DESAFÍOS Y APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA DE LA GESTIÓN DE FESTIVALES CULTURALES EN TIEMPOS DE PANDEMIA. EL CASO DEL FESTIVAL CULTURAL DE FUNDACIÓN DE CELAYA DURANTE EL 2020

CHALLENGES AND LESSONS LEARNED FROM THE EXPERIENCE OF MANAGING CULTURAL FESTIVALS DURING A PANDEMIC. THE CASE OF THE CELAYA FOUNDATION CULTURAL FESTIVAL IN 2020

Ana Brizeth Vásquez Hernández
Universidad de Guanajuato
ab.vasquezhernandez@ugto.mx

Recepción: 6 de junio del 2024
Aceptación: 1 de agosto del 2024

Resumen

La pandemia por Covid-19 provocó significativos cambios en el ámbito político, económico y social, impactando especialmente en la gestión cultural de festivales. Este trabajo presenta los resultados de una investigación cualitativa que contrasta la teoría revisada con la práctica, basándose en la experiencia profesional y entrevistas a gestores del Festival Cultural de Fundación de Celaya durante 2019 y 2020. La pandemia obligó a la gestión del festival a usar la creatividad para resolver situaciones críticas, redefiniendo contenidos y formatos de producción, estrategias de comunicación, gestión presupuestal y de recursos humanos. La investigación propone utilizar sistemas de gestión para abordar eficazmente los procesos clave y estrategias operativas, teniendo en cuenta los desafíos del entorno.

Palabras clave: Festivales culturales, Gestión de festivales, Producción de festivales.

Abstract

The Covid-19 pandemic brought about significant changes in the political, economic and social spheres, especially impacting the cultural management of festivals. This paper presents the results of qualitative research that contrasts the reviewed theory with practice, based on professional experience and interviews with managers of the Fundación de Celaya Cultural Festival during 2019 and 2020. The pandemic forced the festival management to use creativity to solve critical situations, redefining content and production formats, communication strategies, budget and human resources management. The research proposes using management systems to effectively address key processes and operational

Universidad de Guanajuato. *El Artista*. Revista de Artes, Cultura y Patrimonio Cultural, año 21, número 21, 1 de enero al 31 de diciembre del 2024. Esta obra es de acceso abierto.

strategies, considering the environment's challenges.

Keywords: Cultural festivals, Festival management, Festival production.

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la necesidad de formalizar y profesionalizar distintas prácticas de la gestión cultural y de la inquietud de la comunidad artística respecto a la gestión de proyectos, resulta pertinente profundizar en los conocimientos que orienten a la formalización y profesionalización de la gestión de festivales culturales. Hay que proveer información práctica útil para orientar, entre otras cosas, el establecimiento de objetivos, la toma de decisiones sobre el uso de recursos, la gestión de finanzas, de recursos humanos, la programación del contenido y la distribución del presupuesto. Lo que se persigue en el largo plazo es ayudar a la valorización del trabajo cultural, al reconocimiento de la gestión cultural como actividad profesional, al mejoramiento de las condiciones laborales de quienes se desempeñan en los festivales, y a la diversificación de ingresos tanto para el festival, como para sus organizadores, los artistas y creadores que participan.

La literatura señala diversas aportaciones teóricas acerca de las problemáticas que enfrenta la gestión de festivales, en su mayoría situadas en el contexto español (Bonet y Carreño) en las que han profundizado en aspectos generales sobre la titularidad, los presupuestos, el desarrollo y permanencia a través de los años, las tipologías existentes, los modelos de gestión, entre otros. En el contexto mexicano, algunos autores se enfocan en la producción de espectáculos o en las estrategias de marketing (De León) dejando espacio para los estudios enfocados en los procesos de gestión de festivales en el contexto mexicano. Para este propósito se ha partido de la diferenciación de los términos organización y gestión. Entendiendo "organización como un orden sistematizado de acciones para lograr un fin determinado, y "gestión" como la articulación de los elementos clave necesarios para el desarrollo favorable del festival, considerando tanto la administración óptima de los recursos, como el diálogo con las lógicas comunitarias y las políticas públicas del contexto en el que desarrolla. De este modo, el estudio buscó situarse en el ejercicio profesional de la gestión. Desde la experiencia profesional en la Dirección de Proyectos Artístico-Culturales en el Instituto Municipal de Arte y Cultura de Celaya, se pudo identificar que los procesos de planeación, gestión y

producción del Festival Cultural de Fundación de Celaya bajo se desarrollaron en dos modalidades: a) mediante procesos mecanizados y con prácticas aprendidas que se repiten sin cuestionarse, y b) mediante una propuesta de gestión intuitivo que buscó establecer estructuras y procesos orientados a resultados. Todo ello en un entorno de cambio constante tanto de los factores externos (cambios políticos, condiciones sanitarias y eventos extraordinarios) como de los factores internos (intereses y experiencias de los directivos de la institución, la cantidad de información disponible y los presupuestos del festival). Para dar una perspectiva profesional para la gestión de festivales, con información útil a otros gestores, promotores y organizadores de festivales culturales, y a quienes decidan ejercer la gestión cultural profesional, la investigación se planteó como un estudio cualitativo para describir los procesos clave y estrategias generales y operativas del Festival Cultural de Fundación de Celaya del 2018 al 2022, mediante un análisis longitudinal que contrasta la literatura disponible sobre la gestión y producción de festivales con realidad práctica sustentada en el ejercicio profesional y recuperando experiencias de valor, entrevistas profundas con los directivos responsables del festival.

Los objetivos específicos se enfocaron en:

1. Identificar los aspectos que profesionalizan la gestión de festivales culturales mediante la revisión de literatura disponible para construir un marco teórico de referencia.
2. Describir las implicaciones de entender las lógicas comunitarias y dialogar con las políticas públicas del contexto, a través de las referencias teóricas y las entrevistas a profundidad con actores clave en la gestión del Festival Cultural de Fundación de Celaya.
3. Describir los procesos clave y las estrategias generales y operativas del Festival Cultural de Fundación de Celaya a partir de la recuperación de los aprendizajes y experiencias de valor de las ediciones 2018-2020, que posibilitarán integrar una propuesta metodológica que oriente la profesionalización de la gestión de festivales culturales.

MÉTODO

La investigación se fundamentó en un diseño estratégico basado en tres elementos clave:

a) Paradigma filosófico-epistemológico del pragmatismo, teniendo como punta de partida la premisa de que "nada debe ser creído si la evidencia experimental es insuficiente", se pudo profundizar en la gestión de

festivales mediante el contraste entre la literatura disponible y la realidad práctica sustentada en la experiencia profesional.

b) El enfoque metodológico cualitativo centró el estudio en comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a profundidad con actores influyentes en diferentes etapas y procesos de cinco ediciones del Festival Cultural de Fundación de Celaya, para examinar cómo los individuos perciben y experimentan estos fenómenos.
c) La investigación descriptiva permitió identificar características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos mediante criterios sistemáticos, revelando su estructura o comportamiento. Un análisis longitudinal fue de utilidad para detallar los procesos de gestión, administración y producción del Festival Cultural de Fundación en 2018, 2019 y 2020, para diseñar una propuesta metodológica que oriente la gestión profesional de festivales culturales.

Se recurrió a la muestra de caso tipo para entender los detalles, significados y actores que influyen en la gestión de festivales, teniendo como referencia las ediciones del 2018 al 2020 del Festival Cultural de Fundación de Celaya a razón de que el objetivo de este muestreo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. Dada la longevidad del festival, que probablemente cuente con más de 40 ediciones, la información se limita a un periodo y contexto muy específicos, por lo que las propuestas de gestión no podrían considerarse como una regla universal. La naturaleza del festival es de titularidad pública, lo que implica que su financiamiento se realiza a través de recursos públicos y no se persigue la recuperación de la inversión generada. Esta condición otorga ciertas ventajas respecto a otros festivales de iniciativa privada, ya que la entidad municipal asume los costos, riesgos y responsabilidades civiles ante eventualidades. Además, el festival tiene infraestructura para realizar eventos artísticos, lo que podría no aplicarse a la gestión de festivales privados o independientes, aunque ofrece orientación en líneas generales.

El contexto del estudio está influenciado por circunstancias particulares como la pandemia de Covid-19 y un cambio de administración municipal, lo que significa que no se puede asumir que la combinación de factores internos y externos tenga un impacto uniforme en todos los festivales culturales. En cuanto al estilo, el Festival Cultural de Fundación de Celaya se clasifica como un festival cultural multidisciplinario, lo que sugiere que posee características distintivas en comparación con festivales monotemáticos o especializados en un género particular.

La investigación se apoyó en una muestra de tres expertos, considerando además de su experiencia en el Instituto de Arte y Cultura de Celaya, la intervención desde su área de trabajo en distintas etapas de la gestión, administración y producción del Festival Cultural de Fundación de Celaya. Con la intención de obtener una "fotografía" (Chen, 2006 en Hernández, 2014 p.534) más completa del fenómeno, se determinó recurrir a las siguientes técnicas para recolectar los datos pertinentes: la investigación de gabinete para desarrollar la perspectiva teórica con la finalidad de (Hernández, 2014) detectar o identificar palabras clave, planteamientos, teorías, hipótesis, variables y definiciones (p.66) en las que se enmarca la investigación; así como para recopilar "evidencia de datos numéricos, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases (Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010) que ayuden a la comprensión del fenómeno de estudio. De este modo, se realizó una codificación abierta del material recopilado para crear las categorías de información en las que se integran los criterios de análisis de la configuración del festival, y que orientaron la guía de tópicos utilizada para realizar las entrevistas a profundidad. La entrevista semiestructurada con actores influyentes en los procesos de gestión, administración y producción del festival para la obtención de datos verbales usando como herramienta central la guía de tópicos construida a partir de la revisión de la literatura. En la guía de tópicos se integran los factores que determinan un festival, los procesos clave y las estrategias generales y operativas de la gestión de festivales agrupados de la siguiente manera:

FACTORES QUE DETERMINAN UN FESTIVAL	PROCESIS CLAVE DE LA GESTIÓN DE FESTIVALES	ESTRATEGIAS GENERALES Y OPERATIVAS
Institucionalidad	Planeación	Temporalidad, ubicación de las actividades, relación con los actores significativos, calidad y evaluación de la gestión, estrategia de cooperación, internacionalización, estrategia financiera.
Territorio		
Presupuesto	Gestión	Conjunto de actividades programadas, estrategia de recursos humanos.
Proyecto artístico	Producción	Estrategias de producción, estrategia de captación de audiencia.

Figura 1. *Factores que determinan un festival, procesos clave y estrategias generales y operativas de la gestión de festivales.*
Elaboración propia, 2023 a partir de (Bonet, 2011 y Carreño, 2014)

Se sostuvieron entrevistas virtuales con los siguientes informantes clave:

a) *Coordinador de vinculación y proyectos culturales,* responsable de la planeación y financiación del festival.

b) *Coordinador de programación y difusión cultural*, responsable de la programación y organización del festival.
c) *Titular de la dirección de proyectos artístico-culturales*, responsable de la producción y operación del festival.

Mediante las entrevistas a profundidad con estos actores clave fue posible identificar las percepciones de los organizadores sobre la gestión del Festival Cultural de Fundación, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. La información recopilada en las entrevistas permitió contrastar la teoría revisada en la investigación de gabinete con la realidad práctica de la experiencia profesional.

La metodología utilizada en este estudio permitió comparar el deber ser con la realidad práctica, que suele sustentarse en la posibilidad de ser. Este enfoque proporcionó aprendizajes y experiencias valiosas que contribuyen a una comprensión más profunda de la gestión cultural profesional y de la gestión de festivales desde una perspectiva social-administrativa. Además, permitió identificar factores determinantes de un festival, procesos clave de la gestión de festivales y estrategias generales y operativas que abarcan aspectos como la institucionalidad, el territorio, el presupuesto, la gestión de actividades programadas, el proyecto artístico, la producción, la planeación, la temporalidad, la ubicación de actividades, la relación con actores significativos, la calidad y evaluación de la gestión, la cooperación, la internacionalización y las estrategias financieras. Estos aprendizajes orientan sobre cómo responder a las principales interrogantes que surgen al comenzar la organización de un festival, facilitando una gestión más efectiva y alineada con los objetivos tanto culturales como administrativos.

RESULTADOS

Bonet (2011) puntualiza cuatro factores para construir una tipología de festivales, y señala que la interacción entre estos factores explica "el por qué, para quién, qué y cómo se definen y desarrollan la mayor parte de festival es" En este sentido, el territorio dónde está ubicado es entendido como lugar de interacción social y cultural simbólica, que además condiciona la realidad y potencialidad de un evento artístico (Bonet, 2011). La institucionalidad del festival conlleva limitaciones en las decisiones, procedimientos y metodologías para los organizadores, afectando la identidad del festival y la gestión y asignación de recursos. El presupuesto disponible involucra el volumen y evolución de este, la financiación y estructura de ingresos, la estructura de gastos, y la política de precios. Así que, las posibilidades para conseguir la misión y los distintos objetivos varían según los recursos financieros disponibles y la capacidad de manejarlos. (Bonet, 2011). Finalmente, el

proyecto artístico constituye el alma del festival y se refleja en la intensidad de la programación de este, es decir, la cantidad de eventos y actividades artístico-culturales que se incluyen en el festival. Esta planificación debe ajustarse tanto al presupuesto como a la capacidad operativa disponible. En este sentido, las interacciones entre el modelo de gestión y el artístico constituyen el sistema de gestión del festival, y según el autor, la suma de ambos modelos resultará en la intensidad de la programación. (MG + MA = IP).

El contexto del 2020 provocó situaciones extraordinarias que influyeron en los factores que determinaron esa edición en particular: las condiciones sanitarias de la pandemia por Covid-19 sumadas al estado emocional de la ciudadanía, los intereses y preocupaciones de la institución por la realización del festival en un entorno incierto, un aumento en el presupuesto del 35% con relación a la edición 2019, además de la celebración del 450 aniversario de la fundación de la ciudad obligaron a replantear múltiples aspectos clave, abriendo la posibilidad de considerar aún más las preferencias, gustos y hábitos de consumo de los públicos para el festival, y, en consecuencia, a repensar los contenidos, innovar en los formatos de producción, la estrategia de comunicación, la gestión presupuestal y finalmente la estrategia para organizar el personal involucrado, puesto que estaba implícita su seguridad y su salud. En formatos mixtos se determinaron 53 días de actividad, en los que se consideraron las fechas relevantes para la ciudad, la naturaleza de los espectáculos y el número de personas en foro, los costos y gastos administrativos, y las posibles preferencias de los públicos en cuanto a disponibilidad para ver la programación en línea y/o presencialmente.

Figura 2
Aprendizajes de la experiencia de gestión de la edición 2020 del Festival Cultural de Fundación de Celaya.
Elaboración propia, 2023.

En la figura se presenta una radiografía detallada de los retos enfrentados para llevar adelante el Festival Cultural de Fundación en el contexto de la pandemia.

Esta imagen no solo ilustra los desafíos operativos y logísticos que surgieron debido a las restricciones sanitarias y la necesidad de distanciamiento social, sino también las innovaciones y adaptaciones que se implementaron para superar estos obstáculos: la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios imprevistos en el entorno, ajustando tanto la programación como la logística del festival para cumplir con las nuevas normativas y asegurar la seguridad de los participantes. La adopción de nuevas tecnologías para facilitar la realización de eventos virtuales o híbridos, permitiendo la continuidad del festival a pesar de las limitaciones físicas y alcanzando audiencias más amplias a través de plataformas digitales. El fortalecimiento de las redes de colaboración entre diferentes actores, incluidos artistas, proveedores, y organizaciones culturales, para coordinar esfuerzos y compartir recursos de manera efectiva. La necesidad de una gestión más eficiente y creativa de los recursos disponibles, maximizando el impacto del festival con presupuestos extraordinarios (y una duración atípica de la programación) y optimizando el uso de infraestructura existente.

Estos aprendizajes no solo permitieron la realización del festival en un contexto adverso, sino que también establecieron nuevas prácticas que pueden mejorar la gestión cultural en el futuro en relación con:

La (re) definición de contenidos

Las nuevas demandas: Se realizó un análisis de las preferencias y gustos emergentes del público, que habían cambiado debido al confinamiento y al impacto emocional de la pandemia. Se identificaron temas y formatos que resonaran más con la audiencia en ese contexto. Se priorizaron contenidos que no solo entretuvieran, sino que también proporcionaran un sentido de conexión y pertenencia.

La innovación en formatos de producción

Eventos virtuales e híbridos: La pandemia aceleró la adopción de formatos digitales. Se utilizaron plataformas para eventos en línea y se exploraron modelos híbridos que combinaron elementos presenciales y virtuales, buscando así ampliar el alcance y la accesibilidad del festival.

La estrategia de comunicación

Se diversificaron los canales de comunicación, utilizando redes sociales y transmisiones en vivo para mantener al público entretenido, informado y comprometido. Se emplearon formatos cortos y dinámicos que se ajustaban a la atención fragmentada de las personas durante la pandemia.

La gestión presupuestal

La gestión presupuestal se volvió más flexible para adaptarse a los cambios constantes. Se asignaron recursos para fortalecer las áreas digitales y de comunicación, y se optimizaron los gastos en logística y producción presencial. Se exploraron fuentes extraordinarias de financiamiento, como patrocinadores interesados en la visibilidad digital, además se obtuvo un incremento del 35% en el presupuesto, debido al sentido festivo de esa edición que conmemoró el 450 Aniversario de la Fundación de Celaya.

La definición de la estrategia para organizar al personal involucrado

La seguridad y salud del personal se convirtieron en una prioridad absoluta. Se implementaron protocolos estrictos de higiene y distanciamiento social en todas las fases de producción, y se proporcionaron equipos de protección personal (EPP) adecuados. Se adoptaron modalidades de trabajo remoto y horarios flexibles para reducir la exposición y el estrés del personal. Se promovió el uso de herramientas de colaboración en línea para mantener la eficiencia y la cohesión del equipo.

En esta edición se observó que los factores determinantes del festival se relacionan directamente con el diseño y la dimensión del festival, según la capacidad operativa, la disponibilidad de recursos y el alcance presupuestal. El principal aprendizaje obtenido fue que una clara definición de los recursos disponibles y su enfoque estratégico influye significativamente en el desarrollo favorable o desfavorable de un festival.

Las entrevistas profundas con los responsables del festival mostraron cómo ocurren las interacciones prácticas entre los procesos del modelo de

gestión y del artístico propuesto por Bonet (2011). Estas interacciones son fundamentales para entender cómo la planificación estratégica y la ejecución operativa se combinan para impactar en el éxito del festival.

DISCUSIÓN

El sistema de gestión del 2020 con el que se desarrolló el Festival Cultural de Fundación de Celaya incluyó una tercera figura que sirvió de puente entre el modelo artístico y el modelo de gestión, facilitando la sincronización entre los aspectos subjetivos y objetivos del festival, e incluso posibilitó una cierta sistematización de la experiencia de gestión del evento. No obstante, al examinar esta ecuación desde una perspectiva sociológica, surgen consideraciones importantes sobre las implicaciones de la gestión de un festival, sobre todo en un entorno adverso y atípico. Es pertinente destacar estas implicaciones al analizar los componentes de la gestión del festival, lo cual se logra mediante la exploración y respuesta a preguntas que guíen cada etapa del proceso.

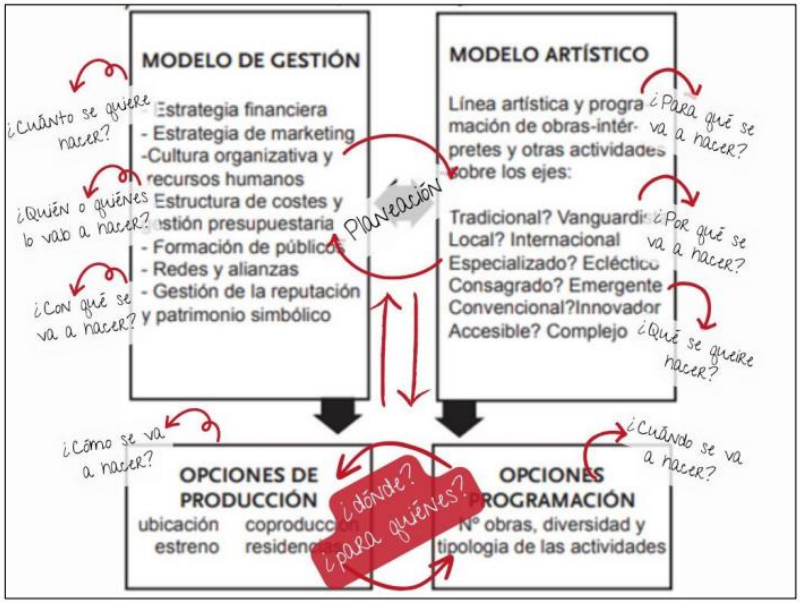

Figura 3
Implicaciones del sistema de gestión de festivales
Elaboración propia, 2024 a partir de Bonet, 2011 y Arroyo 2023.

El momento inicial fue la identificación y justificación del proyecto. Después, la fase de preparación y financiamiento, que estableció las bases económicas y logísticas necesarias. Posteriormente, se procedió con la

organización de la ejecución, donde se coordinaron los diversos componentes operativos y programáticos del festival. Finalmente, se realizó un reporte de evidencias y públicos del festival, sobre el alcance de la programación, el número de actividades y de participantes en esa edición.

La configuración del sistema de gestión del festival parece sencilla, abordando principalmente los aspectos objetivos y estructurales del proceso. Sin embargo, es crucial considerar también la subjetividad inherente al festival, incluyendo los impactos que esta tendrá durante su desarrollo.

El sentido de la gestión cultural radica en el trabajo con los valores, significados y prácticas de una sociedad determinada, así como en el diálogo con el contexto en el que se encuentra, bajo un orden jerárquico, en el que las interacciones y el intercambio de información suceden en momentos determinados, se organizan para un fin o función. Esto confiere a la gestión cultural, la capacidad de intervenir en los procesos, de influir en las significaciones, de transformar con responsabilidad.

Esta subjetividad abarca la percepción y recepción del festival por parte de las audiencias, los efectos culturales y sociales en la comunidad, así como las dinámicas internas del equipo organizador. Solo integrando ambos aspectos, objetivo y subjetivo, se puede lograr una gestión cultural verdaderamente efectiva y holística. Al respecto, la clave está en la respuesta a ¿dónde y para quiénes se realiza el festival?

SISTEMA DE GESTIÓN DEL FESTIVAL CULTURAL DE FUNDACIÓN	
MODELO DE GESTIÓN	**2020**
Estrategia financiera	Financiamiento municipal y recursos de la institución.
Estrategia de marketing	Strteaming y transmisiones en vivo por redes sociales
Cultura organizativa y recursos humanos	Estructura matricial
Estructura de costes y gestión presupuestaria	Recursos municipales destinados destinado a honorarios, rentas de mobiliario y equipo, alimentación y hospedaje, servicios administrativos.

Formación de públicos	Se enfocaron los esfuerzos en las preferencias de consumo derivadas de la contingencia sanitaria.
Redes y alianzas	Se generaron intercambios comerciales con promotoras culturales, proveedores y patrocinadores para solventar las estrategias del festival.
Gestión de la reputación y patrimonio simbólico	Se enfocaron los contenidos en la celebración del 450 Aniversario de la Fundación de Celaya.
MODELO ARTÍSTICO	**2020**
Línea artística	Artistas regionales y locales
Programación de obras	Programación de espectáculos nacionales, espectáculos regionales y locales en forma equitativa. En promedio 53 días de actividades programadas.
Diversidad de tipologías de las actividades programadas	Música, danza, teatro, artes visuales

Figura 3
Sistema de gestión de la edición 2020 del Festival Cultural de Fundación de Celaya.
Elaboración propia, 2023.

Entonces, ese actuar práctico, a punto de partida de la complejidad social donde se inscribe la gestión cultural es pertinente enfocarse en la problematización de:

LAS CONDICIONES SOCIOCULTURALES ESPECÍFICAS DEL CONTEXTO

El "territorio" es un componente esencial en la configuración y desarrollo de un festival cultural. Este término va más allá de su connotación geográfica, abarcando una red compleja de elementos interrelacionados que incluyen el espacio físico, cultural, socioeconómico y educativo. En el caso de Celaya, la organización y participación de la sociedad ha sido fundamental para el

festival. Según la información recabada en entrevistas, la población perteneciente a las esferas políticas, empresariales y sociales ha sido pionera en determinar la configuración del festival a partir de una estrecha relación con la programación del Festival Internacional Cervantino porque en Celaya no hay una oferta cultural consolidada, sino que toma como referente espacios y territorios más grandes. La intervención de lo independiente y lo popular, con la participación de diversos sectores de la población, evidencia que la riqueza cultural, las tradiciones y la diversidad socioeconómica de la población local han sido fundamentales en la planificación y ejecución del Festival Cultural de Fundación.

Comprender la idiosincrasia, las prácticas y aspiraciones de la comunidad fue crucial para una gestión del festival efectiva, implicó diseñar programas y actividades que se alinearan con las realidades y expectativas locales pesar de las condiciones de la pandemia. Se buscó integrar estos conceptos y la participación de la comunidad en la creación de documentales acerca de las tradiciones y efemérides relevantes para la identidad celayense, que hicieron parte de la programación del festival. Lo más significativo de esta iniciativa fue la participación de la comunidad, que transformó al festival en una plataforma de expresión para discutir y rememorar eventos, sucesos y sitios de interés, así como significaciones compartidas sobre su identidad. Además, al ser videograbados, estos testimonios se integraron en un acervo documental para la institución cultural, preservando así la memoria colectiva y fortaleciendo el patrimonio cultural local.

LAS PERSONAS DESTINATARIAS, A QUIENES SE ENTIENDE COMO BENEFICIARIOS DE LA ACTIVIDAD

Aunque el término "beneficiario" puede ser objeto de cuestionamiento crítico debido a su carga conceptual. (Arroyo, 2023).

Según la Real Academia Española (RAE), el término "beneficiario" se refiere a una persona que resulta favorecida por algo o que recibe una prestación. En el contexto de un festival, esto plantea dos preguntas importantes: ¿cómo se beneficia una persona con la realización de un festival, y cuáles son los beneficios en términos económicos, sociales y políticos? Más allá del aspecto romántico, como sugiere Bonet al afirmar que los festivales son la única oportunidad para que las personas experimenten espectáculos fuera de su realidad, es crucial considerar cómo se pueden medir estos beneficios. Desde mi experiencia con el Festival Cultural de Fundación de Celaya, he observado las reacciones positivas del público y la riqueza de las experiencias que los festivales proporcionan. Sin embargo, la evaluación debe ir más allá del impacto emocional e incluir una consideración de los beneficios más amplios

y su medición. En el análisis de los públicos y audiencias del festival, también es necesario considerar a la comunidad artística, a los trabajadores culturales y a los proveedores que participan en el evento, así como a los prestadores de servicios relacionados con las necesidades de la producción

En el caso de estudio abordado, en 2020 se recurrió a proveedores que tradicionalmente no se habían empleado en festivales. Esto incluyó camarógrafos, productores audiovisuales, proveedores de equipo de seguridad personal y de servicios de sanitización de espacios. Además, se utilizaron insumos que anteriormente no se habrían considerado, como guantes, gel antibacterial, cubrebocas, toallitas desinfectantes y tapetes sanitizantes. Se fortalecieron vínculos con otras instituciones, promotoras culturales y dependencias municipales para sumar esfuerzos y optimizar recursos, para compartir beneficios en cuanto a audiencia, aprovechamiento de espacios y generación de empleo para los involucrados.

El valioso aprendizaje de esta experiencia radica en la necesidad de considerar a todas las personas que hacen posible un festival. Al configurar el festival y definir el modelo de gestión y artístico, a menudo se centra la atención en el público, sin considerar suficientemente a los medios de comunicación, otras instituciones y actores con objetivos compartidos. Menos aún se considera a quienes están tras bambalinas y que, aunque no sean artistas, contribuyen significativamente al desarrollo del evento, incluyendo a los técnicos de producción, personal administrativo, contable y de gestión.

En términos presupuestales, a menudo se destina la mayoría de los recursos a la producción y el pago de honorarios (cuando se hace), considerando suficiente decir desde la institución que se "ha beneficiado a la comunidad artística" o "se ha invertido en la realización de eventos culturales". Sin embargo, esto ignora los impactos económicos generados para muchos otros prestadores de servicios directos e indirectos. Estos impactos no necesariamente están relacionados con el turismo, como se aborda en otros estudios sobre derrama o impacto económico de festivales, sino con lo que representa para la economía local. Esto evidencia la necesidad de diferenciar entre la gestión de las artes y la gestión de la cultura, entendiendo que ambas están relacionadas e implícitas en la "gestión cultural". La gestión debe ser facilitadora del desarrollo, la realización y la existencia misma de las artes, y por ende del trabajo artístico, que es distinto del trabajo cultural.

LAS SITUACIONES INESPERADAS (COMO LA PANDEMIA)

La gestión de festivales durante la Pandemia significó rediseñar estrategias de gestión que respondieran a nuevos públicos, nuevos espacios y dinámicas socioculturales.

La gestión de festivales durante la pandemia significó rediseñar estrategias que respondieran a nuevos públicos, espacios y dinámicas socioculturales. Aunque la pandemia quedó atrás hace algunos años, los retos enfrentados durante ese periodo dejaron aprendizajes y experiencias valiosas que actualmente pueden reorientar el sentido de la gestión cultural. Estos aprendizajes permiten rediseñar procesos y formatos, y romper con las prácticas mecanizadas o repetitivas. En el caso de estudio, aunque no se pudo sostener todas las buenas prácticas y modelos utilizados durante la pandemia, se han recuperado aspectos puntuales que pueden ser aplicados en la gestión de futuros festivales.

La realidad previa a la pandemia ya no existe, y aunque las condiciones actuales puedan parecer similares a las anteriores, es crucial reinventar las estrategias de gestión para enfrentar nuevos públicos y abordar nuevos temas relevantes para la sociedad. Este proceso de reinvención y adaptación es fundamental, especialmente al considerar las implicaciones sociológicas de los festivales y el ejercicio profesional de la gestión cultural. La pandemia ha demostrado la necesidad de una gestión cultural flexible y adaptativa, capaz de responder a cambios rápidos y significativos en el entorno sociocultural. Esta flexibilidad no solo mejora la capacidad de los festivales para sobrevivir en tiempos de crisis, sino que también puede enriquecer su relevancia y resonancia en contextos post-pandémicos.

En resumen, los desafíos y aprendizajes de la pandemia deben ser integrados en la gestión cultural contemporánea. Es crucial considerar las implicaciones sociológicas de los festivales, entendiendo que estos eventos no solo son espacios de entretenimiento y cultura, sino también plataformas para la reflexión y la transformación social. La gestión cultural debe evolucionar para atender las nuevas realidades y expectativas de la sociedad, asegurando que los festivales sigan siendo pertinentes y significativos en un mundo cambiante. Incluso cuestionar si la gestión es todavía un oficio o si se ha transformado en un modelo más participativo.

CONSIDERACIONES FINALES

En conclusión, la gestión cultural efectiva de un festival requiere una comprensión profunda de las lógicas comunitarias, como señala Bonet. Esto implica no solo identificar los intereses y la identidad de la población objetivo, sino también considerar los aspectos que configuran su contexto urbano, social y cultural. Aunque existen cuestiones complejas que pueden exceder el alcance de la gestión del festival, es esencial tenerlas en cuenta durante la planificación, financiación y operación del evento. Este enfoque holístico permite una gestión

más sensible a las realidades locales, asegurando que el festival sea relevante y accesible para la comunidad.

La integración coherente de la teoría y la práctica es fundamental. La teoría ofrece un marco conceptual y estratégico, mientras que la práctica permite la implementación y adaptación de estos conceptos en el terreno. La clave radica en procurar la congruencia entre ambas, diseñando y ejecutando festivales que no solo respondan a las necesidades y deseos de la comunidad, sino que también respeten y reflejen sus particularidades contextuales.

En este sentido, la gestión cultural se convierte en un ejercicio de equilibrio y adaptación, donde la teoría informa la práctica y la práctica enriquece la teoría, creando un ciclo continuo de aprendizaje y mejora. Esta dinámica asegura que los festivales sean eventos significativos y sostenibles, capaces de resonar con la comunidad y de adaptarse a sus cambiantes necesidades y circunstancias.

REFERENCIAS

Astola, R. M. (2018). La (buena) praxis de la gestión cultural. In C. Y. Canal, Praxis de la gestión cultural. Universidad Nacional de Colombia.

Bonet, L. (2011). Tipologías y modelos de gestión de festivales. In La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates.

Carreño, F. (2014). La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales de impacto de la recesión económica. Barcelona: Universidat de Barcelona.

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación 6ta Edición. Ciudad de México: McGraw Hill Education.

SOBRE LA AUTORA

Ana Brizeth Vásquez Hernández

Licenciada en Administración de Recursos Turísticos, donde desarrolla actividades de gestión cultural, entre estos, el desarrollo de festivales culturales y procesos administrativos para la gestión de proyectos. Actualmente, maestrante en la Maestría en Nueva Gestión Cultural en Patrimonio y Arte. Se ha desempeñado como coordinadora de turismo municipal, gestora cultura independiente y asistente de proyectos culturales y artísticos.