



Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural

ISSN electrónico: 2448-7694

Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de Guadalajara

México corima@cugdl.udg.mx

Año 11, Número 21, julio-diciembre de 2026

Artistas como gestores de las artes en un contexto de precarización laboral

The precariousness of artistic work and the practice of the artist- manager in Mexico

Sergio Ramírez Cárdenas¹

Centro de Investigación y Desarrollo en Educación, Cultura y Sociedad,
S. C.

DOI: <https://doi.org/10.32870/cor.a11n21.7535>

¹ Licenciado en Pedagogía por el CIDHEM y maestro en Antropología por El Colegio de Morelos. Realizó sus estudios musicales en el Conservatorio Nacional de Música. Ha dirigido diversas agrupaciones y producciones musicales. Gestor cultural por más de cincuenta años ininterrumpidos ha fundado espacios y ha coordinado proyectos artísticos en diversas partes del país, así como en Estados Unidos, Europa y América Latina. Se ha desempeñado en cargos de alta dirección en Conaculta (hoy Secretaría de Cultura) y el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. <https://orcid.org/0009-0006-5557-8725>. Email: frater10@gmail.com

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo principal abordar la decisión de artistas escénicos (música, danza y teatro) de asumir una doble actividad al desarrollarse profesionalmente en la gestión de las artes. Se reflexiona sobre la relación entre la precarización laboral del trabajo artístico, de la cual se establece una caracterización, y esta inclinación hacia la práctica de la gestión, tanto de manera independiente como dentro de las instituciones culturales. Ello se hace recuperando algunos testimonios de artistas escénicos de México bajo la metodología de historias de vida, así como retomando puntualmente la discusión que sobre el tema se desarrolla en otros países.

De esta manera, se concluye que existe un vínculo entre las condiciones precarias del trabajo artístico y la dedicación de artistas escénicos a la gestión de las artes como segunda actividad profesional. Asimismo, se sostiene que los artistas-gestores tienen, necesariamente, una visión particular de la gestión de las artes por su posición y formación como artistas, lo que enriquece la práctica de la gestión en su conjunto.

Palabras clave: Artistas-gestores, precarización laboral, gestión de las artes, gestión institucional, gestión independiente.

Abstract

This article aims to address the decision of performing artists (music, dance, and theater) to pursue a dual role by working professionally in arts management. A reflection is made on the relationship between the precariousness of artistic work, which is characterized, and this inclination towards management, both independently and within cultural institutions. This is done by gathering testimonies from performing artists in Mexico,

as well as by revisiting the ongoing discussion on this topic in other countries.

Thus, it is concluded that there is a link between precarious artistic working conditions and the dedication of performing artists to arts management as a second professional activity. Furthermore, it argues that artist-managers necessarily possess a particular perspective on arts management due to their position and training as artists, which enriches the practice of management as a whole.

Keywords: Artist-managers, precarious work, arts management, institutional management, independent management.

Introducción

La imagen de una persona joven, recién egresada de la carrera de danza, de música o de teatro —las artes escénicas a las que nos referiremos en este ensayo—, saliendo del recinto educativo, abrazando su título de licenciatura en artes con gran ilusión y felicidad, y moviendo la vista en todas direcciones en busca de un futuro profesional, puede ser una escena de la vida real de una cantidad importante de jóvenes que en verdad no saben, con cierta claridad, cómo enfrentarán su vida profesional en el mundo actual. La visión romántica del artista que dedica su vida a la creación de la belleza ha quedado en un pasado remoto.

Estamos viviendo un momento en México en el que se han multiplicado las escuelas de artes escénicas, pero no así las fuentes de trabajo formal para sus egresados. Es un fenómeno que se ha dado de manera amplia en prácticamente todo el país. En Guadalajara, por ejemplo, además de la oferta de muchos años de la Universidad de Guadalajara, el Gobierno del Estado creó la Escuela de Arte en 2012 y el programa ECOS, Música

para el Desarrollo, en 2013. En Puebla se estableció, también en 2012, el Instituto Superior de Música Esperanza Azteca. Un poco antes, en 2003, se creó la Escuela de Artes (hoy Facultad de Artes) de la Universidad Autónoma de Baja California, y en 2004 la Escuela Superior de Artes de Yucatán, que se transformó en Universidad de las Artes de Yucatán en 2023. La Universidad Autónoma de Aguascalientes creó el Centro de las Artes y la Cultura en 2010 (la licenciatura en Música había nacido en 2009 y la de Artes Escénicas —Actuación— en 2010).

En estas localidades no se han creado durante el mismo periodo suficientes puestos de trabajo en orquestas, coros o compañías de teatro, danza y ópera que den cabida a esta fuerza laboral emergente. El aumento en el número de egresados de las escuelas sobrepasa la creación de nuevas fuentes de trabajo, orillando a los nuevos artistas al trabajo eventual, no siempre bien remunerado, lo que profundiza las condiciones de precarización laboral de los artistas escénicos en nuestro país. Esta situación se presenta de manera importante en lugares como México, con relevantes y, muchas veces, crecientes carencias económicas y sociales en el terreno cultural. Baste mencionar, en este sentido, la disminución del 32% en el presupuesto para el sector entre 2015, año de creación de la Secretaría de Cultura, y 2026 (Fundar, 2025, párrafo 4), hecho que tiene un impacto en las fuentes de trabajo del sector artístico del país.

El ámbito de los artistas-gestores, es decir, de artistas que adicionalmente realizan una actividad profesional como gestores de las artes, ha sido poco tratado en México, no obstante la importancia y recurrencia de esta figura en la vida artística y cultural. Explorar sus características y su posición en el ámbito de la gestión, a partir del contexto de precarización laboral del trabajo artístico, es el objetivo que nos planteamos.

Mi propio papel como artista-gestor y como profesor de estudiantes de arte ha detonado este interés por el tema, pero también su vigencia y relevancia para la comunidad artística.

En el primer apartado presentamos el postulado central del presente ensayo, que relaciona la precarización laboral del trabajo artístico con el crecimiento del sector de artistas-gestores en México. En el siguiente apartado, explicamos el concepto de precarización laboral y lo ubicamos en el mercado de trabajo artístico. En un tercer apartado, a partir de una investigación propia, así como de trabajos de otros autores, presentamos estudios de caso de artistas-gestores en distintos contextos y surgidos de distintas motivaciones. El cuarto apartado destaca la visión artística particular de la gestión de las artes que tiene el artista-gestor. Finalmente, un apartado de conclusiones cierra este ensayo.

Trabajo artístico, precarización y gestión de las artes

La tesis principal de este trabajo es que la precarización laboral del trabajo artístico ha motivado a diversos artistas de distintas disciplinas a desarrollarse paralelamente en el terreno de la gestión de las artes. Si bien es cierto que se pueden citar múltiples casos de artistas que han ejercido como gestores de las artes y la cultura al menos desde los inicios del siglo XX, la situación económica y laboral ha cambiado profundamente y hoy presenta características vinculadas con la necesidad de que los artistas extiendan su actividad hacia distintas áreas que no tienen que ver directamente con la creación o ejecución de obras artísticas propias. Esto ocurre, sobre todo, cuando no encuentran la oportunidad de desarrollar actividades que, entre otros fines, permitan aumentar sus ingresos, como la docencia, que sí tiene una relación directa con su actividad artística.

En efecto, la existencia de artistas que se desempeñan también como gestores de las artes es un fenómeno que se da en México al menos desde la gestación de las instituciones modernas encargadas de la educación y la cultura, así como de las universidades surgidas en el siglo pasado. Todavía en el último cuarto del siglo XX era común que los artistas del sector independiente realizaran su propia promoción, abrieran y administraran espacios independientes para presentaciones de música, teatro y danza, realizaran espectáculos en el espacio público o presentaran propuestas a universidades e instituciones culturales. En el ámbito de las instituciones públicas, artistas de distintas disciplinas han ocupado cargos en los que la gestión de las artes es la actividad predominante. Esto no es un hecho reciente: por ejemplo, en 1946, el primer director del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura de nuestro país, encargado a su vez de su diseño institucional, fue el compositor y director de orquesta Carlos Chávez. Debemos subrayar aquí que la gran diversidad de cargos que ocupan artistas en muy distintas instituciones hace que los perfiles y las experiencias sean también muy disímiles, determinados fundamentalmente por su praxis como artistas-gestores.

Aunque existen otros factores de carácter político y estético que influyen en la ampliación de este fenómeno —como las limitaciones de las instituciones culturales para abrir espacios suficientes a las producciones artísticas, o el sesgo disciplinario o estético en las programaciones, que excluye de ellas a algunas manifestaciones específicas de las artes y obliga a los artistas a buscar o construir sus propias alternativas—, la precarización laboral se cruza con ellas por sus consecuencias en la falta de espacios y oportunidades de trabajo.

Precarización laboral del trabajo artístico

Si bien el concepto de precariedad laboral se ha incorporado a los estudios sobre el empleo como un concepto esencial para definir las condiciones en que este se desarrolla desde hace unos cincuenta años (aunque de manera más intensa a partir de la primera década del siglo XXI), muchas de sus características han sido parte del trabajo artístico desde hace más de un siglo, sin que su análisis se haya tomado en consideración (Karmy & Urqueta, 2021, p. 95).

Se entiende el trabajo precario a partir de las siguientes dimensiones: "1) la inestabilidad en el empleo, 2) la desprotección y el incumplimiento de los derechos laborales, 3) las deficiencias en la seguridad social y las prestaciones asociadas al trabajo, y 4) los bajos salarios" (Reygadas, 2011, p. 33). Esto, que es una característica del modelo económico neoliberal, cuya conceptualización surge a partir de los cambios tendientes a la transformación de las relaciones laborales ocurridos desde la década de 1970 en los países centrales (Rojas García & Salas Páez, 2011, p. 122), se manifiesta en el trabajo artístico incluso antes de que este modelo quebrantara las condiciones laborales de un amplio sector del mercado de trabajo. Al respecto, en un estudio sobre las condiciones de trabajo de los artistas se hace un paralelismo entre artistas del Renacimiento y del siglo XX, en el que se resalta el contraste entre los artistas que gozan de reconocimiento social y buena remuneración, y aquellos que apenas sobreviven sin dicho reconocimiento. El estudio señala que, a finales del pasado siglo, el 4% de las y los artistas tenía una elevada visibilidad social, solo el 1% en grado máximo, y únicamente el 9% podía vivir exclusivamente de su trabajo como artista (Sánchez Daza et al., 2019, p. 71).

La noción de trabajo precario se contrapone a la del trabajo típico o estándar, cuyas dimensiones serían justamente las contrarias a las

enunciadas: seguridad y estabilidad en el empleo, protección y cumplimiento de los derechos laborales, seguridad social y prestaciones de ley, y salarios dignos. En el mercado de trabajo artístico existe el trabajo estándar en ciertas instituciones públicas y privadas. En el primer caso, se encuentran algunas orquestas y compañías de ópera, teatro y danza que dependen de instituciones culturales y universidades públicas, tienen contrato, algunos de ellos con definitividad o inamovilidad, asociaciones gremiales, seguridad social, prestaciones y derecho a jubilación y pensión, así como un salario estable y digno. En el caso de las instituciones privadas, como las televisoras, considerando que la situación laboral no es homogénea para el conjunto de artistas que ahí trabajan, en algunos casos garantizan la estabilidad en el empleo a cambio de cláusulas de exclusividad, además de ofrecer generalmente mejores salarios que en el ámbito de las instituciones públicas.

La heterogeneidad del mercado de trabajo en las artes en general, y en las artes escénicas en particular, hace que las dimensiones del trabajo precario mencionadas más arriba se expresen, individualmente o en conjunto, de maneras diversas. Es decir, en algunos casos puede haber trabajos bien pagados, pero con contratos eventuales que en muchas ocasiones no están por escrito y, por ende, sin prestaciones de ley ni seguridad social. En otros casos, los salarios pueden ser bajos, pero con contratos que proporcionan cierta estabilidad, aunque no definitiva, y que no contemplan todas las prestaciones ni la seguridad social.

Esto se da en ciertas instituciones en las que se firman contratos mensuales, semestrales o anuales susceptibles de renovación. Sin embargo, me sumo a la idea de que, con alguna de las dimensiones que esté presente, es posible hablar de trabajo precario, con las implicaciones laborales que eso tiene en el sector artístico, como es el caso de trabajos eventuales y esporádicos bien remunerados, pero sin ningún otro atributo

del trabajo estándar, lo que deja al artista esencialmente en las mismas condiciones de precariedad laboral.

La precariedad laboral tiene que ver, finalmente, con la incertidumbre (Guadarrama Olivera et al., 2023, p. 758): incertidumbre sobre la ocupación laboral, la atención médica, el futuro en la edad del retiro, la situación en caso de otra emergencia como la pandemia de covid-19, en caso de crisis económica o, incluso, frente al futuro que pueden traer los conflictos políticos o ecológicos. La incertidumbre provoca tensión, y esta un desgaste físico y emocional que afecta de manera negativa, además, los procesos creativos. Esto, a su vez, hace más profunda la precarización. Se trata de un círculo vicioso.

En el contexto de precarización laboral del trabajo artístico, la práctica de la gestión cultural en la comunidad artística se ha extendido en las últimas tres décadas, ya que, por las propias carencias de este sector, que no logra consolidar modelos de producción públicos y privados para su desarrollo, “los desafíos del mercado de trabajo obligan al permanente reciclaje de las capacidades del trabajador y a la adaptación permanente a nuevas tareas” (Czombos & González, 2022, p. 266).

Metodología

La información empírica que se recoge en este trabajo surge de la recolección de historias de vida de artistas escénicos (música, danza y teatro) que tienen práctica profesional como gestores de las artes. Las historias de vida se recogen a partir de entrevistas semiestructuradas, realizadas con gran flexibilidad para permitir que las personas entrevistadas expresen aquello que les resulta relevante para entender su doble desempeño como artistas y como gestores de las artes. Tomamos las narraciones con su componente caótico y las ordenamos

conceptualmente para comprender las distintas temáticas que nos planteamos estudiar.

La riqueza de la información se deriva tanto de la guía de las entrevistas como de la propia memoria y capacidad narrativa de las personas entrevistadas, así como de las diversas trayectorias vividas y los distintos contextos en los que se han desarrollado. En este sentido, “el enfoque biográfico-narrativo conforma un modo propio de investigar. Así, se requiere de una metodología que sea sensible al carácter polifónico del discurso narrativo, a su complejidad y secuencia temporal o que privilegie el contexto” (Bolívar, 2012, p. 79).

Para el presente trabajo se han procesado catorce entrevistas que corresponden a los siguientes perfiles:

Cuadro 1

*Información general de las personas entrevistadas**

Participante	Género	Edad	Especialidad	Lugar de nacimiento	Lugares de trabajo	Años de trayectoria
Adán	Masculino	71	Música	Juchitán, Oax.	CDMX Oaxaca	50
Cleofas	Masculino	56	Teatro	Magdalena de Quino, Son.	Tijuana CDMX	38
Esteban	Masculino	26	Música	Colima, Col.	Colima Jalisco	7
Jacobo	Masculino	67	Música	CDMX	CDMX Tijuana Guadalajara	50
Javier	Masculino	50	Música	CDMX	CDMX Torreón León	28

Karime	Femenino	32	Teatro	Coatzacoalcos, Ver.	Coatzacoalcos Jalapa Mérida CDMX	12
Michelle	Femenino	48	Danza	CDMX	CDMX París	30
Miguel	Masculino	59	Danza	Comalcalco, Tab.	CDMX	42
Mónica	Femenino	65	Música	CDMX	Diversas ciudades de la República Mexicana	40
Octavio	Masculino	62	Música	CDMX	CDMX Estado de México Gestión internacional	44
Petra	Femenino	69	Teatro	CDMX	CDMX Francia Alemania Sonora	45
Ricardo	Masculino	53	Música	CDMX	CDMX Morelia	32
Sebastián	Masculino	52	Música	CDMX	CDMX Oaxaca Hidalgo	23
Tatana	Femenino	49	Danza	Puebla, Pue.	Puebla CDMX Guadalajara	32

** Para todas las personas participantes en las entrevistas se utilizan seudónimos, con el fin de mantener su anonimato, tal y como lo dicta la metodología de las historias de vida.*

De las personas entrevistadas, el 64% se formó de manera autodidacta en gestión de las artes, 22% tiene estudios de maestría y 14% de doctorado. Los podemos identificar en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Formación en gestión de las personas entrevistadas. Lista de cotejo.

Objetivo: Conocer el tipo y nivel de formación en gestión de las artes de las personas participantes en el estudio

Participante	Autodidacta	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Adán			✓	
Cleofas	✓			
Esteban			✓	
Jacobo				✓
Javier	✓			
Karime			✓	
Michelle	✓			
Miguel	✓			
Mónica	✓			
Octavio	✓			
Petra	✓			
Ricardo				✓
Sebastián	✓			
Tatana	✓			

Artistas-gestores

Como es común en la práctica de la gestión de las artes, los artistas-gestores pueden desarrollar su actividad fundamentalmente en dos ámbitos: el institucional —público o privado— y el independiente. Las motivaciones para ello pueden diferir o no, de acuerdo con cada persona. En este apartado se dan testimonios de los dos ámbitos. Para el institucional, dialogamos con el estudio de Czombos y González (2022), quienes analizan las experiencias de artistas-gestores en el Instituto de Cultura de la Provincia del Chaco, en Argentina: “Nuestra conjetura es que para el artista, trabajar en el Estado, como empleado en el organismo que atiende todo lo relacionado con el ámbito de la Cultura, puede ser un

modo de protegerse de la inestabilidad que impone la economía en el neocapitalismo” (p. 267).

De las trayectorias de vida de artistas-gestores recogidas en la investigación que estamos realizando mediante entrevistas semiestructuradas, se destaca la siguiente declaración de “Javier”: “La gestión vino en cuanto finalicé los estudios de la licenciatura. Mis padres habían fallecido y yo tenía que buscar una entrada constante, aunque fuera pequeña. Conseguí trabajo en [una institución cultural federal], lo que me dio estabilidad”. Esto lo dice un músico que encuentra en la gestión cultural institucional la manera de tener una fuente de ingresos segura y que le otorgue estabilidad, si bien en este caso no a través de un contrato permanente y definitivo, sí, al menos, por un tiempo prolongado. Por su parte, Jacobo nos dice:

“Mi vida como artista y como gestor independiente ha corrido en paralelo durante prácticamente veinticinco años, siempre activos y con proyectos de distinto calibre, desde fundar y operar un pequeño centro cultural hasta impulsar proyectos de educación artística para niños y jóvenes. Cuando me invitaron a trabajar en una institución pública, el proyecto independiente en el que estaba involucrado acababa de recibir, por primera vez en seis años de existencia, un apoyo estatal muy importante; es decir, estaba en el mejor momento de su historia.

Era muy tentador seguirle al proyecto independiente en ese momento; para ello habíamos trabajado mucho. Pero, al mismo tiempo, la posibilidad de tener estabilidad laboral y económica, y también el alcance nacional que tenía el trabajo que me ofrecieron, pesaban mucho; finalmente, este último ganó la partida. La verdad

es que habíamos estado seis años cuesta arriba y era una oportunidad para concentrarse exclusivamente en el trabajo y no en buscar, con el multiempleo, el pan de cada día.”

Si bien en este último caso el trabajo artístico y la gestión se mantienen juntos y se alimentan mutuamente, la posibilidad de lograr mejores condiciones de trabajo a través de la gestión institucional de las artes tiene un poder de atracción suficientemente grande para orientar un esfuerzo mayor del artista-gestor hacia esta actividad, aun sacrificando una parte de su trabajo artístico o algún proyecto en particular. Aun así, de acuerdo con este testimonio, trabajo artístico y gestión se complementan como forma de “ganar el pan de cada día”, en muchos casos cuesta arriba.

De acuerdo con estas dos fuentes, la búsqueda de estabilidad en el empleo y de salarios dignos son probablemente las dos dimensiones de interés primario de los artistas-gestores al incorporarse a las instituciones públicas. En el caso de México, es bastante frecuente que estos personajes no ocupen puestos con contratos permanentes, sino con los llamados “de confianza”, que, si bien no llevan consigo la definitividad en el empleo, sí garantizan un cierto periodo de estabilidad, seguridad social, prestaciones y salarios dignos.

Por otro lado, en la gestión cultural independiente hay algunos casos de logros prolongados, tanto en los proyectos que se impulsan como en las retribuciones que estos producen (como los hay también en el terreno artístico). Sin embargo, si bien en muchos otros casos no garantiza la estabilidad laboral, aunque sea temporalmente, ni una regularidad en los ingresos, tanto en el monto como en su periodicidad; es decir, no necesariamente ubica a los artistas-gestores en el ámbito del trabajo no

precarizado, sí puede representar un incremento en sus percepciones económicas. Además, se caracteriza por una mayor libertad para elegir los proyectos a los cuales dedicarse, de acuerdo con sus preferencias artísticas, culturales o políticas, así como por una satisfacción profesional casi asegurada, debido a la posibilidad de impulsar proyectos en los que el gestor se reconoce en su faceta creativa y se identifica estética, social y políticamente.

En relación con la gestión cultural independiente, Pamela Desjardins (2012), a partir de un análisis documental cualitativo de diversas experiencias de autogestión, plantea que “ante la debilidad de ciertas políticas culturales o simplemente diferencias ideológicas con estas, son los mismos artistas los que accionan como agentes construyendo y gestionando espacios para legitimar sus propias prácticas” (apartado 1. De la gestión como tradición artística, párr. 2). En otra parte, afirma que “los artistas buscan generar nuevos canales de distribución para desarrollar proyectos expositivos, crear eventos, intervenir en el espacio público, generar encuentros e intercambio de pensamiento” (sección introductoria, párr. 5).

De nuestra propia investigación se extrae el siguiente testimonio: “Petra” nos cuenta que la motivación para dedicarse a la gestión de las artes, paralelamente a su actividad en la escena teatral, “siempre ha sido la necesidad de hacer, promover, producir, difundir lo que se hace y no tener el recurso para contratar otra persona o alguna empresa. Además, vengo de una generación particularmente activa y comprometida social y políticamente”. Destaca que su motivación principal era crear espacios independientes, además de las condiciones económicas desfavorables que orientan a los artistas hacia las tareas de la gestión. Menciona la necesidad de crear espacios independientes debido al dominio de la

televisión comercial en muchos ámbitos, incluido el teatro. Caracteriza la gestión como una forma de vida y una lección de libertad y construcción.

“Karime” aporta un punto de vista que incluye su propia experiencia, así como su preocupación por las nuevas generaciones de artistas, ahora que la situación se ha puesto más difícil, de acuerdo con su percepción. Nos dice:

“Otra cuestión también, y que te digo que sí me replanteo mucho, es la parte de las condiciones laborales. O sea, es bien difícil, porque a mí me preocupa mucho dejar desamparados en algún sentido a los egresados, porque con la situación laboral ahorita un trabajo no es suficiente. A veces tienen que tener varios. A mí me tocó tener hasta seis trabajos al mismo tiempo. Y esto es una locura, o sea, mentalmente es una cosa tremenda, ¿no? Y a mí es algo que sí me interesa ... yo veo de verdad a chavos con muchísima capacidad y con muchas ganas de hacer y aprender, pero sus mismas condiciones de vida no les permiten llegar.”

La falta de estabilidad laboral y económica en el sector no institucional no solo se vuelve una carrera cuesta arriba, tanto en el aspecto profesional como en el personal, sino que puede llegar a quebrar carreras artísticas con potencial, producto de una precarización laboral que lleve a una condición de vida insostenible.

Visión artística de la gestión de las artes

La gestión de las artes institucional no impide que el artista-gestor, en contraste con la gestión de las artes independiente, encuentre satisfacción

en su labor, a pesar del peso administrativo o político que pudiera tener su encomienda. Existen muchos testimonios que hablan sobre esa parte de la gestión de las artes que no es trastocada por la burocracia, la falta de presupuesto o la ausencia de condiciones propicias para el trabajo cultural. Una parte de ello tiene que ver con su formación y desarrollo artístico, que los coloca en una posición particular dentro de la gestión de las artes y que, de alguna manera, une dos aspectos del quehacer artístico y cultural que en ocasiones pudieran parecer irreconciliables.

Efectivamente, cuando la gestión de las artes y la creación artística transcurren separadamente, es decir, cuando una persona realiza las actividades de gestión, particularmente dentro de una institución, y otra desarrolla la parte artística de manera independiente, pueden darse contradicciones como consecuencia de enfrentar dos visiones diferentes sobre lo que debe ser la gestión de las artes, producto, a su vez, de la distinta posición que ocupa cada una de ellas en el ecosistema artístico-cultural. Podemos preguntarnos, entonces, hasta qué punto existe naturalmente una visión compartida entre el artista y el gestor de las artes. En este sentido, Zygmunt Bauman (2015), refiriéndose a la administración de la cultura desde las instituciones frente a las comunidades artísticas, plantea que:

“La relación entre administrador y administrado es antagónica por naturaleza: los dos lados aspiran a resultados opuestos y solo pueden existir en estado de potencial colisión, en una atmósfera de desconfianza mutua, presionados por una siempre creciente tentación de buscar pleito” (p. 90).

Es decir, el trabajo institucional obliga, necesariamente, a tener una perspectiva del hecho cultural acorde a ciertas políticas públicas, a situaciones que pueden presentar restricciones normativas y presupuestarias, o responder a programas de largo plazo o que entran en contradicción con el proyecto artístico de un grupo o artista independiente. Por ejemplo, el apoyo a la producción de algunos proyectos tiende a traducirse en falta de apoyo a otro proyecto en particular; la programación que tiene un límite de fechas y espacios deja fuera a otras propuestas que no cupieron en ella. Por un lado, los administradores buscan las condiciones propicias para la programación y la difusión artística y, por el otro, se vive la exclusión y falta de apoyo a los proyectos que no estuvieron incluidos. Esta es la relación antagónica por naturaleza.

Por su parte, Jaume Colomer (2006) pone frente a frente al creador y al gestor escénico, destacando sus diferencias para luego buscar la conciliación. El creador, nos dice, es pasional y está interesado solamente en el acto creativo, mientras que el gestor es racional, tiene visión de futuro y de conjunto, soluciona problemas y lleva a término los proyectos. Frente a la disyuntiva de quién debe gobernarlos, afirma que el planteamiento así es erróneo, pues “los dos ámbitos son claramente complementarios y permiten el trabajo en equipo” (pp. 71-72).

Pero, ¿qué pasa cuando ambos, artista y gestor, son la misma persona? María Cristina Fükelman y María Victoria Trípodí (2019) se interrogan sobre “la problemática vinculada a que, si los artistas pueden producir agenciamientos y desempeñarse entre la obra y la gestión sin confundirse, o si confundirse puede entenderse como una intención manifiesta, de manera tal que la gestión se convierta en la obra” (p. 180). Plantean que se está gestando una nueva configuración del artista a partir de la expansión de las tareas que desarrolla, involucrándose en nuevas

prácticas y desarrollando funciones mediadoras entre la obra artística propia o de terceros y el público (p. 181). En el mismo sentido, se afirma que “el artista que realiza la curaduría de una muestra no deja de ser artista para convertirse en gestor ocasional, aun cuando el objetivo de su actividad en determinado momento no sea realizar una obra de arte” (Czombos & González, 2022, p. 285).

De las trayectorias de vida recuperadas en nuestra investigación, “Javier” enfatiza la importancia de tener un conocimiento profundo de las artes para ser un gestor de las artes efectivo, por lo que uno de los retos de diseñar programas de licenciatura en esta especialidad es superar la dificultad de cubrir todas las áreas artísticas en profundidad en un periodo limitado. Subraya que la experiencia práctica y el conocimiento artístico son cruciales para un buen desempeño como gestor de las artes.

De todo esto se puede desprender que el artista-gestor desarrolla sus funciones desde una posición particular, distinta a la del gestor no-artista o a la del artista no-gestor, asumiendo ambas funciones a partir de una visión artística de la gestión de las artes y la cultura que debe ser aprovechada y reproducida. De ahí la importancia y la convicción de que la formación en gestión de las artes de estudiantes y egresados de las escuelas artísticas debe generalizarse en nuestro medio.

Por su parte, “Jacobo” plantea que todos los problemas administrativos, los recursos siempre insuficientes, la falta de sensibilidad de algunos colegas funcionarios, el tiempo dedicado a las negociaciones con sindicatos y comisiones artísticas, el enojo de algunos artistas que no encuentran lo que esperaban de la institución, todo eso vale la pena cuando empieza la función de teatro, el concierto, el ballet o la ópera, pues nunca se pierde ni se deja en segundo término la sensibilidad y visión artística, que es lo que identifica el fin último de todo el esfuerzo.

Conclusiones

En el transcurso de este breve ensayo se ha puesto énfasis en el vínculo que existe entre la creciente precarización laboral del trabajo artístico y la decisión de un sector de artistas de dedicarse profesionalmente a la gestión de las artes en sus distintos entornos, ya sea institucionales — públicos o privados— o independientes. Se sostiene también que no en todos los casos es la única fuente directa de motivación para que artistas se desarrollen como gestores, sino que la precarización laboral puede cruzarse con otras motivaciones, pero está presente de manera regular en la vida de quienes se dedican a las artes, específicamente a la danza, la música y el teatro.

La búsqueda de estabilidad y salarios dignos es uno de los motores importantes para la extensión de sus actividades y para asumir nuevas tareas, configurando un tipo de artista que se relaciona con el hecho artístico desde lo social, desde lo colectivo, desde el ámbito de la gestión. Por otro lado, las limitaciones y carencias de las instituciones culturales o la parcialidad de sus programas impulsan a artistas a gestionar sus propios espacios de expresión artística.

Hoy debemos reflexionar sobre la realidad del sector y buscar alternativas que puedan, si no cambiar a profundidad una realidad adversa, sí ayudar a construir condiciones favorables para el desarrollo de las y los jóvenes artistas de nuestro tiempo. Esta reflexión es con y para este sector, sus maestras y maestros, las instituciones culturales y educativas, y quienes dedican su tiempo y energía a la gestión de las artes.

En este sentido, el presente trabajo es una introducción a la discusión sobre la relación entre los dos puntos centrales: la precarización laboral y la práctica de artistas que se desempeñan en la gestión de las artes, ponderando su importancia actual, particularmente para la formación en

las escuelas de arte. La revisión y actualización de planes y programas de estudio debe incluir el análisis de la pertinencia de introducir la formación en gestión de las artes en el currículo de los estudios de licenciatura. Al mismo tiempo, las instituciones culturales pueden participar en la discusión sobre la importancia de tener programas de profesionalización en gestión de las artes para las comunidades artísticas, así como destinar recursos al apoyo de proyectos surgidos de estas.

Finalmente, el artista-gestor tiene una visión artística de su labor como gestor de la cual no puede ni debe desprenderse. La necesidad de defender el producto del trabajo de los artistas sin que los procesos y resultados de esta actividad deban limitarse o sacrificarse de alguna manera con el fin de ganar espacios o recursos para la creación obliga a pensar la gestión desde una perspectiva particular. Esa visión puede transmitir un contenido original a la gestión de las artes, no solo como conocimiento de los lenguajes, sino como concepción del quehacer y del compromiso artístico mismo.

Un ejemplo de ello, ocurrido en México en 1957, es el del pintor David Alfaro Siqueiros, quien gestionó ante el gobierno que los artistas plásticos (hoy ya extendido a artistas visuales, incluyendo la fotografía, la instalación y el arte digital) pagaran sus impuestos con su propia obra, de donde surgió el programa "Pago en especie", con el argumento de que el quehacer de los artistas era la creación y no la contabilidad. Por su parte, en el año 2012, la compañía catalana Poca Cosa Teatre decidió vender zanahorias en lugar de boletos para su obra teatral, en protesta por el alza al IVA de los eventos culturales del 8% al 21%; el argumento era que el 4% de impuesto a las zanahorias era mucho más justo. En la taquilla, el público recogía su zanahoria y recibía un boleto de cortesía totalmente gratis.

Fuentes citadas

- Bauman, Z. (2015). *La cultura en el mundo de la modernidad líquida* (1.^a ed., 1.^a reimp.). Fondo de Cultura Económica.
- Bolívar, A. (2012). Metodología de la investigación biográfico-narrativa: recogida y análisis de datos. *Dimensões epistemológicas e metodológicas da investigação (auto) biográfica*, 2, 79–109.
- Colomer, J. (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Gescénic.
- Czombos, N., & González, M. E. (2022). Artistas como trabajadores culturales. Condiciones, (im)posibilidades, beneficios y malestares en gestores del arte en la provincia del Chaco. En J. Alegre, J. Bartlett, & C. Gómez (Eds.), *Dimensiones situadas del trabajo. Actores, contextos y formas de organización y producción* (1.^a ed., pp. 265–292). TeseoPress.
- Desjardins, P. (2012). El artista como gestor y la gestión como discurso artístico. Plataformas, iniciativas y redes de autogestión colectiva en el arte contemporáneo. ASRI. *Arte y Sociedad. Revista de Investigación*, (1).
- Fükelman, M. C., & Trípodí, M. V. (2019). La modalidad de agenciamiento de los artistas-gestores en Índigo. *Arte y Delicias*. En M. C. Fükelman, G. A. Di María, & E. Sánchez Pórfido (Eds.), *Espacios autogestivos en la ciudad de La Plata: estudios de casos 2010-2016* (pp. 178–184). Papel Cosido (FDA-UNLP).
- Fundar. (2025). Por un presupuesto suficiente para la cultura en 2026. <https://fundar.org.mx/por-un-presupuesto-suficiente-para-la-cultura-en-2026/>
- Guadarrama Olivera, R., García Chanes, R. E., & Tolentino Arellano, H. (2023). Precariedad laboral en México. *Artes escénicas durante la*

- pandemia. *Revista Mexicana de Sociología*, 85(3), 755–781.
<https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2023.3.60780>
- Karmy, E., & Urqueta, E. (2021). Música en tiempos de crisis: precariedades del trabajo artístico y resurgimiento del apoyo mutuo en Chile. *Comunicación y medios*, 30(44), 93–105.
- Reygadas, L. (2011). Trabajos atípicos, trabajos precarios, ¿dos caras de la misma moneda? En E. Pacheco, E. de la Garza, & L. Reygadas (Eds.), *Trabajos atípicos y precarización del empleo* (pp. 21–45). El Colegio de México.
- Rojas García, G., & Salas Páez, C. (2011). Precariedad laboral y la estructura del empleo en México, 1995-2004. En E. Pacheco, E. de la Garza, & L. Reygadas (Eds.), *Trabajos atípicos y precarización del empleo* (pp. 117–159). El Colegio de México.
- Sánchez Daza, G., Romero Amado, J., & Reyes Álvarez, J. (2019). Los artistas y sus condiciones de trabajo. Una aproximación a su situación en México. *Entreciencias. Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 7(21), 69–89.
<https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2019.21.69464>
- United Nations Global Compact. (s. f.). Salario digno: qué es y cómo conseguirlo a través de seis sencillas acciones. Pacto Mundial. Red Española. Recuperado el 19 de junio de 2025 de <https://www.pactomundial.org/noticia/salario-digno-que-es-y-como-conseguirlo-a-traves-de-seis-sencillas-acciones/>