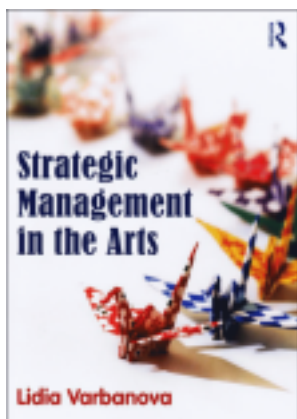


Pensar estratègicament les organitzacions culturals

Publicat per [Interacció](#) [1] el 11/04/2014 - 11:01 | Última modificació: 16/09/2026 - 09:05

Strategic Management in the Arts ofereix un mètode per orientar les organitzacions culturals en entorns canviants sense separar la missió artística de les decisions organitzatives, econòmiques i relacionals que en fan possible el desenvolupament. Lidia Varbanova trasllada al sector cultural les eines de la direcció estratègica i les adapta a unes organitzacions que han de respondre simultàniament a finalitats artístiques, socials i econòmiques.



La gestió estratègica acostuma a associar-se amb la formulació d'un pla que estableix objectius i ordena accions. Varbanova en proposa una concepció més àmplia: és una manera de relacionar la identitat de l'organització amb el seu entorn i de convertir aquesta lectura en decisions coherents. El pla és un instrument dins d'aquest procés, no el seu resultat únic.

El punt de partida és la singularitat de les organitzacions artístiques i culturals. La seva activitat no es pot valorar només mitjançant resultats econòmics, ja que combina propòsits artístics, responsabilitats socials, relacions amb els públics, dependència de recursos públics o privats i necessitat de continuïtat institucional. La direcció estratègica ha d'articular aquests objectius, que poden entrar en tensió, en lloc de pressuposar que convergeixen espontàniament.

Pensar estratègicament significa connectar allò que una organització cultural vol arribar a ser amb les condicions que poden fer-ho possible.

Aquesta connexió comença amb la definició de la visió, la missió i els objectius. La visió projecta una situació futura desitjada; la missió concreta la raó de ser de l'organització; els objectius tradueixen aquesta orientació en resultats que puguin guiar l'acció. Varbanova insisteix que aquestes formulacions només tenen capacitat orientadora si responen a una anàlisi prèvia de l'organització i del seu entorn. Cal identificar recursos, capacitats, debilitats, agents implicats, competidors, aliances possibles i transformacions polítiques, socials, econòmiques o tecnològiques.

A partir d'aquest diagnòstic, l'organització pot escollir entre diferents estratègies: consolidar la seva activitat, diversificar programes i ingressos, ampliar públics, establir aliances, internacionalitzar-se o impulsar formes d'innovació. La selecció no s'ha de fer per imitació ni per adhesió a una tendència, sinó segons la missió, les capacitats disponibles i la posició ocupada dins del sistema cultural. Aquesta és una de les aportacions més útils del llibre: obliga a entendre que les decisions estratègiques són eleccions entre alternatives i que, per tant, comporten també renúncies.

La segona meitat de l'obra desplega aquesta orientació en diferents plans funcionals: programació artística, màrqueting i desenvolupament de públics, recursos humans, producció i tecnologia, finances i captació de



recursos. L'objectiu és evitar que aquestes àrees operin com a compartiments independents. Una estratègia de públics, per exemple, afecta la programació, la comunicació, els equips, els pressupostos i la relació de l'organització amb el seu entorn. El valor del pla estratègic depèn de la coherència entre totes aquestes dimensions.

El procés no acaba amb l'aprovació del document. La implementació, el seguiment i l'avaluació permeten comprovar si les decisions adoptades produeixen els resultats esperats i si continuen sent adequades davant dels canvis. Varbanova incorpora aquí la idea d'«organització que aprèn»: una institució capaç d'obtenir coneixement de la seva pròpia pràctica, revisar els supòsits inicials i modificar l'estratègia. El control no apareix únicament com una comprovació final, sinó com una forma de reflexió estratègica permanent. L'estructura del llibre, els casos internacionals i les preguntes de treball confirmen aquesta clara vocació formativa i aplicada.

Com a invitació a una lectura crítica i profunda d'aquesta obra, cal destacar que, des de la nostra mirada, el llibre és una guia sòlida per evitar que la gestió cultural quedi reduïda a administrar activitats i pressupostos. La seva fortalesa és mostrar que programació, públics, persones, recursos i tecnologia formen part d'una mateixa decisió sobre el futur de l'organització.

Per contra, el seu límit deriva del mateix marc que li dona utilitat. L'adaptació d'eines procedents de la direcció empresarial tendeix a representar l'organització com un subjecte capaç de definir una missió compartida, analitzar racionalment l'entorn i actuar de manera coherent. Queden menys desenvolupades les relacions de poder que decideixen qui formula aquesta missió, quins conflictes es consideren legítims i quines veus poden intervenir en l'estratègia. L'èmfasi en l'emprenedoria, la competitivitat i la captació de recursos també demana distingir entre reforçar l'autonomia d'una organització cultural i subordinar-ne l'orientació a les possibilitats del mercat.

Referència

Varbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. Routledge.

Llibre registrat i disponible al catàleg bibliogràfic [C \[2\]ERCles \[2\]](#) especialitzat en polítiques culturals i pensament contemporani.

Categories: Llibre

Categories: Recursos i publicacions

Etiquetes: planificació cultural

Etiquetes: gestió cultural

Etiquetes: equipaments culturals

Etiquetes: finançament de la cultura

Etiquetes: públics de la cultura

- [3]

URL d'origen: <https://interaccio.diba.cat/blogs/2014/pensar-estrategicament>

Enllaços:

[1] <https://interaccio.diba.cat/members/interaccio>

[2] <http://cercles.diba.cat/>

[3] <https://interaccio.diba.cat/node/4903>