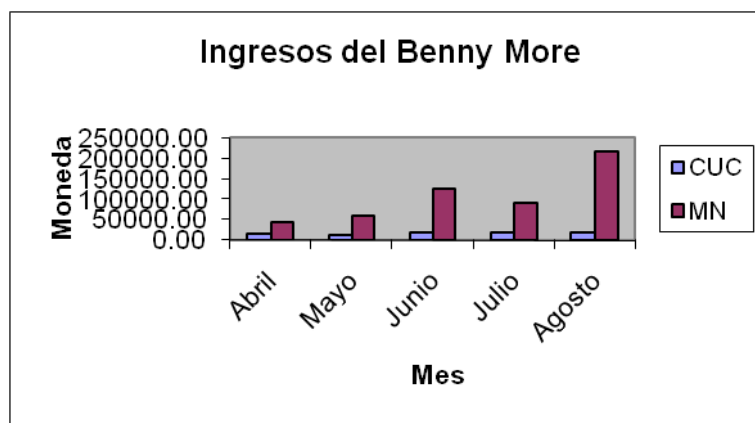
Se decide realizar la inversión ya que los criterios evaluativos denotan la factibilidad del mismo.

Al cierre del mes de agosto 2010 el centro cultural Salón Benny More ha ingresado 101409.50 cuc y 763870 cup, lo que demuestra la efectividad de la gestión cultural a través de proyectos iniciada en el mismo a partir del mes de abril

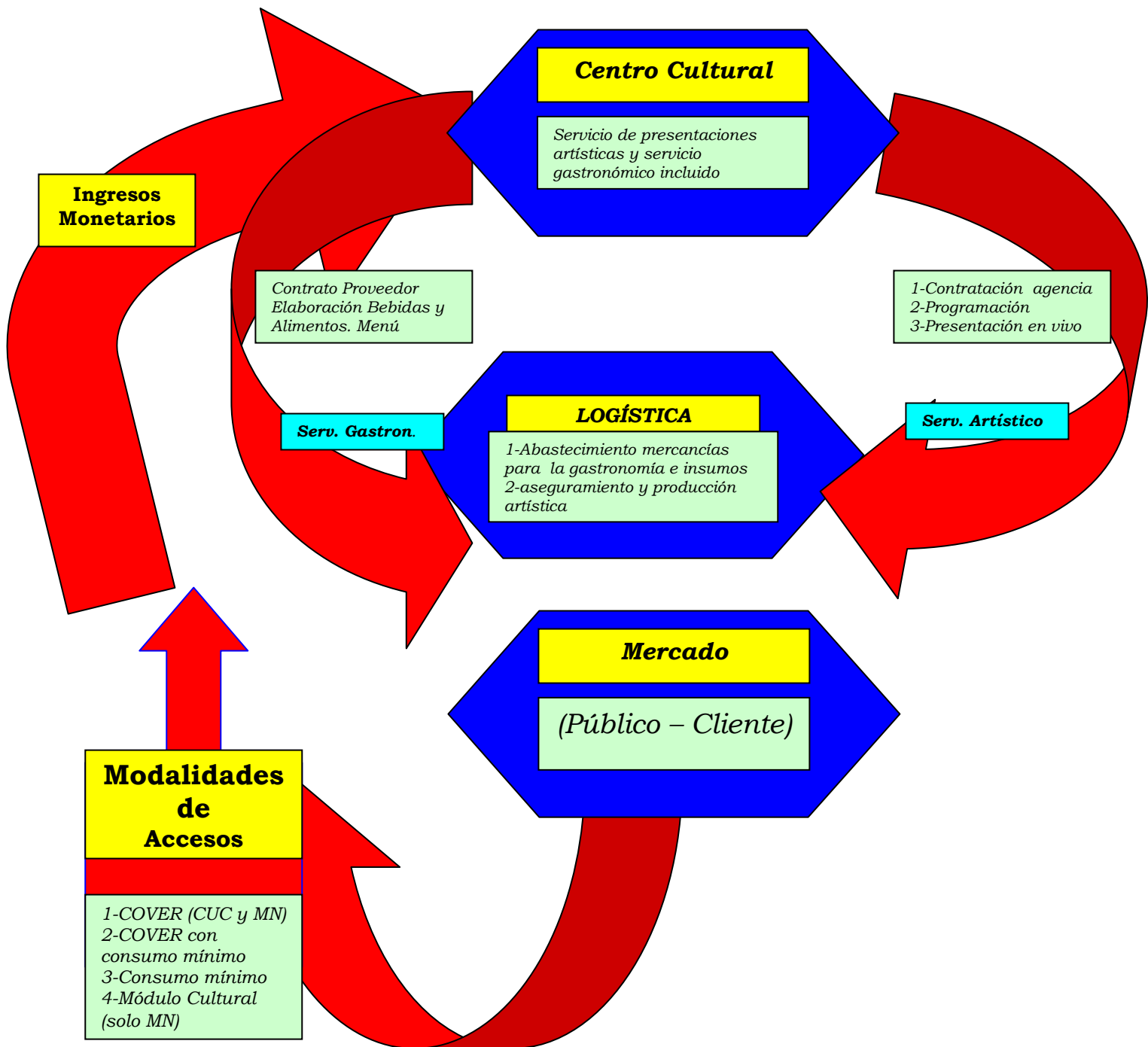
INGRESOS BENNY MORÉ

Después de la aplicación de la metodología

Mes:	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
CUC	14400.00	11090.00	17944.65	19486.10	19919.90
MN	44810.00	59240.00	123620.00	91970.00	214375



A continuación cómo ocurre el flujo del comercio minorista del servicio artístico en el centro cultural.



Conclusiones parciales

La aplicación de la metodología de gestión cultural permitió un aumento en los niveles de ingreso a partir del mes de abril 2010 en que se comenzó a implantar, garantizando la recuperación de la inversión y el cumplimiento de los objetivos del capítulo (anexo2)

La buena calidad del producto artístico en función del espacio y la correcta promoción garantiza el éxito del proyecto.

Se demuestra el nivel de aceptación del público objetivo de los proyectos presentados en el espacio aun cuando las orquestas de gran convocatoria logran mayor presencia de clientes nacionales y extranjeros.

CONCLUSIONES

La cultura necesita su propio modelo de gestión, para ello necesita mayores espacios para la superación de los gestores culturales para que puedan ser promotores y agentes de cambio en la medida que tiene que generar políticas como resultado del estudio y la investigación del medio cultural en el cual se encuentra el servicio de gestión

La presentación de un proyecto artístico de calidad, con una correcta promoción garantiza el éxito del mismo

La aplicación de la metodología para la gestión cultural combina los pasos para la realización, evaluación y mejoramiento de los proyectos artísticos como elemento diferenciador de los centros culturales, logrando la presencia de clientes nacionales y extranjeros en el salón Benny Moré cumpliéndose así la hipótesis planteada y alcanzando el objetivo propuesto

La aplicación de la metodología propuesta muestra la factibilidad de su implementación ya que se lograron avances en la gestión cultural del Salón Benny Moré con el incremento de los niveles de ingresos en ambas monedas, como contribución a que la cultura sea un sistema cerrado en CUC

RECOMENDACIONES

Generalizar los resultados obtenidos en la investigación, de tal manera que las experiencias adquiridas, sean transmitidas a otros centros culturales de la provincia y el país para que en los escenarios económicos actuales les pueda ser útil.

Trabajar en el perfeccionamiento de la metodología propuesta según la práctica lo evidencie o demande

En las actividades culturales, proyectos culturales y turismo cultural hay que incluir con preferencia la calidad en cada una de las actividades que se realicen y el rendimiento, y poder de convocatoria del talento artístico que se presentan en los espacios culturales

Aplicar el modelo propuesto como herramienta básica para la gestión cultural en otras organizaciones, perfeccionando los indicadores e instrumentos diseñados

Realizar divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en la investigación mediante publicaciones científicas en revistas y eventos científicos nacionales, así como de acciones de capacitación sobre esta temática en otras entidades del Ministerio de Cultura lo cual contribuirá con la generalización de dichos resultados

BIBLIOGRAFÍA

1. Abella Vázquez, C. y Mendoza Ávila, CA. (2003) Hablemos de turismo Cultural .Boletín del portal iberoamericano de ggestión cultural. [www. gestión cultural.org](http://www.gestión cultural.org)
2. Amaya Quincoses, C. (2008) Gestión de mercadotecnia en el arte. Ediciones UNION y Ediciones LOGOS Habana CUBA.
3. Arcaya Pupo, M. (2009) Diagnóstico del producto: turismo cultural en el destino Holguín, Trabajo de Diploma Licenciatura en turismo Universidad Oscar Lucero Moya Holguín.
4. Ateca Amestoy, MV. (2005) Demanda y valoración de bienes Culturales, Tesis Doctoral.
5. Bigott Suzanini, B. (2007) Consumo Cultural Y Educación .Universidad de Caracas. Venezuela.
6. Bonet Agusti, L. (2003) Hablemos de turismo Cultural .Boletín del portal iberoamericano de gestión cultural.
7. Bonet Agusti, L. (2009) Jornadas” Crecer experimentando: Valor y reto de los proyectos culturales. España.
8. Bonet Agustu, L. (2004) Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales. Portal iberoamericano de gestión cultural.
9. Bonet Agusti, L. (2003) Turismo cultural una reflexión sobre la ciencia económica. Portal iberoamericano de gestión cultural.
10. Bonet Agusti, L. (2008) Una aproximación economica al análisis del turismo cultural. I primer Seminario internacional ciencias económicas, derecho y Cultura.
11. Brunner, J. (1992) América latina: Cultura y modernidad. Editorial Grimaldo Méjico.
12. Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003) Parámetros Para la estrategia de mercadotecnia cultural.
13. Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003) Marketing de las artes y la cultura.

Editorial Ariel. España.

14. Cordero Rodríguez, Y. (2007) Una propuesta metodológica Para potenciar el turismo sociocultural desde el trabajo laboral investigativo de la carrera de estudios socioculturales: una experiencia de la universidad de pinar Del Río, Cuba.
15. Compendio de artículos. CCED. MES, (s/a). La Dirección (o Administración) por Objetivos (o resultados). En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Habana, Cuba. pp 279 – 295
16. Debreczeni, E. (2003) Gestión de turismo sostenible y patrimonio cultural, Portal iberoamericano de gestión cultural.
17. Escuder Valles, R. y Carrasco Arroyo, S. (2007) La observación y el análisis entre dos realidades en cultura. V Congreso Internacional Cultura y Desarrollo Habana, Cuba.
18. Esteban Curiel, J. (2007) La demanda del turismo cultural y su vinculación con el medio ambiente Urbano, casos de Madrid y Valencia, tesis Doctoral. España.
19. Font Sentias, S. (2003) El turismo Cultural en Cataluña. El análisis del turismo extranjero: De la formulación de expectativas a la gestión de una realidad. Portal iberoamericano de gestión cultural.
20. González de Oliveira, R. (2009) La cultura demanda una nueva mirada sobre los valores esenciales.
21. González Ferrer, J. (2007) Desarrollo de productos turísticos Universidad Oscar Lucero Moya de Holguín.
22. Gordillo Martorell, J. A. (2006) Algunos modelos actuales de Gestión Cultural. El caso de la ciudad de las artes y la ciencia. Valencia, España
23. Guerra Chirinos, D. (2003) Los autores del turismo cultural: una introducción a los avances y perspectivas en su estudio y aplicación, Portal iberoamericano de gestión cultural.
24. Guilarte Romero, M. (2008) Turismo Cultural una opción para diversificar la

- oferta del destino Holguín. Trabajo de diploma De Licenciatura en Turismo.
25. Guzmán Vilar, L. Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar la autenticidad del patrimonio en una localidad turística. Tesis en opción al título académico de Master en Gestión turística. Universidad de Oriente. Cuba. 2007.
 26. Guzmán Vilar, L. La autenticidad en la gestión turística del patrimonio cultural en el destino Holguín. Tesis en opción al Diploma de Estudios Avanzados. Universidad de Granada. España. 2010.
 27. Hernández Fernández, M. y Figueredo Castellanos, E. (2009) Santa María del puerto del príncipe: ¿potencia en Turismo Cultural?
 28. Herrera Mora, C. (2001) Consumo cultural potencial en América 2001. Una aplicación al modelo de asignación de consumo al gasto en cultura. Caso de estudio Colombia.
 29. Herrera Mora, C. (2003) Diagnóstico y posición del sub sector cultura en Colombia. Centro de Estudios de la Cultura de Colombia.
 30. José María de J A (2005) La estructuración de receptivos locales como medio de comercialización eficaz del turismo cultural del interior.
 31. Lacarriu, M. y Álvarez, M. (2003) La (indi) Gestión Cultural. Una cartografía de los procesos culturales.
 32. La Parra López, S. (1992) Turismo y gestión Cultural.
 33. Leal Spengler, E. (2002) El desarrollo de la cultura, única certeza para un proyecto sostenible y legítimo.
 34. Linares Fleitas, C. Moras Puig, pe. Rivero Baster, Y (2004) Diálogo y debate en el entorno Cubano Centro de Investigación Y Desarrollo de la cultura Cubana Juan Marinello. Editorial Linotipia Bolívar. Habana, Cuba.
 35. Machado Chaviano, E. L. y Hernández Aro, Y. (2007) Procedimientos para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba, Universidad Central de las Villas Martha Abreu.
 36. Martín Barbero, J. (1994) Conferencia sobre Comunicación y Diseño

Cultural. Medellín, Colombia.

37. Martinell Semper, A. (2003) La cooperación cultural internacional. Revista de Cultura Pensar Ibero América.
38. Martinell Semper, A. (2003) Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural internacional. Revista de cultura pensar Ibero América.
39. Martinell, A. (2003) Nuevas competencias en la formación de Gestores Culturales ante el reto de la internacionalización. Revista de Cultura Pensar Ibero América.
40. Merelo, G. (2005) Mercados Culturales. Revista Emeequis. México.
41. Mora Vanegas, C. (2009) Las herramientas de gestión a favor de la Empresa Moderna.
42. Moreno Aragón, J. (2006) Gestión de proyectos sociales y culturales. Editorial Félix Varela. Habana, Cuba.
43. Muñoz Hurtado, C. (2008) Taller de evaluación de proyectos culturales. España.
44. Pardo, J. (2007) Cooperación intersectorial en cultura y otras políticas de cooperación para el desarrollo: ¿Qué podemos aprender de otros Sectores? Almada, Portugal.
45. Pfenniger, M. (2004) Indicadores y estadísticas culturales: Un breve repaso conceptual. Portal iberoamericano de gestión cultural.
46. Porras Olaya, G. (2003) El marketing del turismo cultural. Portal iberoamericano de gestión cultural. España.
47. Querro Gervilla, J. M. (2003) El paradigma del marketing relacional: Una aproximación innovadora para la gestión de servicios culturales. Especial referencia a las relaciones con Centros educativos como estrategia para el desarrollo de la demanda cultural. Portal iberoamericano de gestión cultural.
48. Rifkin, J. (200) Comercializar la cultura. Editorial Paidós.
49. Rincón Cardona, F. (2006) Guía Para la elaboración de proyectos culturales.
50. Quintana, R. (2005) Efectos y futuro del turismo en la economía cubana

Tradinco S. A.

51. Roseau Pupo, B. (1999) Instrumentos teóricos y metodológicos Para la gestión Cultural.
52. Roselló Serezuela, D. (2006) Diseño y evaluación de proyectos culturales. Universidad internacional de Cataluña.
53. Roselló Volcán, E. D. y Rosillo Villena, J. C. Escasos indicadores Culturales ¿un problema cultural?
54. Shias Suriol, I.J. (2003) Del recurso a la oferta turística cultural. Catálogo de problemas. Portal iberoamericano de gestión cultural.
55. Siam Áreas, J. M. (2009) Metodología para el diseño y aplicación de una estrategia de diferenciación publicitaria a través de la cultura para el destino Holguín, tesis para el grado de master. Universidad Oscar Lucero moya Holguín.
56. Téllez, O. (2008) Fronteras y globalización.
57. Téllez, O. (2008) Lo simbólico del arte.
58. Téllez, O. (2008) Público: Consumidores culturales.
59. Toselli, C. (2003) Hablemos de turismo Cultural. Boletín del portal iberoamericano de gestión cultural.
60. Tresellas, J. (2007) Una reflexión sobre Turismo Cultural. Foros de Turismo Cultural.
61. Valeria Fernández, H. (2007) Medios de Comunicación mercado y cultura ¿Qué lugar para la ciudadanía?
62. Veracochea, F. (2002) Consecuencias sociales de las nuevas tecnologías de la información.
63. Victoria Gallerazo, M. Indicadores financieros parta la evaluación de proyectos de inversión.

Estructura de la Metodología para la gestión cultural

