



Praxis de la gestión cultural ◀

Carlos Yáñez Canal
Editor



Praxis de la gestión cultural ◀

Praxis de la gestión cultural ◀

Carlos Yáñez Canal
Editor



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Bogotá, D. C., 2018

- © Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales
Facultad de Administración
- © Dirección de Investigación y Extensión, Sede Manizales
- © Editorial Universidad Nacional de Colombia
- © Carlos Yáñez Canal - Editor
- © Rubens Bayardo, Norma Campos Vera,
Rafael Chavarría Contreras, Marco Antonio Chávez Aguayo,
José Luis Mariscal Orozco, Rafael Morales Astola,
Antonio Albino Canelas Rubim, Hugo Valenzuela Pizarro,
Victor Vich - Autores varios

Primera edición, 2018

ISBN 978-958-783-495-6 (digital)

Colección Ciencias de Gestión

Edición
Editorial Universidad Nacional de Colombia
direditorial@unal.edu.co
www.editorial.unal.edu.co

Coordinadora editorial:
María Carolina Suárez Sandoval
Corrector de estilo:
Pablo Andrés Castro
Diagramación:
Ángela Pilone Herrera

Henry Ramírez Fajardo
Diseño de la colección

Bogotá, D. C., Colombia, 2018

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Hecho en Bogotá, D. C., Colombia

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Praxis de la gestión cultural / Carlos Yáñez Canal, editor. -- Primera edición. --
Manizales : Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración
Dirección de Investigación y Extensión ; Bogotá : Universidad Nacional de
Colombia. Vicerrectoría de Investigación. Editorial, 2018
1 CD-ROM (151 páginas) : ilustraciones en blanco y negro, diagramas. --
(Colección Ciencias de gestión)

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo e índice analítico
ISBN 978-958-783-495-6 (e-book)

1. Gestión cultural 2. Política cultural 3. Gestores culturales 4. Difusión
Cultural 5. América Latina -- Política cultura I. Yáñez Canal, Carlos,
1955-, editor II. Serie

CDD-23 353.7098 / 2018

► Contenido

Introducción	11
Primera parte. Hermenéutica de la práctica	
Repensando la gestión cultural en Latinoamérica	17
<i>Rubens Bayardo</i>	
El pasado reciente: de los misioneros a los administradores culturales	17
La contemporaneidad: la gestión y los gestores culturales	19
La formación en gestión cultural, claves internacionales	21
La gestión cultural, perspectivas latinoamericanas	23
¿Qué gestión y qué gestor cultural?	26
A modo de cierre, abrir	30
Bibliografía	31
La gestión cultural en América Latina: entre distorsiones y potencialidades	33
<i>Carlos Yáñez Canal</i>	
Develar los límites de los modelos	34
Hacia una práctica reflexiva y sensible	37
A modo de conclusión	43
Bibliografía	45
¿Qué es un gestor cultural? (En defensa y en contra de la cultura)	47
<i>Víctor Vich</i>	
Bibliografía	54
La (buena) praxis de la gestión cultural	55
<i>Rafael Morales Astola</i>	
Gestión cultural cotidiana, comunitaria y profesional	56
Gestión cultural: metas y desafíos comunes	57
Prosperidades del sector	58

Tribulaciones del sector	60
Hacia una buena praxis de la gestión cultural	61
Competencias	62
La calidad	63
Valores éticos y estéticos	64
Valores educativos	65
Valores sociales	66
Valores transculturales	67
Valores económicos: sostenibilidad y empleo	67
La caja de herramientas	68
Bibliografía	70
Revisión a la promoción de la cultura local: preguntas para repensar la acción cultural	71
<i>José Luis Mariscal Orozco</i>	
¿Es usted una persona culta?	73
¿Usted se siente salvador de la cultura?	75
¿Con qué lentes mira la cultura?	80
¿Usted sufre de “eventitis” aguda?	81
Bibliografía	85
Segunda parte. Saber experiencial	
Dilemas de la gestión cultural: reflexiones sobre una experiencia	89
<i>Antonio Albino Canelas Rubim</i>	
Desafíos	89
Relaciones	91
Recursos	99
Políticas culturales	103
Bibliografía	107
Elementos constitutivos de la gestión cultural, desde el oficio al concepto	109
<i>Rafael Chavarría Contreras</i>	
<i>Hugo Valenzuela Pizarro</i>	
Definiciones y aproximaciones	109

Oficio y concepto: del contexto al texto en la gestión cultural	110
El caso del Festival de Cine Documental de Chiloé	115
Conclusiones	118
Bibliografía	119
Gestión de las artes en la contemporaneidad	121
<i>Norma Campos Vera</i>	
Una mirada al arte en la contemporaneidad	123
Políticas de las artes	124
Gestión de las artes	126
Gestor de las artes	128
La gestión de las artes en un espacio pluricultural: el caso de Bolivia	131
Normativas	132
Formación en artes	132
Retos del gestor de las artes en Bolivia	133
Bibliografía	135
Gestión cultural en el ciberespacio: tecnologías de la información y la comunicación y mundos virtuales	137
<i>Marco Antonio Chávez Aguayo</i>	
La investigación en torno a las tecnologías de la información y la comunicación y la gestión cultural	137
Los mundos virtuales y otras tecnologías digitales	139
Características principales de los mundos virtuales	140
<i>Second Life</i> en primera persona	141
Retos actuales	143
En conclusión	144
Bibliografía	146
Índice analítico	149

► Introducción

Este libro surge en la práctica y desde la práctica de la gestión cultural. Sus dimensiones son múltiples y son abordadas por varios artículos desde diferentes lugares a nivel experiencial y en una lógica contextual. La mayoría de los textos se orientan a plantear la exigencia de una reflexión crítica sobre lo que hace y lo que es la gestión cultural, no solo en términos técnicos, funcionales, metodológicos y teóricos, sino también por las especialidades que la han ido configurando.

Asimismo, se evidencia la necesidad de indagar el saber desde la praxis que caracteriza a la gestión cultural. Un saber que debe deslindar sus campos de lo técnico y las particularidades que lo acompañan a nivel instrumental, así como de las determinaciones teóricas que reducen el pensar a lo que establecen los paradigmas dominantes y hegemónicos. Pretender que la acción del gestor cultural se reduce a la aplicación de procedimientos, metodologías, normas, reglas, etc., o líneas precodificadas de acción, es reducirla a algo mecánico que conduce a la cosificación de la cultura, a través de variadas formas. El horizonte de pensamiento de la gestión cultural debe desmarcarse de dichos límites, para enfocarse en una reflexión que permita comprender las experiencias que se perfilan y se viven en forma única y singular.

Enfrentar y asumir las tensiones que derivan de lo anterior, invita a confrontarse con las múltiples inercias —mentales, físicas y emocionales— que se arrastran, dificultan y obstaculizan la posibilidad de que el gestor cultural actúe en el marco de un saber fronético. En estos términos, se podría pensar en un saber de la génesis compleja, o sea, la capacidad de discernimiento y deliberación con fines orientados a tomar decisiones y elecciones sobre lo que es más relevante en una acción conducente a gestar y generar procesos socioculturales con capacidad transformadora. El reto no es fácil, ya que debe partir de una acción con sentido, que apele a la reflexión en el campo y cimentarse en la experiencia de lo vivido.

De acuerdo con lo anterior, la acción del gestor cultural no se puede desligar de la reflexión sobre la pretensión de encontrar conceptos universales y la dificultad de proponer demostraciones que conduzcan a verdades establecidas, sin tener en cuenta los significados de contextos definidos. Dentro de esto, aparece con fuerza la deconstrucción de conceptos que se objetivan a través del lenguaje. La necesidad de problematizar los diferentes ámbitos del sentido es inherente a la idea de que las significaciones no poseen un carácter de neutralidad, sino que son construcciones que poseen una fuerte carga histórico-cultural y, también, derivan de marcos teóricos. Además de problematizar esta circunstancia, se perfila la importancia de poder confrontar y confrontarse con los modos que asume el gestor cultural su acción y sus formas, en el marco de la responsabilidad y el compromiso, los cuales implican conocimiento y pasión, lo que nos coloca de frente a la realidad en la que operamos, sin estar fuera de ella.

Prueba de todo lo anterior lo encontramos en la primera sección, “Hermenéutica de una práctica”, cuyos artículos se orientan a la caracterización de la gestión cultural desde las prácticas. Así, el texto de Rubens Bayardo, “Repensando la gestión cultural en Latinoamérica”, busca acercarse a los diferentes procesos en que se ha consolidado la reflexión de la gestión cultural en América latina y se orienta a dilucidar sus particularidades. Carlos Yáñez Canal, en el artículo “La gestión cultural en América Latina: entre distorsiones y potencialidades”, intenta elaborar una tipología de la gestión cultural a partir de las tendencias profesionalizantes que han pasado por diferentes desviaciones para afirmar una gestión cultural latinoamericana que deriva de una práctica reflexiva y sensible. Por su parte, el artículo de Victor Vich, “¿Qué es un gestor cultural?”, más allá de todo esencialismo y en el reconocimiento de las políticas culturales y su carácter transversal, cuestiona una formación centrada en lo exclusivamente técnico para afirmar la idea de cuatro identidades que debe manejar un gestor cultural: la de etnógrafo, la de curador, la del militante y la de administrador.

Desde otros lugares, Rafael Morales Astola, en su artículo “La (buena) praxis de la gestión cultural”, hace un recorrido por los que considera los referentes importantes de la gestión cultural, tales como la formación, la planificación, la organización, la comunicación, la cooperación, la tolerancia y la diligencia.

También se concentra en el rescate de valores éticos y estéticos, educativos, sociales, transculturales, económicos, para cuestionar las tendencias referidas solamente a lo técnico y afirmar que “la combinación de praxis y teoría es fundamental para interpretar y gestionar los hechos culturales de manera creativa, innovadora y transversal”. Asimismo, José Luis Mariscal, en su trabajo “Revisión a la promoción de la cultura local”, establece las formas y configuraciones de implementación de la acción cultural y en el recorrido de diferentes lugares de enunciación y de las formas como se asume la cultura; en dicha diferenciación se pone en juego algo que resulta vital en la configuración actual de la gestión cultural: la relación entre el proceso y los resultados.

Albino Rubim, en “Dilemas de la gestión cultural: reflexiones sobre una experiencia”, recupera su labor como director de cultura en Bahía (Brasil) para señalar los “dilemas” de la gestión cultural: sus desafíos, las relaciones, los recursos y las políticas culturales que la configuran. En el artículo de Rafael Chavarría Contreras y Hugo Valenzuela Pizarro, “Elementos constitutivos de la gestión cultural, desde el oficio al concepto”, se toman cuatro momentos de la historia de la gestión cultural en Chile, en el reconocimiento de lo contextual como fundamento de la acción, para reflexionar sobre los procesos que la llevan del oficio al concepto. Norma Campos Vera escribe la “Gestión de las artes en la contemporaneidad” para desglosar los procesos que se dan en Bolivia con la transformación de las subjetividades. Finalmente, el texto de Marco Antonio Chávez Aguayo, en su reflexión sobre la importancia de la “Gestión cultural en el ciberespacio: tecnologías de la información y la comunicación y mundos virtuales”, señala las “formas innovadoras de producción, difusión, consumo y socialización de servicios culturales”, así como su importancia en los procesos de formación.

Estos últimos artículos componen la parte dedicada al “Saber experiencial”; en ellos se resalta la diferencia de la praxis, como constitutiva y constituyente de lo humano, y la *poiesis*, entendida como aquellas huellas que quedan en la realidad, resultado del trabajo. Podríamos asimilar el primero a la acción con sentido, equiparable al ejercicio activo de creación y recreación, comunicación y resolución de problemas. El segundo lo podemos asimilar a los productos que resultan del hacer, pero que no se reducen

exclusivamente a la producción de bienes y servicios culturales con orientación exclusiva al mercado, sino que en la conservación de las memorias que otorgan identidad.

Otro aspecto que resalta de los artículos de esta compilación tiene que ver con la exigencia de la investigación en las prácticas de la gestión cultural. Generalmente hay una separación entre investigación, teoría y práctica, olvidando la profunda interconexión teórico-práctica y metodológica que implica la acción cultural del gestor. Es evidente la complejidad de los procesos de construcción de significados que surgen desde y en la práctica, la cual está marcada por la capacidad de relacionar variables en contextos concretos. El saber experiencial exige una construcción de conocimientos que apele a una reflexión continua, no solo de lo que se hace, sino de la teoría y la construcción teórica. La mayoría de los artículos que apelan a ese saber experiencial expresan la necesidad de pensar desde las prácticas y en las prácticas.

Por último, pero igual de importante, en varios artículos se plantea la disyuntiva establecida por la relación entre cultura y poder. Olvidamos con relativa facilidad la poca equivalencia que hay en las diferentes culturas, dando la impresión de que no existen relaciones asimétricas entre el poder y la cultura. Al hablar de relación, evidenciamos la mediación del poder, el cual no se reduce solamente a la dominación, sino a lo posible, a lo capacitador, a la potencia que nos otorga el estar interconectados en redes de afectos y afectaciones sociales y discursivas, lo que implica la circulación de efectos dinámicos. Las relaciones, indudablemente, no están exentas de conflicto, lo que permite corroborar la exigencia de que no sean estáticas, ni lineales, sino que se mantengan en movimiento, como resultado de la lucha por los significados y los sentidos. En términos de la praxis del gestor cultural, esto contribuirá, sin duda, a dar trascendencia a la cultura en el rescate de la vida en sus múltiples manifestaciones.

Carlos Yáñez Canal

Hermenéutica de la práctica



1^a

parte



Repensando la gestión cultural en Latinoamérica

Rubens Bayardo*

► El pasado reciente: de los misioneros a los administradores culturales

Desde comienzos del siglo xx los Estados latinoamericanos intervinieron en los fenómenos artísticos y culturales a través de animadores y de promotores culturales. En 1921 José Vasconcelos organizaba acciones a cargo de “misioneros culturales” que trabajaban en pueblos y comunidades (Molina Roldán, 2017), labor que puede considerarse una ampliación de los procesos de educación de la población que él mismo promovió en México¹. Hacia mediados del siglo el crecimiento de la producción, del consumo y de los mercados culturales, junto a la incipiente institucionalización del sector cultura hicieron ver como necesaria la constitución de una burocracia de “administradores culturales”

* Doctor en Filosofía y Letras, área Antropología (Universidad de Buenos Aires-UBA). Docente e investigador en Economía de la Cultura, Políticas Culturales y Gestión Cultural. Director del Programa de Antropología de la Cultura (Facultad de Filosofía y Letras-FFYL, UBA). Director de la carrera de Especialización en Gestión Cultural y Políticas Culturales (Instituto de Altos Estudios Sociales-IDAES, Universidad Nacional de San Martín-UNSAM).

1 Desde el siglo diecinueve la educación expandió su desarrollo en América Latina, es el caso de la Ley General de Educación de 1870, promovida por Domingo F. Sarmiento en Argentina, y la Ley de Educación Común de 1877, promovida por José P. Varela en Uruguay.

estatales y la formación de expertos. En principio, los países latinoamericanos mandaron becarios a formarse en escuelas especializadas europeas. Pero como eco de las Conferencias intergubernamentales de políticas culturales de Venecia y de Bogotá², a mediados de los setenta la planificación y diseño de proyectos se extendió a la cultura, retomando conceptos y herramientas de la planeación educativa (Muñoz Wilches, 2000). En 1983, en México se organizó la formación de trabajadores de la cultura, con un “Programa de formación y capacitación de promotores culturales” que continuó hasta la puesta en marcha de un Sistema Nacional de Capacitación Cultural (Mariscal Orozco, 2006, p. 62). En Argentina, entre 1992 y 1993, existió una Escuela de Administración Cultural en el marco del Instituto Nacional de la Administración Pública (Herrera, 1997).

Mientras que “edificar la nación” fue un objetivo prioritario en América Latina, la cultura cumplió funciones de legitimación y de conformación de ciudadanía que la hicieron tributaria de políticas de Estados y gobiernos. Estas daban cuenta de su organización y de su financiamiento a través de los presupuestos y fondos públicos. Las infraestructuras, el personal, las operatorias, la producción y la programación eran sostenidos por el fisco. Además de acceder a becas, premios y ayudas, numerosos artistas y expertos conformaban elencos y plantas estables, y los públicos de las expresiones artísticas y culturales eran subvencionados con entradas gratuitas o baratas a establecimientos oficiales. Pero después de la década de 1980, y con el afianzamiento del neoliberalismo de la década de 1990, la nueva regulación a través del mercado y el parcial retiro del Estado mediante políticas de ajuste impulsaron el desarrollo de una nueva perspectiva en la organización del área: la gestión cultural.

Esta disciplina cambiaría la dinámica de las instituciones, así como el papel y el sentido del trabajo en las mismas, dando lugar a la figura del gestor cultural. Esta se corresponde con un momento en el que los gobiernos de los países latinoamericanos coadyuvaron a instalar un nuevo balance que privilegió lo privado sobre lo público, y un nuevo esquema de distribución de costos y de beneficios, donde los primeros se transfirieron a comunidades e individuos y los segundos se concentraron en grandes empresas, sobre todo transnacionales.

2 Me refiero a la Conferencia intergubernamental sobre aspectos institucionales, administrativos y financieros de las políticas culturales, organizada en Venecia en 1970, y a la Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales en América Latina y el Caribe, que tuvo lugar en Bogotá en 1978.

► La contemporaneidad: la gestión y los gestores culturales

En las últimas décadas las administraciones estatales de la región, habitualmente tensionadas por reformas y modernizaciones, propendieron a adoptar las teorías de la gobernanza y de la “nueva gestión pública”³, especialmente esta última. Las dos teorías coinciden en proponer cambios en las relaciones entre los gobiernos y el sector privado, pero ambas incluyen perspectivas de diferente raigambre conceptual, ponen énfasis en elementos distintos y han sido operacionalizadas de modos diversos —inclusive en los niveles del Estado al interior de un mismo país—. La gobernanza enfatiza en el papel de las redes en la política pública; la importancia del sector privado y de sus modalidades de organización e intervención; y el reemplazo del poder de control del Estado por su capacidad de influir en negociaciones donde se posiciona como un actor más (Peters y Pierre, 2005).

La nueva gestión pública procura emular la eficiencia que atribuye al libre mercado y, de acuerdo con Hood, engloba siete preceptos no siempre consistentes: alta gestión activa y con libertad para dirigir, definición de metas, objetivos e indicadores de éxito —preferentemente cuantitativos— y mediciones de desempeño, control de resultados más que de procedimientos, desagregación de grandes organizaciones públicas en unidades manejables, mayor competencia interna, mecanismos de contratación e incentivos del sector privado, mayor disciplina y ahorro en el uso de los recursos (Hood, 2011, p. 51). Entidades internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han difundido, inducido y asistido estas reformas administrativas, trasplantándolas de Europa y Norteamérica a los países en desarrollo (Olsen, 2005).

Las reformas se dieron en todos los sectores de la administración y tuvieron amplio impacto en aquellos más vulnerables y menos jerarquizados, como es este caso. El recorte de los gastos públicos en cultura, la subejecución de las partidas presupuestarias acreditadas y el no retorno de sus recursos genuinos a las instituciones que los generaban comportaron un

3 El debate sobre gobernanza se ha concentrado en Europa, especialmente en el Reino Unido y los Países Bajos, y el debate sobre la nueva gestión pública en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y en el mundo anglosajón. Con frecuencia se alude a esta última teoría por su nombre y sigla en inglés *new public management* (NPM).

drástico empobrecimiento y crecientes dificultades para la sostenibilidad del área. La gestión cultural fue presentada, entonces, por los gobiernos como un instrumento idóneo para acceder a financiamientos más diversificados, asegurar la rentabilidad de las iniciativas artísticas, promover los mercados culturales y asignar racional y virtuosamente los recursos escasos en el sector. Esta posición generó resistencias y esperanzas, por lo que también la motorizaron de trabajadores y funcionarios de las mismas instituciones, asociaciones de amigos, artistas, expertos, profesionales universitarios y grupos de autoproducción independiente. Sus objetivos eran conservar las fuentes de empleo, sostener entidades y prácticas valoradas, mantener la vitalidad artístico-cultural, así como apuntalar el sentido de carreras y vidas dedicadas al área, cuando de la noche a la mañana se las declaró prescindibles.

El proceso reseñado fue complejo e involucró a diversos actores y movimientos en los ámbitos público, privado y asociativo; en él, fueron significativos los actores de base. El aumento de las dificultades y exigencias para viabilizar las expresiones culturales, el panorama desfavorable para el desarrollo de carreras artísticas y humanísticas, el temor al desempleo y las invitaciones oficiales al reciclaje ocupacional, y hasta el autodidactismo —habitual en este espacio de indagación, cruces y mezclas de especialidades—, coadyuvaron a la búsqueda de nuevos horizontes por parte de muchos agentes culturales. Estos poblaron talleres, conferencias, capacitaciones, cursos y seminarios breves relacionados a las temáticas que los ocupaban como la elaboración de proyectos para bibliotecas, la planificación de exposiciones en museos, la programación de teatros y centros culturales, la obtención de auspicios y donaciones para museos, la presupuestación de ciclos musicales, entre otros. En sintonía con los requerimientos de méritos y titulaciones, esa demanda acicateó el impulso de formar gestores culturales en universidades⁴, recurrir a las disciplinas académicas y profesionalizar

4 Cabe preguntarse cuánto de la eclosión de los estudios de gestión cultural en las universidades latinoamericanas tuvo que ver con necesidades de financiamiento institucional y de acceso de los docentes a mejores retribuciones. En Argentina, donde la gratuidad de los estudios de grado en las altas casas de estudio públicas es normativamente inamovible, las universidades incrementaron sus ingresos por la vía de ofertar cursos de posgrado por los que sí es posible cobrar al estudiantado. A la vez, los posgrados funcionan en otro registro institucional y los docentes —aunque integren las plantas permanentes— perciben ingresos por fuera de los salarios nominales. En diversos países latinoamericanos tanto las horas de clase como las investigaciones, publicaciones y presentaciones a congresos habilitan para recibir incentivos adicionales sobre remuneraciones usualmente limitadas.

el oficio⁵. La gestión cultural se expandió rápidamente desde los ámbitos de formación y capacitación en un breve lapso (*véase*, Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales, 2005; Directorio Iberformat, 2007).

El sintagma gestión cultural comenzó a funcionar como un paraguas protector que agrupó con ambigüedades y no sin conflictos a la administración cultural, la animación sociocultural, la promoción y a la novedosa expresión, al visibilizarlos bajo una etiqueta de adecuación modernizadora y de marca profesionalizante. Javier Lozano entiende la profesionalización “como el proceso en que un grupo de personas que han adquirido pericia en un conjunto de prácticas, logra conquistar autonomía suficiente para intentar conseguir el monopolio sobre ellas, construyendo un discurso que las reúne y diferencia del resto” (2014, p. 93). El autor sostiene que los actores sociales combinan distintas estrategias económicas, políticas, culturales, académicas, altruistas y egoístas a fin de obtener legitimidad y destaca el papel del Estado como garante de esta capacidad de monopolio. A pesar de los movimientos que efectivamente vienen dándose en ese sentido, aún en la actualidad ni los gestores culturales han logrado monopolizar el campo ni los Estados les aseguran esa ventaja. Pero la etiqueta gestión cultural goza de una relativa aceptación que la inviste de la legitimidad suficiente para habilitar escuchas sobre proyectos e iniciativas de diverso orden y viabilizar interlocuciones en el campo cultural que quizás de otro modo no tendrían lugar.

► La formación en gestión cultural, claves internacionales

La formación en gestión cultural latinoamericana es tributaria de la española, más en concreto de la catalana, con algunas influencias francesas y anglosajonas. Tempranamente la ciudad de Barcelona desarrolló estrategias de internacionalización que alrededor de la década de 1990 la convirtieron en una meca cultural exportadora de su modelo urbanístico y de gestión. El Centro de Estudios y Recursos Culturales (CERC) de la ciudad, la Fundación Interarts, los posgrados en gestión cultural de la Universidad de Barcelona, junto con la Catedra Unesco de Políticas Culturales en la Universidad de Girona fueron potentes faros intelectuales. La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la Educación, la Ciencia y la Cultura y la Agencia

5 Hemos abordado con mayor detenimiento estos temas en Bayardo (2005; 2014; 2016).

Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID), con sede en Madrid, y la División de Políticas Culturales de la Unesco, radicada en París, apoyaron política, logística y económicamente las relaciones con Latinoamérica. Las oficinas regionales y los centros de cooperación y de formación de estas agencias fueron importantes referencias en la región.

El Convenio Andrés Bello (CAB) en Bogotá y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como, en menor medida, la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Mercosur, hicieron parte del entramado referido. Allí plasmaron representaciones de la realidad y orientaciones para la acción cada vez más decisivas. Circularon y se discutieron nociones de cultura, de identidad y de patrimonio, agendas de desarrollo y de sustentabilidad, políticas de diversidad y de pluralismo cultural, prácticas de acceso y de participación cultural. Hubo significativas transferencias y cruces de saberes académicos y no académicos, perspectivas políticas, orientaciones económicas, enfoques metodológicos y también adopción de códigos e idiolectos, como no insistir sobre las penurias de la cultura —“venid llorados”— y estar dispuesto a los cambios que involucraba la gestión cultural —“para pedirle plata al BID hay que hablar *bidish*”—.

Muchos de los procesos latinoamericanos de formación en gestión cultural se entienden por esa transferencia de conocimientos, modelos y casos de gestión a partir de la experiencia europea y de la cooperación internacional en cultura y desarrollo. Alfons Martinell Sempere (2000) explica la emergencia del campo de la gestión cultural en la efervescencia cultural de la España de la posdictadura franquista en la década de 1980. La nueva legislación democrática articuló el reparto de competencias de los Ayuntamientos y la descentralización del Estado en Comunidades Autónomas. En este contexto la administración intervino decididamente en el sector a partir de la ampliación de las políticas públicas, se desarrolló un mercado privado significativo y las organizaciones culturales se institucionalizaron. En relación con ello sostiene que:

[...] la gestión cultural no es una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar [...] pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo con las propias necesidades de esta función. (Martinell Sempere, 2000, p. 4)

Para el autor la gestión cultural responde a una demanda social urgente en la que los profesionales se van conformando en el propio proceso laboral. En el marco de las nuevas tendencias en la administración pública y de las críticas a la burocracia estatal, Martinell retoma aportes de Peter Drucker⁶ para presentar al gestor cultural como un profesional. El autor traza una comparación entre la administración y la gestión, donde contrastan el verticalismo de la burocracia con la horizontalidad del liderazgo, la reiteración mecánica de las normas con la mejora continua, basada en el conocimiento, el procedimentalismo con el énfasis en los resultados, la responsabilidad pública con la autoresponsabilización, que atribuye respectivamente a una y a otra modalidad organizacional. Desde su perspectiva, el gestor cultural, dados sus conocimientos y competencias, así como su autonomía y creatividad, se acerca al concepto de política como opción, pues toma decisiones en el terreno de lo opinable y lo subjetivo, empleando criterios de eficacia, eficiencia y evaluación. Al mismo tiempo, caracteriza la variedad de sectores y ámbitos de inserción de los gestores culturales y detalla los perfiles profesionales, identificándolos principalmente como directores, gerentes, responsables y, en menor grado, como técnicos.

► La gestión cultural, perspectivas latinoamericanas

Hay muchos paralelos entre el caso español y los latinoamericanos: se trata de países que salían de dictaduras, con procesos culturales de resistencia al autoritarismo y que contribuyeron a recuperar el espacio público. Estas sociedades vivían tensiones hacia la modernización de las administraciones y experimentaban el impacto de teorías que propiciaban el reemplazo de las formas burocráticas estatales por otras inspiradas en el sector privado y el mundo de los negocios —como la gobernanza, el *new public management* y el planeamiento estratégico—. Pero España implementaba un proyecto de integración a la Unión Europea que suponía europeizarse, mirarse en realidades como las de Francia y el Reino Unido (Martinell, 2009); también disponía de cuantiosos recursos y de un creciente mercado cultural.

6 Este filósofo de la administración, conocido como padre del *management*, teorizó tempranamente sobre los trabajadores del conocimiento y la sociedad de la información. Discípulo de Joseph Schumpeter, les dio una especial importancia a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la innovación y los negocios, los emprendimientos y las organizaciones sin fines de lucro.

En la Latinoamérica de la década de 1990 las condiciones eran otras: disminuían los presupuestos para la cultura y los Estados se desentendían de ella; las empresas culturales y de la comunicación se vendían a capitales extranjeros y sectores como el del libro quedaban en manos españolas. Entre la desilusión con el desarrollo y con la política, más que el encargo social proliferaba la escapatoria individual —nunca mejor sintetizada que en la expresión “sálvese quien pueda”—. El neoliberalismo duro se experimentó, entonces, con más fuerza en esta parte del mundo.

Sin embargo, este fue también un contexto de intercambio e interacciones en el que muchos latinoamericanos buscaron formarse en gestión cultural en los posgrados que se impartían en Barcelona y en Girona⁷, y no pocos de sus profesores fueron también académicos latinoamericanos. Esto supuso un cruce entre el enfoque peninsular abocado al análisis de casos, la ejecución de proyectos, la oferta de servicios culturales de proximidad y las políticas culturales territoriales, y el enfoque latinoamericano en un nivel de reflexión más teórico y contextual. En la línea de autores como Guillermo Bonfil Batalla, Néstor García Canclini, José Joaquín Brunner, Jesús Martín Barbero, Arturo Escobar, entre otros, la impronta colonial, la modernidad periférica y el presente conflictivo marcan los aportes sobre políticas culturales y desarrollo, desigualdad y consumos culturales, interculturalidad y pluralismo cultural, modernidad y colonialidad.

Ya ha transcurrido un tiempo desde aquellos inicios y, a fin de comprender el desarrollo de los procesos de la gestión cultural en Latinoamérica, José Luis Mariscal distingue tres arenas interrelacionadas en las que esta toma cuerpo: como ocupación laboral, como profesión y como campo académico. La ocupación laboral se refiere a una actividad remunerada y a competencias generales obtenidas por experiencia o por formación formal. Allí se desempeñan personas provenientes “de las ciencias sociales, las artes y las ciencias administrativas. A través de la práctica se fue dando un proceso de “normalización” de técnicas y modos de hacer la acción cultural” (Mariscal, 2014, p. 213). La profesión implica una actividad productiva, competencias especializadas obtenidas por formación universitaria acreditada, el reconocimiento y registro habilitante del Estado, así como la existencia de asociaciones propias que regulan y reproducen la práctica. El campo académico, para el autor, involucra “regulación”, entendida como “proceso de definir,

7 Esto no debe distraer del hecho de que hubo también otros lugares donde se buscó formación como Francia, el Reino Unido y los Estados Unidos.

documentar, formalizar y generalizar [...] herramientas, metodologías, conceptos y disposiciones, técnicas y normativas indispensables para el ejercicio profesional” (Mariscal, 2014, p. 222), a partir de experiencias, sistematizaciones e investigaciones.

Si se considera la profesionalización de modo amplio, como lo hace Lozano más arriba, puede sostenerse que estas tres arenas mencionadas confluyen en ese sentido. Pero, si se toma la perspectiva más circunscripta de Mariscal, cabría decir que más que de profesionalización se trata de procesos de formalización de la gestión cultural⁸. Estos deben mucho a las ofertas de cursos por parte de diversas instituciones, especialmente las universidades, y a la normalización emprendida por los propios gestores, donde las tensiones entre el campo laboral y el campo académico se tornan relevantes.

En América Latina hay una importante tradición de prácticas de acción cultural enfocadas al trabajo comunitario, como la animación sociocultural, la promoción cultural y la mediación cultural. La emergencia de un nuevo campo de la gestión cultural trasciende el involucramiento de la academia, ya que esta viene a incluirse en un espacio pautado por esas prácticas previas. La antecede un acumulado de saberes ligados a la experiencia, saberes del hacer, al igual que de competencias y aptitudes personales cultivadas en el mismo oficio. Entre estas últimas destacan las capacidades del gestor cultural para la inserción y el desarrollo de prácticas culturales en comunidades, estableciendo relaciones a partir de la sensibilidad, el olfato, la escucha, la empatía, lo “vincular”.

Aquí es importante plantear un sesgo donde lo laboral se cruza con diversas cuotas de voluntariado, de activismo y de militancia. Como sostiene Carlos Yáñez Canal “el *ethos* del gestor cultural está acompañado por una visión crítica [con] respecto al entorno social en que se participa para poder proponer cambios sociales” (2013, p. 146) y por un “imaginario en el que hay una tendencia a la idealización de su labor” (2013, p. 145). Esta dimensión de la gestión cultural como activismo puede sintonizar o bien ponerla en tensión con lo laboral, con lo profesional y con lo académico; es una marca que pauta su desenvolvimiento. La academia puede ser entrevista como una instancia que se apropia y domestica a la gestión; la profesión, puede ser considerada como un tipo de práctica que desvirtúa las expectativas

8 Una profesionalización de ese tipo es dificultosa en contextos de retiro del Estado, de desregulación y de negativa a reconocer incumbencias profesionales y matriculaciones habilitantes. También inciden las complejas articulaciones de cuestiones internas como en tensión con otras disciplinas.

transformadoras con respecto a la cultura; por su parte, lo laboral, puede ser entendido como una actividad que limita los sentidos y alcances de las acciones emprendidas.

Mucho del movimiento de la gestión cultural como campo en constitución pasa por el encuentro entre quienes se identifican a sí mismos como gestores culturales. Ya mencionamos esta confluencia en capacitaciones, conferencias, cursos, formaciones universitarias, espacios a los que deben añadirse congresos, eventos, expresiones artísticas, redes virtuales y presenciales. Yáñez Canal subraya la importancia de estas actividades de compartir e intercambiar experiencias, percepciones y valores, de establecer lazos de sociabilidad y de trabajo, de imaginar y desenvolver acciones y modos de operar, y sostiene que “el proceso de autorreconocimiento sigue siendo central en la mayoría de los eventos” (2013, p. 144). En interconexión con las miradas del Estado, de las instituciones privadas y de las comunidades, este autorreconocimiento es fundamental en los procesos de construcción de identidad de los gestores y de la configuración de la gestión cultural. Como propone el autor, el mismo “no está exento de una lucha simbólica entre las diferentes concepciones por definir una identidad legítima, es decir, por hacer valer una versión por encima de las demás entre los que conforman la comunidad de gestores” (Yáñez Canal, 2013, pp. 143-144).

► ¿Qué gestión y qué gestor cultural?

El actual contexto es de incremento de las propuestas formativas en grados y posgrados universitarios, de presencia creciente de egresados de diversas carreras y de formaciones no regladas e informales, de aparición de publicaciones e investigaciones. El desarrollo de la práctica y la conformación de redes y asociaciones, así como los procesos de formalización y normalización de la gestión cultural y de autorreconocimiento de los gestores culturales confluyen en el sentido de volver sobre esta pregunta con otro bagaje. Procurando expresar el carácter multidisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar de la gestión cultural, Albino Rubim (2016, p. 81) sostiene que este es un campo “mitdisciplinar” de la organización de la cultura que desde una concepción amplia debe abarcar idearios, saberes, prácticas, comportamientos, valores y una diversidad de expresiones artísticas y científicas. Otros autores han indagado en los vínculos entre la gestión cultural y las disciplinas o enfoques particulares en los que abrega, lo que puede contribuir a esclarecer este tópico.

Analizando la gestión cultural en relación con la sociología de la cultura, Modesto Gayo afirma que esta última es una disciplina caracterizada por una agenda crítica de la desigualdad. El autor plantea que esta guarda distancia académica de su objeto, de públicos distintos al de los pares y de la actividad política, lo cual, aunado a sus rigores teóricos y metodológicos, le quita flexibilidad a la profesión. En contraste, Gayo entiende que la gestión cultural es una actividad que se vale de materiales heterogéneos y perspectivas menos disciplinadas, pues se centra en el “hacer” de los proyectos específicos en tiempo y lugar, y está atenta a las necesidades de diversos públicos y obras. Estos últimos serían el árbol que le interesa a la gestión cultural, mientras que podría contemplar todo el bosque gracias a su atención hacia la sociología de la cultura. Anotando el desinterés de este encuadre por los aportes de la gestión cultural, Gayo sostiene que esta última “lucha desde el continuo olvido de su relevancia contra las desigualdades que los sociólogos denuncian” (Gayo, 2014, p. 123). En efecto, las academias materializan jerarquías como ciencias duras/ciencias blandas, teoría/práctica, conocimiento básico/conocimiento aplicado, saberes académicos/saberes empíricos, las cuales han puesto trabas al desarrollo de la formación en gestión cultural en universidades. Pero lo que nos interesa destacar aquí es el sentido contextual de la gestión cultural y su caracterización como práctica orientada por valores.

En términos generales, Jaime Jaramillo Jiménez plantea que “la actividad cultural ha sido hasta hace pocos años (y lo sigue siendo aún para muchos) una actividad de aficionados, muchas veces bohemia, de tiempo y remuneración parcial, que supone la ‘buena voluntad’, la mística, el apostolado laico” (1998, p. 98). En este sentido, rescata el “paradigma emergente” sociosemiótico de la cultura, que se centra en los aspectos simbólico-expresivos y la entiende como un acto de comunicación⁹. Jaramillo destaca problemas como: la significación y la generación de sentidos; las interrelaciones entre los aspectos económicos, políticos y culturales; las luchas por la hegemonía y la legitimidad; la producción simbólica y el campo artístico; la educación y las industrias culturales. A su vez, rescata la importancia de la investigación empírica tanto cuantitativa como cualitativa, los métodos etnográficos y el análisis de contenido. Con todo, estos aportes mutan a otro registro en su redefinición del gestor cultural como

9 En tal sentido refiere a autores como Pierre Bourdieu, Raymond Williams, Howard Becker, Stuart Hall, Clifford Geertz, y a los latinoamericanos Néstor García Canclini, Renato Rosaldo y José Joaquín Brunner.

un organizador, un animador, un auspiciador, un tejedor que vincule procesos y eventos, productores y consumidores [...] nuestro Gestor Cultural debe moverse con solvencia, sentido ético y sagacidad en el entorno burocrático de entidades del Estado, empresas privadas u organizaciones comunitarias. [...] Debe también ser una antena sensible respecto de un público que puede no poseer una cualificación especializada pero que, en muchos casos, se halla necesitado de nuevas manifestaciones simbólico-expresivas. (Jaramillo, 1998, p. 99)

En este enfoque, más que lo disciplinar y lo metodológico, lo actitudinal y las disposiciones personales definen al gestor. Desde la perspectiva de la gerencia social, Martha Tovar (2007) plantea que la modernización económica ha generado desigualdad social y política, afectando los derechos ciudadanos, y que las políticas culturales no procuran una inclusión real. La autora argumenta que las organizaciones culturales deben adaptarse al entorno global de la sociedad de la información con nuevas mentalidades y metodologías, retomando propuestas del BID y aportes de Bernardo Klichsberg. Este último sostiene que la gerencia social “como cuerpo de conocimientos y prácticas, es un proceso en plena construcción, que si bien adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados provenientes de distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias” (Klichsberg, 1997, citado en Tovar, 2007, p. 37).

Desde este encuadre, Tovar entiende a los gestores culturales como “Gerentes y Administradores Culturales [que] acentúan la posibilidad y necesidad de organizar la actividad cultural con criterios empresariales. [...] No insisten tanto en la creatividad como en la urgencia de consolidar equipamientos culturales como empresas” (2007, p. 29). En tal sentido, destaca como principales problemas del gestor los asuntos presupuestarios y financieros, los aspectos legales y contractuales, la comunicación y las relaciones públicas. Esta conceptualización más ligada al mercado aboga por una formación en modelos de desarrollo empresarial, criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad, competencias en *fundraising*, estrategias de *marketing* cultural, con ética y responsabilidad social, que conecta con la noción del gestor cultural como profesional.

Desde otra perspectiva, Javier Lozano defiende la pertinencia de la animación sociocultural (ASC) y la educación popular como parte de la gestión cultural. El autor entiende la ASC como

práctica moderna, educadora, que despliega actores sociales —institucionales o locales— en entornos micro, dirigida a la democratización de la cultura mediante el acercamiento de las artes a la ciudadanía, especialmente comunidades en situación —o riesgo— de exclusión social, así como también mediante la universalización de la capacidad artística. (Lozano Escobar, 2014, p. 102)

Lozano enlaza la tradición europea de ateneos obreros y universidades populares del siglo XIX con la animación de los gestores artistas que trabajaron por la democratización de la cultura con André Malraux en Francia. Así, pone énfasis en la “dinámica de grupos’ que recorrió barrios populares de América Latina de la mano de comunidades religiosas inspiradas en el Concilio Vaticano II [1962-1965] y las Conferencias Episcopales de Medellín (1968) y Puebla (1978)” (Lozano, 2014, p. 87). El teatro experimental de Enrique Buenaventura, el teatro del oprimido de Augusto Boal y la pedagogía de Paulo Freire de la década de 1960 concurren para la adopción de juegos en procesos culturales formativos por parte de académicos y de comunidades en busca de efectos liberadores ante la opresión.

Según Lozano, la gestión cultural emerge en Colombia de la mano de los Ministerios de Cultura y de Juventud con el respaldo e influencia de la cooperación internacional y combinando dos lógicas: la de los administradores, más alineada al mercado, y la de los animadores, con perspectiva social y de acción cultural. Desde su punto de vista, autores como Sergio de Zubiría —que entiende al gestor cultural como un “mediador” entre lógicas del bien común y lógicas del egoísmo— y Gabriel Restrepo —que concibe un “gestor cultural tramático”, que genera lazos y hace tramas entre personas— ponen de manifiesto una relativización de los criterios de rentabilidad en los proyectos culturales.

En sintonía con lo anterior, partiendo de experiencias comunitarias y prácticas autogestivas en Chile, Roberto Guerra Veas propone que la gestión cultural “tiene sentido en la medida que permite no solo administrar eficazmente los bienes y servicios culturales [...] sino también gestionar con perspectiva transformadora, en función de favorecer el pleno despliegue de las potencialidades creativas” (2016, p. 109). Aquí lo que define al gestor, además de conocimientos y actitudes, es una posición crítica y un impulso por la ciudadanía democrática, especialmente en contextos vulnerables. Esto se relaciona con la existencia de numerosas iniciativas de acción cultural local, talleres barriales de música y baile, grupos de teatro comunitario, puntos de cultura, corporaciones de arte y transformación social, asociaciones de cultura viva comunitaria con gran dinamismo en todo el continente.

Estas organizaciones —más acá de su reciente visibilidad a partir de las redes sociales informatizadas y de su integración en programas gubernamentales— hacen parte, como ya se dijo, de procesos participativos de larga data que involucran formaciones temporales y discontinuas, pero también organizaciones que se han formalizado y que cuentan con una trayectoria de décadas en los lugares donde se desarrollan. Dichas instancias cumplen un importante papel en la producción, la circulación y los consumos culturales impulsados desde las raíces.

▶ A modo de cierre, abrir

En un siglo de tránsito de los misioneros culturales a los gestores culturales, han mediado distintas reformas administrativas y enfoques organizacionales, últimamente inspirados por las teorías de la gobernanza, el *new public management* y la planificación estratégica. La gestión cultural cubrió como un paraguas a formas precedentes de la animación sociocultural, la promoción cultural, la mediación cultural y la administración cultural bajo una etiqueta de adecuación modernizadora y de marca profesionalizante. La transferencia de conceptos, prácticas y políticas desde España interactuó con perspectivas latinoamericanas que dieron lugar a nuevas discusiones y encuadres. En la intersección de las arenas activista, laboral, profesional y académica de la gestión cultural, se vienen desarrollando diversos procesos de normalización, de formalización y de autorreconocimiento, sin que prime una versión legítima acerca de la misma.

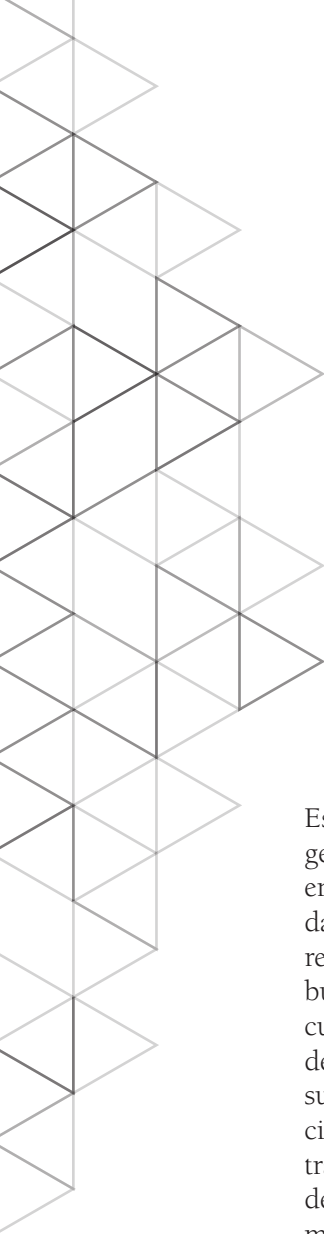
Este texto presenta solo algunos de los ya numerosos aportes latinoamericanos acerca de la gestión cultural, de los procesos formativos y de la figura del gestor cultural, buscando destacar algunas coordenadas relevantes. Es una invitación a profundizar sobre estos asuntos, dejando ver una acentuación peculiar, ligada a las realidades y a la historicidad propia de la región, a la vez que referida a fórmulas discutidas en otros contextos. Las universidades han contribuido a identificar miradas disciplinarias y debates, tanto como a visibilizar y legitimar de forma inédita la existencia de la gestión cultural. En esa misma activación, quienes cuentan con saberes del hacer y no poseen titulaciones académicas pasaron a ser nombrados gestores culturales empíricos, “intuitivos”, suscitando la pregunta por cuánto hay en ello de reconocimiento o de descalificación, despertando inquietudes acerca del diálogo de saberes.

Esta conversación es fundamental para la buena formalización y la eventual profesionalización de la gestión cultural en la región. El mayor encuadre institucional permitiría potenciar sus prácticas e incrementar su incidencia en las definiciones del campo de la cultura, cuando esta ha adquirido una centralidad inusitada en el mundo contemporáneo. A la vez sería preciso dejar espacios abiertos a la creatividad y a la indeterminación, con frecuencia escurridizas a las perspectivas disciplinares, en el cruce de las cuatro arenas de la gestión cultural como activismo, ocupación laboral, profesión y campo académico.

► Bibliografía

- Bayardo, R. (2005). Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural. *Lucera* [Centro Cultural Parque de España, aeci; Rosario], (8), 17-21.
- Bayardo, R. (2014). Documentos y perspectivas de la gestión cultural. Una mirada desde Buenos Aires, Argentina. En C. Yáñez Canal (ed.), *Emergencias de la Gestión Cultural en América Latina* (pp. 128-142). Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Bayardo, R. (2016). Hacia un panorama del desarrollo de la gestión cultural en Argentina. En A. Rubim, C. Yáñez y R. Bayardo (orgs.), *Panorama da gestão cultural na Ibero-América* (pp. 15-33). Salvador da Bahía: Edufba.
- Directorio IBERFORMAT. (2007). *Centros y unidades de formación. Propuestas formativas*. Buenos Aires: Secretaría Técnica de la Red de centros y unidades de formación en gestión cultural de Iberoamérica / OEI / Interarts.
- Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. (2005). *Directorio Iberoamericano de Centros de Formación*. París / Madrid: Unesco / OEI/ IBERFORMAT.
- Gayo, M. (2014). Encuentros y desencuentros entre la sociología de la cultura y la Gestión Cultural. A propósito de la desigualdad. En C. Yáñez Canal (ed.), *Emergencias de la Gestión Cultural en América Latina* (pp. 110-127). Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Guerra Veas, R. (2016). Gestión cultural, asociatividad y espacio local. Apuntes desde la experiencia chilena. En U. Bustamante Lozano, J. L. Mariscal Orozco y C. Yáñez Canal (eds.), *Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina* (pp. 105-116). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Herrera, A. C. (1997). Formación de administradores culturales (El caso argentino). En CLAD, BID, PNUD y AECE (eds.), *Anales del Congreso Interamericano del clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Anales 4. Ética, profesionalización y reformas en la función pública* (pp. 250-254). Caracas: CLAD / BID / PNUD / AECE.
- Hood, C. (2011). ¿Una gestión pública para todo momento? En G. Cejudo (comp.), *Nueva gestión pública* (pp. 48-74). México: Siglo XXI Editores.

- Jaramillo Jiménez, J. E. (1998). Los estudios sobre la cultura: hacia un paradigma emergente. En F. Rincón Cardona (ed.) *Gestión cultural* (pp. 79-101). Manizales: Artes Gráficas Tizán Ltda.
- Lozano Escobar, J. O. (2014). La vieja nueva Gestión Cultural y sus vínculos con la animación sociocultural y la educación. En C. Yáñez Canal (ed.), *Emergencias de la Gestión Cultural en América Latina* (pp. 84-109). Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Mariscal Orozco, J. L. (2006). Formación y capacitación de los gestores culturales. *Apertura, Educación para la vida y el trabajo, Revista de Innovación Educativa* [Nueva época; Universidad de Guadalajara], 6(4), 56-73.
- Mariscal Orozco, J. L. (2014). Tendencias en la formalización de la Gestión Cultural en América Latina. En C. Yáñez Canal (ed.), *Emergencias de la Gestión Cultural en América Latina* (pp. 212-225). Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Martinell, A. (2000). Gestión cultural y procesos de profesionalización. Trabajo presentado al *Encuentro Internacional Presencial y Virtual de Formación y Gestión Cultural*. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Martinell, A. (2009). Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural. *Cuadernos del CLAEH* [2ª serie, Montevideo], 32(98), 97-105.
- Molina Roldán, A. (2017). Cuatro generaciones de gestores culturales en Veracruz. Cuatro aproximaciones distintas al trabajo en redes. En U. Bustamante Lozano, J. L. Mariscal Orozco y C. Yáñez Canal (ed.), *Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina* (pp. 181-196). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Muñoz Wilches, L. A. (2000). La planificación cultural: nuevas realidades viejos paradigmas. Trabajo presentado al *Encuentro Internacional Presencial y Virtual de Formación y Gestión Cultural*, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Olsen, J. (2005). Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* [Caracas], (31), 1-24.
- Peters, G. y Pierre, J. (2005). ¿Gobernanza sin gobierno? Replanteándose la Administración Pública. En A. Cerrillo i Martínez (coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 123-143). Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Rubim, A. A. (2016). Políticas e gestão cultural no Brasil. En A. Rubim, C. Yáñez Canal y R. Bayardo (orgs.), *Panorama da gestão cultural na Ibero-América* (pp. 59-84). Salvador da Bahia: EDUFBA.
- Tovar, M. I. (2007). Gerenciar y gestionar lo cultural. Tarea inaplazable. *Revista Escuela de Administración de Negocios* [Universidad ean, Bogotá], (60), 25-39.
- Yáñez Canal, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina*. Un camino en construcción. Manizales / Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.



La gestión cultural en América Latina: entre distorsiones y potencialidades

Carlos Yáñez Canal*

Este artículo es resultado de varias investigaciones sobre la gestión cultural en América Latina¹. A partir de ellas se busca enunciar no solo las dificultades, sino las posibilidades que se dan como práctica profesional, en la medida que se dilucidan los referentes que han enmarcado sus formas de acción cultural. Se busca, asimismo, explorar sus distorsiones y potencialidades. En cuanto a sus distorsiones, se trata de los múltiples extremos que delimitan y reducen a la gestión cultural; las potencialidades, por su parte, pretenden evidenciar lo que se perfila como una afirmación en la práctica de la gestión cultural. En dichos trayectos y trayectorias se intenta hacer una propuesta en términos de acción, desde y en la práctica, en una reflexividad y sensibilidad que permitan un acercamiento crítico a la construcción de un marco de pensamiento de la gestión cultural en América Latina.

* Profesor de la Universidad Nacional de Colombia. Autor de varios libros, artículos, investigaciones y ponencias internacionales en el campo de la cultura, particularmente en el de las identidades. Coordinador del Grupo de Investigación en Identidad y Cultura.

1 Las investigaciones han sido: *Enfoques y tendencias de la gestión cultural en América Latina*; *La formación y la profesionalización de la gestión cultural en América Latina*; y *Los procesos investigativos de la gestión cultural en América Latina*.

► Develar los límites de los modelos

La práctica de la gestión cultural en América Latina se mueve en paradojas que generan ambigüedades y que ocultan el verdadero sentido de su surgimiento. Su acción transcurre, en muchos casos, en lugares de encierro con sus respectivos cercamientos —institucionales, normativos, legales, administrativos, discursivos, etc.—, lo que impide o reduce la complejidad y la problematicidad de los procesos culturales. En dichas situaciones se perfilan saberes disciplinarios que brindan aparentes claridades, en términos de una práctica que se limita a la aplicación de referentes metodológicos que acusan una intencionalidad universal, sin reconocer los procesos que surgen de la deliberación práctica y en el marco de una lógica contextual. Son saberes que se orientan exclusivamente a lo técnico sin ver con claridad las posibilidades de un saber fronético. En dichos saberes hay un dominio de lo predeterminado y lo prestablecido, de itinerarios conocidos que no permiten a las prácticas resaltar las decisiones y recorridos generados por lo inédito, lo creativo, lo aleatorio, lo incierto, lo irracional, lo transgresivo, lo desconocido, lo caótico, lo emocional, lo sentimental, lo placentero, lo doloroso, lo deseado y lo apasionado.

De otra parte, también asistimos a un énfasis centrado en un hacer que desconoce prácticas teóricas y reflexivas y que se reduce a un transcurrir en actividades mecánicas en las que el resultado de la acción es secundario, no solo en términos de conocimiento, sino en su carácter irrevocable, imprevisible e ilimitado. En dicho hacer hay un desconocimiento del carácter procesual que genera la acción y, en la mayoría de los casos, se orienta a la obtención de resultados aislados de una lectura consistente del contexto en que participa. Al no asumir lo particular en lo general se va constituyendo un hacer autosuficiente que desconoce la vivencia y la experiencia fundamentada en un saber reflexivo de la acción. Es importante aclarar que la experiencia no coincide con la vivencia, la cual resulta de vivir en el horizonte del mundo. La experiencia toma forma cuando lo vivido se convierte en objeto de reflexión y es apropiado en la comprensión del sentido. Hay experiencia cuando se explora la vida prereflexiva y se atribuye sentido a lo que sucede. Podemos decir que para que haya experiencia es necesaria la intervención del pensamiento para poner en palabras lo vivido y, así, darle una existencia simbólica (Dewey, 1986).

Estos presupuestos, que generan modelos, derivan de la escisión establecida por el positivismo entre teoría y práctica, negando la posibilidad

de un saber práxico. Como resultado de estos procesos surgen múltiples distorsiones que impiden ver con claridad una hermenéutica de la práctica, la cual contribuiría a desplegar lo invisible en una auténtica autocomprensión cognitiva. Exponer las distorsiones, que surgieron como resultados de los procesos investigativos mencionados, funciona como referente fundante de la acción que despliega el gestor cultural, y permitiría establecer el valor de la reflexión sobre y de la acción para lograr colocarse en forma crítica frente al contexto en que opera. Dichas distorsiones, aunque en algunos casos se interrelacionan, se presentan como bloques diferentes.

En primer lugar, como distorsión activista y voluntarista. Es un hacer que se plantea en forma autosuficiente ante el contexto y que concibe la práctica en soledad y aislamiento, lo que entraña la incapacidad para establecer relaciones entre las diferentes variables que actúan en la realidad que opera. Asimismo, esta distorsión asume sus formas de operar en la incapacidad de construir teoría en el contexto de la acción. La experiencia vivida es reducida a la temporalidad de un hacer rutinario que carece de reflexividad y crítica, y se limita exclusivamente a la repetición de las actividades y tareas que de ella derivan. En este frenesí activista, la acción carece de la reflexión, haciendo que a lo vivido le falte una posible significación. Es una práctica que excluye toda investigación y, al confrontarse con la teoría, la niega al concebirla como innecesaria. Asimismo, en el marco del voluntarismo en el que todo se define por la autorreferencia y la proyección de sí en los otros, configurar relaciones situacionales con aquellos afectados por dichas prácticas es un imposible porque en su carácter efímero niega las dinámicas, el movimiento y la no linealidad de la relación y sus complejidades, en las que se involucra el poder, la diversidad y el conflicto.

Como distorsión instrumentalista, el saber que se desglosa es netamente técnico: no va más allá de los procedimientos y metodologías utilizados en la práctica, asumiéndolos como un sistema codificado de estrategias resolutivas. En esta práctica de aplicación de reglas generales, se parte del presupuesto de que las situaciones problemáticas se caracterizarían por una profunda analogía, lo que posibilitaría la aplicación de un saber general con capacidad para predecir y definir líneas de acción. Esto conlleva como referencia situaciones problemáticas cerradas, es decir, que se pueden anticipar. De ahí que los proyectos se conciban únicamente en términos instrumentales, ya que se enuncian en la carencia de la construcción colectiva, donde se articulan los sentidos y significados; en ella está implícita toda la historicidad que establece formas particulares de pensar, sentir y actuar. En tales términos,

existe una verticalidad en la que se impone a los demás un cierto control en la determinación de objetivos planteados con anticipación a todo tipo de encuentro. Semejante al activismo, no hay espacio para la relación, ya que niega la posibilidad de encuentro con el otro y sus orientaciones se fundamentan en asimetrías, en que la realidad sea nombrada desde el punto de vista objetual, con una carga de significados establecidos con anterioridad. Esta distorsión concibe lo metodológico única y exclusivamente en referencia a las técnicas usadas para diseñar un proyecto, desconociéndolo como una forma de posibilitar encuentros, establecer relaciones y actuar en el mundo. Toda la gestión cultural se reduciría al diseño y aplicación de proyectos.

La tercera de las distorsiones es la administrativista. Esta pretende adelantar su gestión siguiendo una lógica eficiente. En una mirada racionalista administrativa, se perfila un gestor cultural normatizado, cuyos fundamentos se centran en un saber eficaz que propende por centrarse en los medios para alcanzar fines definidos con anterioridad. Se reducen los procesos culturales a la capacidad de ser gerenciados para hacerlos más productivos y rentables, ya que la cultura es vista como un valor agregado a los productos dirigidos al mercado de bienes y servicios. Esta distorsión de la gestión cultural, que está más relacionada con la administración cultural, se orienta a enfatizar en la capacidad de mediación entre el producto y el público, perdiendo de vista otras mediaciones sociales que contribuirían en forma más significativa a la construcción de un tejido pleno de sentidos colectivos a nivel comunitario. En este marco, la participación cultural está orientada al consumo pasivo de productos culturales. Su implementación en América Latina coincide con la institucionalización de la cultura, cuyos referentes van estableciendo una conexión directa entre consumo y ciudadanía, reduciendo la cultura a las condiciones del mercado bajo el estímulo de las industrias creativas (Yáñez Canal, 2013). En esta orientación, la gestión cultural está supeditada al espectáculo, el entretenimiento y la diversión; así, bajo diversas formas de intervención, toda creación y recreación cultural se define por el hedonismo que proporciona el consumo de bienes y servicios culturales, asumidos fundamentalmente en los términos restringidos de arte y patrimonio. Esta última perspectiva olvida el carácter vivo de la cultura, cuyos dinamismos conducen a la ruptura de lo estable y permanente, además de su innovación y transformación.

Una cuarta distorsión es de carácter academicista. Es uno de los casos emblemáticos de la separación entre teoría y práctica, ya que el gestor cultural es visto como aquel práctico que implementa y ejecuta saberes elaborados por otros —los llamados teóricos— que, generalmente, provienen de

la sociología, la antropología, la economía, la psicología, el trabajo social, entre otras; estas disciplinas sirven de referente para la acción. La competencia profesional del gestor cultural se establece a partir de la capacidad para aplicar lógicas predefinidas por esos otros que determinan su validez. De esta forma se configuran paradigmas mentales que impiden idear y proyectar la práctica a partir de las experiencias y vivencias, lo que contribuiría a la construcción de un saber que vaya más allá de la información proporcionada por los discursos disciplinarios; dichos discursos, en muchos casos, establecen encarcelamientos cognitivos. Esto implica desconocer la praxis como un actuar práctico iluminado por una teoría que se construye en el contexto de la acción, a partir de los sujetos concretos. Es evidente que la solución no se da exclusivamente en el dar cuenta de la realidad construida colectivamente, sino en la capacidad de nombrarla en sus dinámicas y saber constituir horizontes de sentido. Al perder de vista la aprehensión crítica de la teoría que deriva de paradigmas macroteóricos, construir conceptos resulta arduo y árido, ya que carece de lo vivo que hay en las culturas, el referente de un saber con sentido.

Por último, y derivada de las distorsiones expuestas, la práctica de la gestión cultural se concibe en la separación de la relación fundante entre cultura y política, ya que su acción se debe asumir en un espacio simbólico neutro en el ejercicio pleno de la mayor objetividad posible. Para contrarrestar esto, se hace necesario rescatar la tensión existente entre lo constituido y lo constituyente, a la par que se propende por una praxis social y política, reflejada en la lucha dialógica y colectiva de otras formas de acción cultural que impliquen transformaciones en las formas de pensar, hacer y sentir. En esa medida, los horizontes teórico-prácticos podrán ser expandidos y los límites de la subjetividad establecidos por las diferentes distorsiones se diluirán y el devenir transformador implicará una fractura de los modelos contenidos en sí mismos.

► **Hacia una práctica reflexiva y sensible²**

En la visibilización de lo oculto de los modelos distorsionantes se perfilan claridades, cuya luz brilla en espacios que irrumpen en América Latina con fuerza inusitada y se constituyen en una posibilidad de acción. Es claro que

2 Este apartado surge como resultado de entrevistas realizadas a gestores culturales latinoamericanos en el marco de las investigaciones mencionadas en la nota anterior.

la problematicidad que debe asumir el gestor cultural en su actuar práctico debe mantenerse abierta, es decir, evitar lo cierres de soluciones anticipadas. Esto encuentra una relación directa con la multiplicidad de casos que no pueden ser unificados en líneas precodificadas de acción. Problematizar, como forma de contrarrestar las distorsiones —lo que significa abrir el fenómeno en su multi-dimensionalidad—, además de dejar paso al deseo de conocer en la capacidad crítica como razonamiento, expone la tensión del pensar en el ejercicio de nuestras formas de acción.

En dicho ejercicio se comienza a evidenciar en la gestión cultural de América Latina un proceso reflexivo que supera una etapa en que la pregunta principal se centraba en dilucidar quién era el gestor cultural y cómo se diferenciaba de otras profesiones de la cultura. Dicha reflexión ha conducido necesariamente a examinar la propia experiencia y lo que deriva de las decisiones para asumir ciertas opciones teóricas. Es indudable que, para llegar a la reflexión de lo que se es y se hace implícitamente, se comienza a cultivar un ejercicio de investigación permanente, el cual permite tomar distancia de las prácticas rutinarias. La posibilidad de construir teorías desde la experiencia es un reto que exige pensar no solamente en lo que se hace, sino en lo que pensamos. El pensamiento que deriva busca semillas de saber capaces de un valor que va más allá del campo fenoménico en el que se ha constituido, sin perder su necesaria fijación al acontecimiento. Es un pensamiento que permanece inmerso en el acontecimiento, en la experiencia vivida y, como tal, es un pensamiento que salva las circunstancias y las ilumina (Zambrano, 1990).

Al partir de la experiencia de la gestión cultural se evidencia una densa problematicidad que no puede ser reducida a teorías interpretativas definidas anticipadamente. La experiencia representa un excedente en relación con la capacidad interpretativa de las teorías, ya que la acción no puede enmarcar la problematicidad en marcos reducidos de interpretación que buscan explicar todo. El plantear problemas no es algo que se da por la evidencia de los datos, sino que se elaboran a partir de la reflexión de la experiencia del gestor cultural. En estos términos, toma de la experiencia la otredad con respecto a los sistemas interpretativos disponibles, con la cual construye pensamiento en la atención al devenir de las cosas.

En este sentido, la reflexión derivada de la acción y en la acción consiste en plantear problemas que buscan captar la complejidad de los procesos culturales sin caer en simplificaciones o reduccionismos. Asimismo, la reflexión se hace necesaria ante la indeterminación e imprevisibilidad de

la acción, y de lo que puede generar, ya que el actuar lleva en sí cierto grado de arbitrariedad. No existe una cadena fija de causas y efectos: en cada acción interviene un enlace complejo de relaciones dinámicas, las cuales generan multiplicidad de retroacciones que pueden modificar el sentido original (Arendt, 2013).

De acuerdo con lo anterior, en términos de acción se reconocen los procesos en su devenir, lo que exige la reflexión para precisar las orientaciones que genera la acción misma. Dicha condición solo se logra en una detención temporal que involucre la creatividad de las acciones a implementar. La exigencia existencial se pone de presente en la necesidad de comprender los significados de la experiencia, en el sentido de ser un modo fundamental del ser (Heidegger, 2016). Pensar a partir de la propia experiencia favorece la emergencia de la subjetividad del gestor cultural, además de una actitud de escucha participativa en espacios conversacionales que involucran un pensar compartido.

En los referentes de deliberación y participación se requiere de competencias caracterizadas por una hermenéutica de la práctica, lo que hace necesario una formación que facilite y contribuya al desarrollo de una actitud reflexiva y crítica, que le permita al gestor cultural ponerse ante los procesos culturales en los cuales actúa. Así, el saber construido parte de la experiencia y, a través de las diferentes prácticas, se realiza una traducción simbólica sin reducirla a un problema exclusivamente teórico. Dicho saber experiencial, que deriva de la práctica, no se configura en un craso experimento —con todas sus derivaciones empíricas y empiristas—, es “exterioridad del acontecimiento [...]”. La experiencia no reduce el acontecimiento, sino que lo sostiene como irreductible” (Larrosa, 2009, p. 15), pero es un lugar que contempla la subjetividad, la reflexividad y la transformación.

En los términos anteriores, los métodos construidos desde la gestión cultural no existen como cosas objetivamente disponibles, en cuanto codificados dentro de procedimientos predefinidos y predefinibles. El método es algo que nace de los procesos y ante ellos se mide, lo que hace que viva en un renacer continuo y permanente, ya que desde estos se generan nuevas formas de experiencia. Los métodos *a priori* cierran las posibilidades de hacer experiencias porque predeterminan lo constitutivo de la condición de la acción, como es la apertura.

Sin caer en simplificaciones, la experiencia es *a priori* y el método *a posteriori*, lo que se da más como una indicación, ya que la verdadera experiencia no puede darse sin la intervención de algún tipo de método,

estableciéndose una relación de codependencia evolutiva. El método se da desde el principio en una determinada experiencia y, en virtud de esto, llega a adquirir cuerpo y forma. El método que se busca resulta de la experiencia haciendo experiencia (Zambrano, 1989).

De otra parte, la acción del gestor cultural implica una “actividad sensorial humana” (Marx, 1973, p. 7) y se asume en una apuesta de devenir transformadora, un devenir sensible del mundo, que traza otras localizaciones que nos aproximan al manifestarse de una dimensión que reclama una escucha diferente de sí, del otro, en el mundo, de la diversidad, de sentir las cosas y el mundo; al mismo tiempo, requiere sentirse con los otros a través de los otros, en una conjunción de diferencias y cuya condición deseante nos tensiona hacia el conocimiento. Es una *est/ética* que nos plantea una mirada que va más allá de la ética de la estética y de la ética limitada a la intencionalidad moral y la conciencia racional de la lógica de los derechos y la justicia, contemplados como saber y poder. Así, la apuesta del hacerse sentir vincula al ser humano consigo mismo, con los otros, con la naturaleza y con el cosmos, en la afirmación de una gestión cultural que le apuesta a la alegría, en contra de toda destrucción y en una afectividad cuya dinámica integra el hacer con el sentir.

El sentir se asume en diferentes dimensiones de sentido, ya sea como orientación y dirección, o como sensación y percepción, o como sensibilidad o como significado. Todos son referentes del posible conjugar de un sentir que vincula o interconecta con las dinámicas gestadas en la cultura. En dichos recorridos se esbozan referentes de una subjetividad descentrada y múltiple como precondition de apertura al mundo y al otro, el cual nos transgrede, nos sorprende, nos hace discontinuos y nómadas, enciende en nosotros el asombro maravillando de otro modo del mundo. Asimismo, nos introduce en la comprensión y en lo inconcebible, abriéndonos al misterio, a la vez que nos susurra lo indecible, cuya escucha posible se da en el sentir.

De otra parte, la noción de alteridad conduce hacia una reflexión ética en la gestión cultural en que, tanto la separación como la unión, son rearticuladas en un espacio que posibilita el encuentro entre “diferentes”, el cual contempla el disenso y la negociación de dichas diferencias. Se apela a un nos/otros que establece que la relación con otro es la relación con un ser radicalmente “otro”, lo que plantea exigencias que van más allá de una igualdad formal, y se orientan en un igualitarismo centrado en la vida (Braidotti, 2009), y que surge como resultado de significaciones compartidas en una construcción colectiva que supere lo consensual en términos de la autoridad

hegemónica. Además de reconocer lo común de las múltiples singularidades —que a su vez generan nuevas epistemes y el acceso a ellos—, en el origen del acontecimiento ético se encuentra la responsabilidad por el otro, es decir, la “ruptura de la indiferencia” (Levinas, 2001).

De acuerdo con lo anterior, el término est/ética, aunque podría remitir al sentido etimológico de *aisthesis* relacionado con la esfera perceptiva y sensorial, refiere a un sujeto que se expone a sí mismo hacia su afuera constitutivo, su exterioridad, y que se deja afectar y alterar en el contacto con las dinámicas culturales. Lo sensible nos transporta inmediatamente al corazón de la experiencia diferencial. Como estética se colorea de ética a través de una apertura teórico-expresiva que contribuye al ir más allá de lo representable y lo decible, en la apertura hacia adentro y hacia fuera en su inseparabilidad. En ello se busca resaltar la condición primordial del “ser-con o del estar juntos”, y responde a la “lógica del con”, del “ser-los-unos-con-los-otros, los-unos-dirigidos-a-los-otros” (Nancy, 2006, pp. 14 y 21), que se orienta al derrocamiento del sujeto soberano y derrumba la ontología en la dimensión factual y concreta de la experiencia, fundamentada en la lógica del sentido y del ser en común.

Es una estética como resultado de lo concreto de los contextos y los procesos, como devenir, que emerge de la invisible potencia del sentir y su capacidad de identificarse en el otro y reconocerse en una relación de codependencia en el plano cognitivo y emocional. En esta estética, que busca asumir el nosotros desde las prácticas culturales originadas en el encuentro, se va constituyendo un lugar como un nuevo espacio sensible, de entre-medio, que posibilita el estar juntos en un compartir activo y común (Rancière, 2000).

Es necesario insistir en que el sentir que mencionamos no se concibe solamente como mera percepción y sensación, que la asimila exclusivamente a los sentidos o al sentir como útil en su funcionalidad. Nos confrontamos con las posiciones del objetivismo y el psicologismo que reducen lo sensible-sentiente a lo irracional (sin sentido) o a un mundo pasivo naturalizado, y apelamos al reconocimiento no solo de su capacidad mediadora, sino po(i)ética. En esa medida, nos aproximamos en forma concordante al manifestarse de una dimensión estética de la existencia que reclama una escucha diferente de sí, del otro, de la diversidad, de sentir las cosas y el mundo, y sentirse con los otros a través de los otros, en una conjunción de diferencias y cuya condición deseante, como potencia amorosa, nos tensiona hacia el conocimiento:

Vida sensible no es sólo lo que la sensación despierta en nosotros. Es el modo en que nos damos al mundo, la forma en la que somos *en el mundo* (para nosotros mismos y para los demás) y, a la vez, el medio en el que el mundo se hace cognoscible, factible y vivible para nosotros. Solo en la vida sensible se da el mundo, y solo como vida sensible somos en el mundo. (Coccia, 2011, p. 10)

Se trata de ver un sentir y un vivir la existencia como modos de ser que testimonian la capacidad del hombre de ser y poner en forma el sentir, el pensar y el hacer, en forma creativa e imaginativa. Es la conjunción de un pensar que es sentir y hacer: es un sentir-pensar, que contribuye al cruce de los planos ético, estético y cognoscitivo. “En el oír en el silencio y ver en la obscuridad” (Zambrano, 1987, p. 111) hay una escucha de cualquier forma de existencia y un acto poético hacia estas formas que, en la dimensión estética del conocer y actuar, implica una apertura radical, irrenunciable en la apreciación de la diferencia de las diferencias y en los vínculos de lo personal, lo político y lo cultural, en una dimensión pacifista, ambiental y de una armonía en tensión.

La práctica reflexiva y sensible a la que apelamos en la gestión cultural también toma distancia de la cultura hedonista que toma a los otros, al mundo, a las cosas, como elementos funcionales a su autoexpansión sensorial. Ante la pasividad que genera el consumismo, recurrimos a la capacidad interactiva de los afectos y las afectaciones como generadoras de fuerzas activas y reactivas. Como tal, es una apuesta existencial que se aleja del narcisismo y apela a las vivencias y las experiencias para asumirse en una construcción común de la realidad. En estos términos, el otro es comprendido en una positividad distinta de la carencia, lo cual plantea la necesidad de contenerlo, tanto en su sufrimiento como en su alegría, en la expresión de fuerzas e intensidades. Concebir el deseo anclado en la carencia es reducir la responsabilidad ante la vida y confinarla en los meandros de la indiferencia, al tiempo que le niega a la subjetividad la relación con los afectos y las afectaciones, y sobre las cuales se construye la trama del mundo.

En la resistencia a los embates homogeneizantes de subjetivación de las sociedades contemporáneas, se aspira a un deseo activo para hacer frente a la arremetida de las diferentes formas que asume el control emocional. En vez de enfatizar lo negativo y las carencias en relación con los otros, en la ilusión del confort que podría proporcionar un sí permanente y consolidado, se busca

aspirar a la actividad, a lo positivo, equivale a anhelar un futuro cualitativamente mejor que nos ayude a romper la cadena de la repetición adictiva sin diferencia que está en el corazón del robo del presente inducido por el capitalismo avanzado. Este cambio de coordenadas es un gesto de trascendencia en el sentido de inmanencia radical: nos sumerge en lo no programado, en lo inédito, en lo impensado o en lo obscuro en el sentido de contraposición. Es desear un presente vibrante, afirmativo, con oportunidades, es vivir intensamente y, por lo tanto, desarrollar futuros posibles. (Braidotti, 2009, p. 214)

► A modo de conclusión

Las prácticas que emergen en la posibilidad de consolidación de la gestión cultural en América Latina tienen que hacer cuentas con las múltiples influencias que han marcado derroteros obstaculizantes a la hora de hacer de la cultura un sector fundamental para la transformación de la propia realidad. Reducirse a una adaptación, en muchas ocasiones, mecánica de las experiencias de otros contextos conlleva una gran dificultad en la constitución de una práctica reflexiva y sensible que parta de la propia experiencia. En estos términos, el camino hacia la construcción de un pensamiento que dé cuenta de los conocimientos colectivos se ve limitado por modelos mentales y esquemas disciplinarios que desvían la reflexión a explicaciones ya elaboradas con anterioridad.

La apuesta de la gestión cultural en América Latina es dar un reconocimiento a una formación que se reconozca en un saber que surge de disposiciones reflexivas, cuya función es ofrecer la base necesaria para formular problemas y facilitar interpretaciones de la experiencia sin terminar en el campo reducido de los discursos reguladores de la acción. Su tarea es volver líquida toda cristalización simbólica, interrogando las creencias y los postulados, problematizando los hábitos cognitivos, poniendo en discusión todo lo que es aceptado. Al problematizar se hace fundamental cuestionar, incluso el lenguaje con que nombramos los fenómenos, ya que en los discursos de verdad se habla desde fuera de ellos. El retorno sobre sí y los problemas permite una apertura que contribuye no solo a altos niveles de comprensión de las prácticas, sino el colocarse ante la realidad para construir conocimiento.

En el ejercicio continuo de la práctica reflexiva y sensible se adopta una mirada que ve a la realidad como una red de acontecimientos interconectados, en que las relaciones entre ellos se alternan y combinan en múltiples

posibilidades. Se hace necesario superar las distorsiones de la gestión cultural que asumen el conocimiento a partir de divisiones y separaciones, para implementar relaciones en las cuales tiene lugar el proceso autorganizativo del fenómeno experiencial, objeto de la reflexión. Según lo planteado en el desarrollo de este artículo, para llegar a la comprensión de la experiencia es fundamental establecer vínculos entre lo racional y lo emocional, manteniendo distinciones de lo relacional y lo político.

La estructura interconectada de fenómenos, en una red de retroacciones, invita a evitar afirmaciones contundentes y definitivas sobre los procesos culturales, los cuales enmascaran la contundencia de una investigación no definitiva ni definitiva y no contribuyen a una discursividad relativa y contextual. En esa medida, se hace necesario cultivar el arte de la investigación continua con métodos porosos y fluidos que contribuyan a la apertura del pensamiento a caminos inexplorados. En estas operaciones también se posibilitarían acercamientos metodológicos inéditos, los cuales se hacen tan necesarios en la práctica de la gestión cultural en América Latina, para romper con los cercamientos de lo establecido por los paradigmas macroteóricos.

De acuerdo con lo anterior, más allá de un saber general, la gestión cultural en América Latina debe propender por la aceptación de lo contingente y la no aceptación de ejercicios de planeación cerrados que impiden ver las particularidades de los procesos culturales, que pueden tomar direcciones imprevisibles. El pensar es un continuo reinicio, que conlleva representarse los acontecimientos en formas diferentes, lo que, a su vez, implica modos de ordenamiento de la experiencia que no se reduzcan exclusivamente a las argumentaciones y contemplen narrativas (Bruner, 1998) que den cuenta de los significados que se le atribuyen a la acción.

La gestión cultural en América Latina también se valoriza en la medida que hace frente y deconstruye los imperativos y las imposiciones de prácticas o formas de hacer que desconocen la acción a partir de la propia experiencia. Esto significa tener el valor y el coraje de ir más allá de lo establecido por paradigmas definitivos del pensar y acercarse a lo inédito en la configuración de otras narrativas del pensar, actuar y sentir, que piden a gritos otras forma de asumirse en un devenir transformador.

► Bibliografía

- Arendt, H. (2013). *Sobre la revolución*. Madrid: Alianza Editorial.
- Braidotti, R. (2009). *Transposiciones*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Bruner, J. (1998). *Realidad mental y mundos posibles: los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Coccia, E. (2011). *La vida sensible*. Buenos Aires: Editorial Marea.
- Dewey, J. (1986). *Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación entre pensamiento y proceso educativo*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Heidegger, M. (2016). *Ser y tiempo*. Madrid: Editorial Trotta.
- Larrosa, J. (2009). Experiencia y alteridad en educación. En C. Skliar y J. Larrosa (comps.), *Experiencia y alteridad en educación* (pp. 13-44). Buenos Aires: Homo Sapiens Ediciones.
- Levinas, E. (2001). *Entre nosotros. Ensayos para pensar en otro*. Valencia: Pre-textos.
- Marx, C. (1973). Tesis sobre Feuerbach. En C. Marx y F. Engels, *Obras escogidas*, (tomo 1, pp. 7-10). Moscú: Editorial Progreso.
- Nancy, J. L. (2006). *Ser singular plural*. Madrid: Arena Libro.
- Rancière, J. (2000). *Le partage du sensible, esthétique et politique*. París: La Fabrique.
- Yáñez Canal, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina. Un camino en construcción*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Zambrano, M. (1987). *Filosofía y poesía*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Zambrano, M. (1989). *Notas de un método*. Madrid: Mondadori España.
- Zambrano, M. (1990). *Los bienaventurados*. Madrid: Ediciones Siruela.



¿Qué es un gestor cultural? (En defensa y en contra de la cultura)

Víctor Vich*

La cultura ha sido siempre un problema para el pensamiento, pero hoy lo es también para la acción política. El propio activismo está en cuestión actualmente, porque se encuentra atravesado por trabas de todo tipo, por inercias diversas, por fallas propias. El activismo o la gestión cultural es algo que debemos repensar con urgencia. Hay algo en lo que estamos fallando, algo que necesita modificarse, no solo en el contenido de la acción, sino también en el discurso que la acompaña y, en cierta medida, la configura. Desde todos lados, desde la academia o desde el activismo callejero, las políticas culturales necesitan repensar su transversalidad: repensarse siempre.

* Magíster en Literatura Latinoamericana por la Duke University y doctor en Literatura Latinoamericana de la Universidad de Georgetown. Es profesor en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido profesor invitado en distintas universidades de los Estados Unidos, Europa y América Latina. Ha sido asesor y consultor en temas de política cultural en instituciones como la Municipalidad de Lima y el Ministerio de Cultura en el Perú. Actualmente dirige la Maestría de Estudios Culturales de la Universidad Católica y es miembro del consejo directivo del Servicio de Parques de Lima (Serpar). Entre sus libros, se destacan: *El discurso de la calle: los cómicos ambulantes y las tensiones de la modernidad en el Perú* (2001); *Oralidad y poder* (2004); y *Voces más allá de lo simbólico. Ensayos sobre poesía peruana* (2013).

Partamos sosteniendo que la cultura no es solo una “buena” palabra. No podemos seguir entendiendo la cultura como algo siempre “positivo” para la sociedad. No podemos continuar conceptualizándola desde el “aura” de las artes o desde el campo de los objetos o prácticas socialmente valorados. Las políticas culturales también deben entender la cultura como “modo de vida”, como “vínculos humanos”, como “hábitos asentados” en la cotidianidad más ordinaria. La cultura, nos dijo Raymond Williams, es siempre “algo ordinario” (1958).

De hecho, si pensamos a la cultura como un problema cotidiano, nos damos cuenta de que se trata, por mucho, de un conjunto de hábitos discriminatorios y prácticas excluyentes. La cultura es siempre hegemonía y hoy la hegemonía sigue siendo la corrupción, el autoritarismo, la falta de memoria, la discriminación en todas sus formas, la subordinación del medio ambiente a la rentabilidad económica, el consumismo frívolo, la permanente injusticia social. En tal sentido, es un imperativo político continuar reconociendo que hemos construido culturas donde la desigualdad sigue naturalizada, donde la corrupción se ha vuelto cínica, donde el espíritu de competencia prima sobre cualquier otro, donde la heterogeneidad cultural solo consigue visibilizarse como subalternidad y donde la frivolidad se ha vuelto la principal educación sentimental.

Desde ese punto de vista, lo cotidiano aparece como una “mala palabra” y la cultura como parte, o como soporte, de eso mismo. En América Latina, continuamos viviendo al interior de sociedades desiguales, corruptas, violentas y demás. Ahora bien, ahondemos más en este problema y preguntémosnos qué es lo cotidiano. En principio, podríamos definirlo como el mundo de los hábitos asentados, de la inercia del día a día, de los sentidos comunes existentes, de las maneras establecidas del hacer. Esta es una definición correcta, pero también parcial, pues lo cotidiano es simultáneamente el lugar de la creatividad, de la agencia, el lugar donde se pueden ir produciendo pequeños cambios sociales.

Digamos entonces que lo cotidiano es, por un lado, un sinónimo de complicidad, pero, por otro, también de resistencia; es inercia, aunque también es posibilidad de cambio y transgresión. De hecho, sabemos que cultura es una palabra compleja porque da cuenta de una tensión entre “producir” y ser “producido”, entre la reproducción pasiva de los hábitos sociales y la posibilidad siempre presente que tenemos de transformarlos (Eagleton, 2000, p. 16). La cultura es aquello que ha contribuido a producir las identidades existentes, que ha servido para regular las relaciones sociales y que ha

naturalizado un conjunto de relaciones de poder. Por un lado, la cultura es uno de los dispositivos que permite la reproducción de la sociedad, aunque es también un agente para contribuir a su transformación.

En ese sentido, hay que sostener que el objetivo de las políticas culturales debe consistir, sobre todo, en el intento por “reorganizar lo cotidiano”, vale decir, contribuir a la construcción de una nueva cultura cotidiana, o de una nueva hegemonía. La gestión cultural debe trabajar, entonces, simultáneamente con las dos definiciones de cultura: aquella que la define como dispositivo de organización social y aquella otra que la observa como producción destinada a simbolizar —y, a veces, retar— dicho estado de organización. Puesto de otra manera: se trata de apostar por intervenir *en* la cultura *con* elementos de la cultura.

¿Cómo hacerlo? Sostengo, en primer lugar, que las políticas culturales deben concentrar esfuerzos en mostrar cómo ha surgido el sistema social que tenemos. En principio, deben proponerse visibilizar cómo distintas formas de poder se han sedimentado en los hábitos cotidianos que regulan las interacciones del día a día. Hoy se nos dice que, para transformar la realidad, es también necesario cambiar la forma que tenemos de mirarla. Ya sabemos que el poder es costumbre y que formula y establece sentidos comunes que se han neutralizado hasta el extremo. Es el poder la instancia que produce los significados a partir de los cuales nos relacionamos con los demás. En ese sentido, las políticas culturales deben ser las encargadas de proporcionar distintas imágenes que nos hagan ver lo cotidiano a partir de sus múltiples contrastes. Žižek ha sostenido que un acto verdaderamente político es el que hace más visible el “trasfondo de lo dado”, uno que intenta cambiar las coordenadas desde las cuales definimos la propia realidad (2011, p. 414).

Detengámonos más en este punto: una verdadera transformación social no puede concebirse como “exterior” a lo cotidiano, sino como un cambio fundamental en la vida diaria. ¿Qué quiere decir esto en términos de gestión propiamente dicha? Quiere decir que las políticas culturales deben ser transversales y deben estar articuladas con políticas económicas, de medio ambiente, de género, de seguridad ciudadana, de salud, de vivienda, de combate contra la corrupción, de educación en general (Vich, 2013).

Me explico mejor: los Ministerios de Cultura no pueden seguir funcionando al igual que los demás ministerios; vale decir, no pueden tener como principal objetivo el desarrollo de su “sector”, sino que su verdadera función radica —debe radicar— en el intento por intervenir transversalmente en la sociedad en su conjunto. Hasta el momento, nuestros ministerios

han concentrado su trabajo en el fomento de las artes y en el cuidado del patrimonio; eso, sin duda, es importante, pero hoy habría que sostener que su principal labor debe concentrarse en intervenir en las prácticas injustas institucionalizadas en la sociedad, en los poderes que se ejercen en la vida cotidiana. Si las políticas culturales no se articulan con instancias fuera de sí mismas, la cultura seguirá siendo vista como el último escalón de las políticas de gobierno, como un simple entretenimiento o como el interés de un reducido grupo de especialistas.

Desde el Estado, el reto consiste hoy en construir políticas culturales articuladas con las necesidades de la población y con la opción por intervenir en lo cotidiano. Desde la sociedad civil, el problema es otro y creo que se refiere a que hoy en día el gestor cultural se está volviendo un técnico. Actualmente, los agentes culturales se forman bajo el paradigma de la pura administración de proyectos. Si realizamos una detenida revisión de los planes de estudio, muchas de las maestrías o diplomados que hoy se ofrecen en gestión cultural han privilegiado solo los aspectos técnicos referidos a la “producción de eventos”. Ese tipo de formación es útil e indispensable, pero hay que subrayar que es insuficiente. Si la formación de nuevos gestores culturales se reduce a ello, las políticas culturales se irán convirtiendo en una pura administración de lo existente (Rancière, 2009).

Detengámonos también en este punto: ¿qué es una pura “administración de lo existente”? Bajo esta categoría, hay que nombrar a formas que privilegian “resultados inmediatos” ante “procesos de largo alcance”. Se refiere además a prácticas antintelectuales que ya no quieren hacerse preguntas de fondo, a simples procedimientos de gestión que deshistorizan el presente. Como sabemos, los tecnócratas hoy tienen el poder para tomar decisiones en el ámbito de gobierno. Ellos son, muchas veces, los representantes de un tipo de inercia social a la que ya no le importa producir grandes cambios sino reproducir operaciones de gestión.

Debemos afirmar entonces que el gestor cultural debe formarse de otra manera. “¿Qué sucedió con la sociedad para que el trabajo político de la cultura se esté convirtiendo hoy en una simple gestión de la cultura?”, se pregunta Paola de la Vega (s. f.) en un ensayo. Por supuesto, el gestor debe ser un experto en procedimientos administrativos, pero debe ser algo más. Su trabajo debe ser uno que opte por quebrar las formas como se sutura hoy lo posible, a fin de activar nuevos imaginarios sociales. “Lo político”, sostiene Badiou, “consiste en practicar lo que la política dominante declara imposible” (2000, p. 27).

¿Cómo hacer esto? Propongo que los gestores culturales deben formarse a partir de cuatro identidades: la de etnógrafo, la de curador, la de militante y la de administrador. Pienso que el desarrollo de todas ellas es fundamental para neutralizar la hegemonía que hoy tiene el saber técnico en la formulación e implementación de políticas públicas. Desarrollemos cada una por separado.

La primera, la identidad de etnógrafo, porque la función de todo gestor cultural debe radicar en conocer bien a las poblaciones locales, vale decir, en localizar cómo se ejercen los poderes existentes, en dar cuenta de las formas en las que funciona la hegemonía. Desde este punto de vista, el gestor tiene que estar formado en temas básicos de las ciencias sociales. Tiene que conocer algo sobre las nuevas aproximaciones al género, a la raza, al problema de las clases sociales y al funcionamiento de las ideologías hegemónicas en la sociedad. Desde un punto de vista intercultural, el gestor cultural tiene que construir proyectos de intervención que den cuenta de la diferencia cultural y de las relaciones de poder que median entre las culturas, pero, al mismo tiempo, debe combatir la exotización y las visiones estáticas o esencialistas de los nacionalismos que hoy están resurgiendo.

Los nuevos gestores culturales deben trabajar con las culturas como realidades siempre incompletas, en permanente búsqueda de enriquecerse con los logros y conquistas de las demás. El interés en desubalternizar lo propio no puede opacar la búsqueda de los grandes proyectos colectivos más allá de la diferencia cultural. La interculturalidad, como nos enseñó Mariátegui (1986), debe entenderse, sobre todo, como intercambio cosmopolita. El gestor debe ser, entonces, un profesional capaz de proporcionar algunas claves interpretativas sobre el orden social existente, sobre los conflictos centrales que nos estructuran como sociedades. Su formación debe ser interdisciplinaria porque el problema de la cultura es siempre transversal y no se explica solo en términos “culturales”.

En la segunda identidad que propongo, la de curador, el punto central radica en que el trabajo del gestor debe consistir en “organizar” la producción cultural de otra manera. ¿Qué es un curador? Definámoslo como un constructor de narrativas o, mejor dicho, como alguien que intuye el conjunto de narrativas que los objetos culturales traen consigo. A través de una cuidada selección de objetos, el curador es quien puede articular la producción cultural a temas y a problemáticas muy concretas. Es alguien que conoce bien la producción cultural existente: la literatura, las artes visuales, las artes escénicas, la música, la tradición popular, etc. El trabajo curatorial debe ser siempre riguroso en su recopilación del material seleccionado, en su uso de

fuentes, en la fundamentación de los criterios que van a proponerse. Desde este punto de vista, un buen gestor es alguien capaz de presentar los objetos culturales de una manera diferente a como lo hace el Estado o el mercado.

La tercera identidad es la de militante. Preguntémonos aquí: ¿qué es lo que debe gestionar el gestor? Y respondamos que debe gestionar “procesos” y no solo “eventos” o, si se quiere, los eventos deben ser entendidos como parte de procesos de largo plazo. Durante mucho tiempo, muchos gestores culturales han entendido su trabajo desde la lógica de los “eventos”, pero hoy debemos insistir en que se trata, sobre todo, de activar largos cambios culturales. Digamos que el gestor cultural es como un viejo militante político: localiza puntos estratégicos, se gana la aprobación de la gente y, desde ahí, construye células de trabajo. El suyo es un trabajo de hormiga, de base, un trabajo terco que no se cansa de insistir en lo mismo. Su estrategia, nuevamente, es la de la guerra de posición, o la vieja táctica del “foquismo”. El trabajo en políticas culturales no apunta a una acción efímera, a una intervención coyuntural o pasajera, sino a sucesivos avances, a adelantos de posición en posición, a un trabajo paciente, pero comprometido; se trata de un proceso para instalar nuevos significados y prácticas alternativas, para apropiarse de determinados lugares.

Finalmente, la última identidad, la de administrador, implica que un gestor cultural tiene que saber administrar recursos, planificar acciones y resolver problemas burocráticos. Tiene que ser alguien muy eficiente con gran capacidad organizativa. La habilidad administrativa es indispensable en esta labor. La gestión cultural es un trabajo que implica desarrollar mucha experiencia en la construcción y en la coordinación de redes. Un verdadero gestor cultural es alguien que apuesta por crear las cosas de manera participativa, por crear sentidos colectivamente. Es cierto que “el trabajo en políticas culturales nunca puede cuantificarse del todo porque es siempre un trabajo a largo plazo, un trabajo constructor de un futuro que aspira a otra cosa, que se anticipa a su llegada definitiva” (Appadurai, 2015, p. 376), pero es también verdadera la necesidad de construir algunos indicadores que nos permitan saber en dónde intervenir y que tipos de impactos pueden irse generando.

En suma, estas cuatro identidades deben entenderse como habilidades que debe desarrollar la gestión cultural. Todas ellas deben ser simultáneas y las carreras profesionales, las maestrías y los diplomados en la disciplina podrían elaborar sus planes de estudio apuntando hacia ellas. Debemos entender, entonces, a la gestión cultural como una profesión muy

compleja que incluya lo técnico, pero también lo político; lo dado y lo posible; la realidad y, además, su nueva imaginación política.

De hecho, el objetivo último de un gestor cultural es ir construyendo nuevas “voluntades colectivas”. Sabemos que la justicia económica es urgente, pero sabemos también que para lograrla es necesaria la construcción de un nuevo imaginario social, de nuevas identidades, de una nueva “cultura común”. El gestor cultural es alguien que sabe que la cultura puede servir tanto para cohesionar a una comunidad como para dividirla y jerarquizarla. El objetivo, por tanto, es dar la batalla por nuevos imaginarios colectivos, por nuevas prácticas culturales, por activar una reflexión permanente sobre el desarrollo de la vida comunitaria. El gestor cultural es un profesional que apuesta que trabajando con objetos culturales se pueden activar nuevos modelos de identidad y que se puede influir en los vínculos humanos que sostienen nuestras prácticas ordinarias.

Dicho de otra manera: el principal objetivo de las políticas culturales debe consistir en crear espacios para que la sociedad pueda reflexionar sobre sí misma. La responsabilidad de la gestión cultural radica en contribuir a formar mejores ciudadanos. Se trata de utilizar la producción simbólica para cambiar nuestras representaciones de la vida colectiva y para ofrecer nuevos modelos de identidad personal y colectiva. Sabemos bien que la presencia de las artes enriquece la vida colectiva y que puede ser un factor decisivo para el desarrollo social. Los objetos culturales sirven para visibilizar más la sociedad que tenemos, para afinar nuestra sensibilidad, para hacer notar los antagonismos que nos constituyen y para desestabilizar anclajes e inercias de todo tipo. Sirven, sobre todo, para imaginar nuevas posibilidades ante la realidad personal y colectiva. A diferencia de las tecnocracias —que se mueven en el reino de los números y de las probabilidades—, las políticas culturales apelan a lo que Apparadurai ha llamado una “política de la posibilidad”: el diseño de “una imagen que tense y se desmarque del escepticismo del presente” (2015, p. 14).

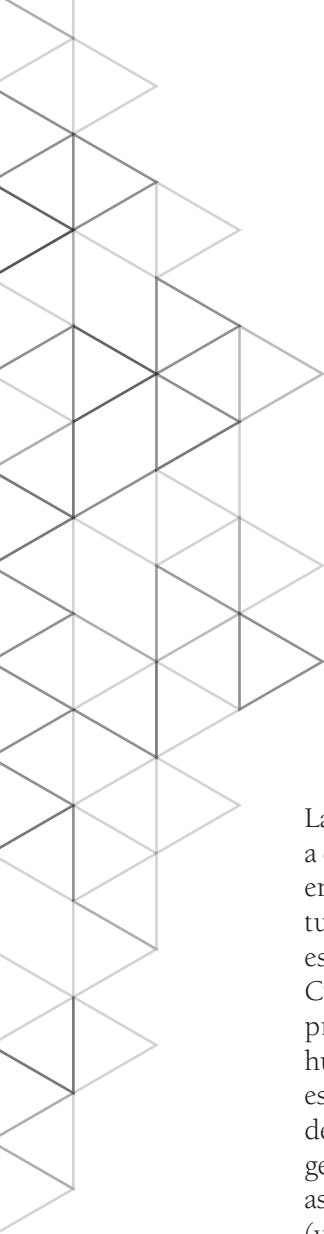
Necesitamos, entonces, una gestión cultural inscrita en la tradición del pensamiento crítico. Una gestión cultural que entienda la cultura de otra manera y que sea capaz de movilizarla fuera de sus circuitos tradicionales, apostando por involucrarla en problemáticas supuestamente “no” culturales. Se trata de una gestión que debe partir de las problemáticas locales, que conozca bien la producción cultural existente, que sepa elaborar planes transversales de intervención social y que sea muy eficiente en la ejecución y evaluación de los mismos. Si hoy las prácticas de consumo son

las que abarcan casi la totalidad de la vida social, si hoy el consumo estructura una forma de vivir, las políticas culturales deben ofrecer nuevos productos para consumir y nuevas formas de practicar el consumo más allá de la racionalidad utilitarista de la sociedad neoliberal. Las políticas culturales deben ser las encargadas de crear nuevos objetos, nuevas prácticas y nuevos consumos.

Hoy el discurso oficial celebra resultados, pero invisibiliza los procesos que conducen a ellos. La gestión, entonces, no debe ser solo “lo que se administra”, sino, sobre todo, lo que se gesta; vale decir, lo que se siembra, lo que debe ir emergiendo como efecto de un trabajo paciente y estratégico. “Intente ver lo que realmente ve” es una máxima ética que Badiou (2010, p. 14) le propone al sujeto contemporáneo. En un contexto de cinismo generalizado y de permanente manipulación ideológica, las políticas culturales deben dedicarse a proveer nuevos imaginarios sociales o marcos para ver con más claridad lo que sucede en la realidad. Se trata, en última instancia, de activar nuevos horizontes de imaginación que, al salir de la representación estadística de la vida cotidiana, deben hacer emerger posibilidades nuevas y no contadas para la vida colectiva. “La cultura”, dice Terry Eagleton, “no solo es una descripción de lo que somos, sino también de lo que podríamos ser” (2000, p. 53).

► Bibliografía

- Appadurai, A. (2015). *El futuro como hecho cultural. Ensayos sobre la condición global*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Badiou, A. (2000). *Reflexiones sobre nuestro tiempo. Interrogantes acerca de la ética, la política y la experiencia de lo inhumano*. Buenos Aires: Ediciones del Cifrado.
- Badiou, A. (2010). *Segundo manifiesto por la filosofía*. Buenos Aires: Manantial.
- Eagleton, T. (2000). *La idea de cultura. Una mirada política sobre los conflictos culturales*. Buenos Aires: Paidós.
- Mariátegui, J. C. (1986). *El artista y la época*. Lima: Amauta.
- Rancière, J. (2009). *El reparto de lo sensible. Estética y política*. Santiago de Chile: Lom.
- Vega, P. de la. (s. f.). *Del trabajo en cultura a las nuevas prácticas de gestión*. (Manuscrito inédito).
- Vich, V. (2013). *Desculturizar la cultura: la gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Williams, R. (1958). La cultura es algo ordinario. *Red de Antropologías del Mundo (RAM-WAN)*. Recuperado de <http://www.ram-wan.net/restrepo/cultura/williams-cultura%20es%20algo%20ordinario.pdf>
- Žižek, S. (2011). *En defensa de las causas perdidas*. Madrid: Akal.



La (buena) praxis de la gestión cultural

Rafael Morales Astola*

La cultura, en su diversidad, nos es dada a vivir y en ocasiones a elegir. La gestión cultural es un hecho radical que regala sentido en el discurrir de la existencia humana. La cultura nos constituye como seres humanos y la gestión cultural da cuenta de ese ser humano que transita el mundo de la vida (*Lebenswelt*). Cualquier teorización sobre cultura o sobre gestión cultural será precaria, porque el ámbito afectado es incalculable: todo ser humano, tomado individualmente o en comunidad, es cultura y es (hace) gestión cultural en cada uno de sus días y en cada uno de los pasos que da. Aun así, usaremos términos habituales de la gestión cultural para intentar desarrollar una comprensión de este asunto, porque en ello también nos va el ser (cultural) que somos (y gestionamos) en el decir, pensar, sentir y hacer.

* Doctor en Filología Hispánica (ciencias del espectáculo). Gestor cultural y dinamizador asociativo del sector de la cultura. Cofundador de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA), de la Asociación Ibérica de Gestores Culturales y de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural. Miembro del Grupo de Investigación de Teoría y Tecnología de la Comunicación de la Universidad de Sevilla (España).

► **Gestión cultural cotidiana, comunitaria y profesional**

La gestión cultural es el modo como la cultura se organiza y se da fácticamente en un territorio. Por ello hay gestión cultural de tres tipos: cotidiana, que realiza cada persona a lo largo de su vida y de la cual puede ser consciente o inconsciente; comunitaria, que deliberadamente protagoniza y encarna un grupo social específico que da cuenta de su ser en el mundo; y profesional, desempeñada como oficio remunerado por el sector público, privado o tercer sector.

En este texto dejo a un lado el controvertido voluntariado cultural, que recluta con la misma intensidad tanto a defensores como a detractores y que, en cualquier caso, merece un tratamiento ponderado que ayude a situar ética y legalmente dicho fenómeno. La práctica de la gestión cultural cotidiana o comunitaria responde a realidades —emocionales, sociales, cívico-políticas, identitarias, etc.— que van más allá del propio hecho cultural que implican.

Sin embargo, a la gestión cultural profesional —como no puede ser de otra manera— se le exigen hechos culturales acordes a parámetros deontológicos de calidad, excelencia, rigor, etc. Es decir, se le reclama una voluntad de objetivar el proyecto, el proceso y sus resultados, de manera que puedan ser evaluados, fiscalizados, contrastados. Es tarea compleja, pues supone de entrada una interpretación formal que incorpore el máximo de casos posible y que, al mismo tiempo, dichos casos sean reconocibles e identificables como hechos culturales. Con un poco de atención ya nos percatamos de que ya aquí tanteamos en la niebla y caminamos por tierras movedizas. Es un riesgo que hay que asumir, con la convicción de que nuestra debilidad incluso alienta a una continua comprobación, modificación y ampliación. A la hora de proceder en consecuencia, nos encontramos con una referencialidad ambivalente: saber empírico y saber académico.

Toquemos el saber empírico. ¿A qué saber empírico nos referimos? ¿Dónde ponemos la marca histórica en que empieza la gestión cultural profesional? ¿Desde qué visión de la cultura vamos a definir el origen y evolución de su gestión? ¿Desde qué visión de la gestión vamos a definir el origen de la profesión? ¿A quién, a qué instituciones y sectores, y a qué territorios dirigimos las palabras “cultura” y “gestión cultural”?

Toquemos el saber académico. ¿A qué saber académico nos referimos? ¿A estudios donde prevalece el enfoque de la producción cultural de las artes o el desarrollo territorial, de la cooperación internacional o

la participación local, de las artes como economía o la cultura como diversidad, de la cultura como comunicación o las artes como transformación social, de la cultura antropológica o la dirección de recursos culturales?

Este texto es publicado por la Universidad Nacional de Colombia. Su difusión se producirá en el ámbito colombiano y, por ende, iberoamericano. Llegará a gestores culturales comunitarios, empíricos, investigadores académicos, líderes culturales, creadores y artistas, profesionales públicos o privados de la gestión cultural, asociaciones culturales, docentes de la gestión cultural, etc. La diversidad del lector obliga a la diversidad de la mirada desde la que se escribe, con todas las limitaciones de las cuales hemos de hacernos cargo.

► **Gestión cultural: metas y desafíos comunes**

Hay rasgos comunes que caracterizan —de manera asimétrica y desigual según regiones y sectores— la gestión cultural en Europa y América Latina: la formulación de políticas públicas fundadas sobre los paradigmas de democratización de la cultura y democracia cultural; la implantación del emprendimiento cultural en pequeñas empresas y procesos autónomos; el desarrollo del valor educativo en la diversidad cultural; la vinculación creciente entre patrimonio y turismo cultural; la armonización de marcos legislativos a las recomendaciones de la Unesco y la Agenda 21 de la cultura; la formalización de técnicas y herramientas para elaborar proyectos culturales locales o internacionales; la alianza entre comunicación cultural y economía de la cultura, etc.

A todo ello le salen al paso antagonistas —algunos colosales— con los que guarda una relación compleja: el neoliberalismo y su sistemática precarización de la administración pública; la globalización económica con su fortalecimiento de las grandes corporaciones culturales y la atomización del sector cultural; los fascismos —con sus diferentes derivaciones xenóforas, racistas, supremacistas, entre otras— y su hostilidad a la diversidad cultural; el economicismo de la cultura y su sobreexplotación del patrimonio; la escasa voluntad política de regulación del sector profesional de la cultura; el intrusismo profesional, especialmente mediante asesorías ajenas al sector cultural; la banalización de los contenidos en red y escasa atención a especialistas en comunicación y economía de la cultura.

Mientras en el ámbito anglosajón y europeo —casi monotemáticamente y, por supuesto, con voluntad efectiva por regiones y sectores— se implementan políticas que ponen el énfasis en las nuevas industrias creativas y culturales, en América Latina se está extendiendo un discurso y una praxis que agregan la pujanza de la gestión cultural comunitaria, dando lugar a una suerte de profesionalidad, comunitarismo y emprendimiento en un modelo de gestión cultural singular y en ciernes.

La combinación de paradigmas clásicos —democratización de la cultura y democracia cultural— y paradigmas fronterizos —diversidad y derechos culturales, industrias creativas y culturales, y cultura 2.0— nos pone en la tesitura de articular diferentes formas de establecer códigos de buenas prácticas de gestión cultural que sirvan para la proliferación de modelos híbridos, mixtos y mutables; con ellos, las instituciones públicas, las empresas y el tercer sector están abordando la organización de la cultura en el espacio y el tiempo que nos ha tocado vivir, en el que desplegamos nuestro ser en el mundo.

Este tiempo y espacio nos compromete a atender las realidades que afronta el sector, es decir, situaciones positivas y negativas donde como profesionales actuamos a pie de obra. Pues, si bien no hay nada más práctico que una buena teoría, también es cierto que la experiencia es un factor tanto de claudicación como de activación de dinámicas de despliegue imprescindibles para que nuestra tarea tenga sentido en pro de una praxis transformadora política, social y culturalmente.

► Prosperidades del sector

Hace un par de décadas el término “gestor cultural” era desconocido en los ámbitos académicos y laborales. Ya no es así. Hemos celebrado la presencia, aún escasa, de Ministerios de Cultura dirigidos por profesionales que procedían de la gestión cultural. La política, aun con más retórica que efectividad operativa, propugna la importancia de la cultura en el desarrollo individual y social, la consolidación democrática y la economía.

Sobre la base original del artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, abundan los documentos internacionales que, en forma de tratados o convenios, promueven la actividad cultural como instrumento y condición para la evolución positiva de la humanidad y del conjunto del planeta. De estos podemos destacar: *Declaración de México sobre las Políticas*

Culturales (1982); *Declaración de Margarita*, en el Primer Encuentro Iberoamericano de Ministros de Cultura, en Venezuela (1997); *Plan de Acción de Políticas Culturales para el Desarrollo*, en la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, en Estocolmo (1998); el informe mundial de cultura y desarrollo *Nuestra Diversidad Creativa; Agenda 21 de la Cultura*, en Barcelona (2004); y la Carta Cultural Iberoamericana, en Uruguay (2006).

Esta literatura fundacional de un marco planetario de acción y reflexión cultural se completa día a día por el auge de publicaciones que afectan a la gestión cultural en todos sus aspectos. Igualmente, algunas voces reputadas de todas las disciplinas del conocimiento y de todos los oficios se suman a la proclamación de la cultura como elemento constitutivo del ser humano y como indispensable factor de prosperidad ética, estética, educativa, social, política y económica de las sociedades. Progresivamente, se empiezan a regular las denominaciones profesionales de los creadores —artesanos, artistas, emergentes— y gestores culturales en las instancias laborales.

Los planes estratégicos de cultura han inundado países, regiones, comarcas, ciudades, barrios y pueblos, mientras que redes de equipamientos culturales poblaban territorios desprovistos de recursos y de programas. Cada vez en más administraciones públicas se aprueban presupuestos para implementar servicios descentralizados de difusión, fomento, ayuda, investigación y formación. Así, se siembran por doquier: talleres de dinamización sociocultural; casas de cultura; bibliotecas; museos; auditorios; teatros; espacios polivalentes; galerías; programaciones de artes escénicas y música; exposiciones de artes plásticas y visuales; ciclos de cine; encuentros literarios; festivales; circuitos; contratación de agentes culturales para dirigir las áreas de cultura; convocatorias de ayudas a asociaciones culturales y a los sectores profesional y empresarial de la cultura; cursos específicos para creadores y técnicos; másteres generalistas y específicos; consejos sectoriales; etc.

El movimiento asociativo en gestión cultural, al principio de base local, regional y estatal, se internacionaliza. La Red Latinoamericana de Gestión Cultural es pionera en este terreno. Junto a los congresos de gestión cultural organizados por los Estados aparecen otros que surgen directamente del movimiento asociativo, con la colaboración —a menudo entusiasta— de las universidades y gobiernos locales, regionales y estatales. No es un mundo perfectamente panglosiano para la gestión cultural y su práctica, pero sí presenta signos para la esperanza.

▶ Tribulaciones del sector

Cada persona que profesionalmente se aplica a o se implica en la gestión cultural afronta una posibilidad singular, de modo que las relaciones y operaciones que efectúa reafirman, afirman y confirman la excepcionalidad de sus decisiones y de sus resultados. Este oficio basa su mejor capital en la facticidad de las posibilidades múltiples y multiplicantes.

La bonanza de una época fructífera para la gestión cultural es proporcional a las controversias que genera su ser empírico. Lo humano, que es lo cultural, impregna de incertidumbre toda tentativa de clasificación confortable. Esta característica “natural” del oficio adolece de precariedades concretas —especialmente en las microempresas creativas y culturales— que devienen de realidades territoriales, sectoriales y políticas. Algunas de estas realidades son la existencia de: gestores culturales públicos emboscados por una multitud de asesores o “paracaidistas” que hacen de gestores culturales sin código deontológico alguno, sin experiencia ni conocimiento técnico de ninguna clase; empresas que le dicen a otras: “Te pago la mitad de lo que te debo y me firmas un papel que diga que ya no te debo nada o que me vas a llevar a los tribunales”; instituciones que conceden ayudas con fondos europeos y que abruman con argumentos absurdos y papeleo interminable, hasta dejar en la ruina a las empresas o disuadir a las administraciones locales pequeñas para que no emprendan proyectos de envergadura; administraciones públicas que no reconocen a las empresas trabajos que les fueron encargados por medio de cargos políticos cesados; entidades bancarias que presionan hasta que ya ven que la cuerda va a quebrarse y proponen “facilidades de pago”; promotores y agencias culturales que tardan más de uno o dos años en liberar un pago; impuestos de pago inmediato, pero que, en el momento de cobrar, se convierte en un bombardeo de peticiones de documentación y hacen esperar más de seis meses para el ingreso, entre otras circunstancias; gobiernos que retóricamente veneran la cultura como “verdadera esencia de la nación” y que fiscalmente no apuestan por reducir los impuestos a la creación cultural; empresas encubiertas bajo la fórmula jurídica de asociación que hacen competencia desleal a las empresas y generan desconfianza hacia el tejido asociativo; asociaciones abocadas al intrusismo profesional para la mínima subsistencia de sus miembros con la connivencia de las administraciones; administraciones públicas que, año tras año, piden lo mismo dando menos, empujando al precipicio de la autoexplotación.

En este duro contexto, la cultura comunitaria, las administraciones locales y las empresas culturales sostienen, en gran medida, las estructuras económicas y operativas donde se desarrollan las dinámicas creativas de los artistas y de las comunidades. Lo enumerado aquí son ejemplos de situaciones habituales en empresas, equipos de gestores culturales o del ámbito general de la cultura, que está conduciendo al cierre masivo de empresas o a su reconversión en una simple marca cuya actividad se debe al empeño de una o dos personas que “tiran del carro”, bien por antigüedad, o por motivos emocionales. Por otra parte, el sector microempresarial de la cultura —que adolece de escasa estructura administrativa o incluso carece de ella— comprueba “en sus propias carnes” cómo el antiguo maná de las subvenciones se ha convertido en un laberinto de tramitaciones y fiscalizaciones, a cambio de un aporte económico insuficiente.

► **Hacia una buena praxis de la gestión cultural**

La praxis de la gestión cultural está sujeta a: quién la hace; para qué entidad y en qué sector trabaja; en qué territorio; con qué contenidos —cooperación internacional, desarrollo local, producción artística, participación creativa, dinamización del patrimonio, dirección de equipamientos, museología, lecto-escritura, festivales, congresos, etc.—; con qué presupuesto; para qué audiencias; en qué entorno —rural, urbano, industrial, turístico, central, periférico, etc.—; en qué dimensiones demográfica y geográficas; al tamaño —micro, mediano o macro— de la institución o empresa; a la naturaleza —artística, social, comunitaria e identitaria— del proyecto cultural; entre otros componentes. Son mimbres muy diferentes que pueden mezclarse y transversalizarse, pero que, sin duda, complican cualquier tentativa de condensación formal en un modelo o una visión.

Los textos que abordan la buena praxis de una profesión raramente tienen en cuenta la diversidad del oficio ideal que se pretende metafísicamente describir. Tampoco estoy abogando por una imposibilidad de clasificar y explicar aspectos que razonablemente pueden contribuir a que nuestra profesión sea evaluable y medible en virtud de unos criterios. Las opiniones de los apologistas del empirismo y los de la teoría son interesantes, y en este oficio de la gestión cultural se complementan perfectamente. Ambos extremos son necesarios. La gestión cultural debe hacerse. La gestión cultural debe pensarse. Y ambos imperativos han de aplicarse

en la vida cultural, de tal modo que puede afirmarse que la gestión cultural debe vivirse, amalgamando voluntad y emociones.

La vida de la gestión cultural es una urdimbre de hechos y aspiraciones en niveles que varían y en situaciones que combinan lo predecible y lo impredecible. Elaborar un libro de buenas prácticas de la gestión cultural en América Latina requiere una modulación que dé albergue a su diversidad, fluidez a sus nivelaciones variables y respuestas efectivas a los proyectos concretos.

En el 2017 la Federación Española de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC) me encargó la redacción del *Libro blanco de buenas prácticas de gestión cultural en España*, con objeto de presentarlo en la Conferencia Estatal de la Cultura, que tuvo lugar en Valladolid. Las fuentes principales de dicho trabajo han sido el Código Deontológico de la FEAGC y la *Guía de buenas prácticas de gestión cultural de Cataluña*. Atendiendo a los rasgos comunes que se mencionaron en el punto 2 del presente texto, estimo oportuno extraer de la redacción de aquel *Libro blanco* un conjunto de elementos que pueden valer para las personas que profesionalmente quieren o han decidido dedicarse a la gestión cultural. La persona que practica la gestión cultural precisa de unas competencias, gracias a las cuales desarrollar un proyecto con acreditada calidad en su concepción, realización y resultados, echando mano de una “caja de herramientas”.

► Competencias

La acción-reflexión de nuestra tarea se centra en administrar con eficacia y eficiencia conocimientos y recursos humanos, materiales, tecnológicos y comunicacionales, con el fin de obtener unos resultados previstos mediante la planificación. Dichos resultados deben ser evaluables mediante sistemas de indicadores fiables, en dirección a la participación, formación, progreso y disfrute de los usuarios, así como a la difusión de las artes y la cultura, con especial atención a artistas y creadores de nuestro tiempo.

Canut Ledo (2014) apunta a la innovación —creatividad para problemas compartidos—, la efectividad-eficiencia —el éxito en procesos y resultados—, la ejemplaridad —acción modélica primera para imitar y capacitar— y la transferibilidad —adaptable y aplicable a otros proyectos y contextos— como requisitos conceptuales y operativos con los que encaminar los pasos de la profesión hacia la calidad en los planos ético, estético, sociopolítico, económico o la combinación de algunos o todos. Sobre la base

de estos requisitos se plantean las siguientes competencias que hemos de compartir como gestores culturales.

En el epílogo del *Código Deontológico* de la FEAGC (2010) se resumen las cualidades que deben caracterizar a este profesional: formación, porque la gestión cultural se transforma constantemente, se requiere formación inicial y continua para ser gestor cultural; planificación, ya que la gestión cultural se ejerce pensando, proyectando y, sobre todo, planificando; organización, puesto que la gestión cultural es un arduo trabajo de grandes metas y escasos recursos en un tiempo limitado, que debe resolver sus tareas con creatividad, eficacia, eficiencia y prospectiva; comunicación, en vista de que el gestor cultural dialoga cuando informa o publicita, escucha y contesta siempre a sus creadores, al equipo, a los colegas, a otros agentes socioculturales y, sobre todo, al usuario —así, la gestión de la cultura es comunicación e intermediación entre personas que producen ideas, bienes y servicios—; cooperación, dado que en la práctica del hecho cultural intervienen diferentes agentes, siendo una realidad interdisciplinar, por tanto, el gestor cultural deberá mantener una actitud cooperante con todas las disciplinas que intervienen en el proceso cultural; tolerancia, pues la verdad y el gusto en cultura es un caleidoscopio que requiere una mentalidad abierta y flexible que acepte y pondere los diferentes criterios culturales; y diligencia, ya que asumir de forma correcta las responsabilidades y competencias propias de la profesión nos hace diligentes y, en consecuencia, contribuimos a la dignificación social de la profesión.

► La calidad

La cultura como derecho para hacer un mundo mejor y como recurso para hacer sostenible una economía que dé trabajo y desarrollo territorial, solo será posible si a las manos de los poderes públicos y del sector se suman las manos de la ciudadanía. Manos para labrar una tierra —que es también “nube”— de frontera común, donde lo fronterizo sea condición de sus habitantes, que son creadores y gestores coinspiradores que no olvidan que su ser y su hacer están emplazados —como no puede ser de otra manera— en una “radicalidad humana”.

Martinell habla de la “vida cultural” como un marco que engloba cualquier política cultural o estrategia empresarial de cultura (citado en Vicario, 2016, pp. 35-36). Es un asunto demasiado delicado como para hacerlo de

cualquier manera, o someter la acción cultural a la dinámica ensayo-error. La praxis de la gestión cultural ha de rubricar la voluntad compartida de todo el sector a la hora de ofrecer con calidad y dignidad los servicios culturales objeto de nuestra profesión; para ello no basta describir y recomendar, sino también señalar, criticar y proponer desde una serie de valores específicos.

Valores éticos y estéticos

En el *Código Deontológico* se lee:

El Gestor Cultural, en palabras de Eduard Delgado, utiliza los “*métodos y herramientas que tienden a armonizar y equilibrar las exigencias de los proyectos culturales creativos con las exigencias del territorio*”, pero sin olvidar las relaciones locales y globales a la hora de actuar y pensar, cuando organizamos proyectos artísticos. (FEAGC, 2010)

Es decir, hay un compromiso ético y estético ineludible y exigible en el ejercicio de nuestra profesión. Nos hemos estado preguntando durante años qué hay de profesionalidad en la gestión cultural. La pregunta ahora es qué hay de gestión cultural en la profesionalidad, teniendo en cuenta que se vislumbra una inversión de base ideológica que jerarquiza la gestión de lo cultural —la cultura, por su valor de mercado, es un ente cosificado que se instrumentaliza en procesos de una gestión no necesariamente cultural— por encima de la gestión cultural, donde la cultura, por su valor humano, es causa y fin de los procesos de gestión.

La gestión cultural clásica, inspirada en los paradigmas clásicos de la cultura y las artes y —por contraste— definida en un marco de referencialidad masiva en las industrias culturales clásicas, dio un gestor cultural también ya clásico, que ha llegado exhausto a la meta de una etapa que gozó de gran reputación durante la segunda mitad del siglo xx. La gestión cultural fronteriza, surgida a la luz y a las sombras de los paradigmas fronterizos y en confluencia con las industrias culturales fronterizas, ha dado y sigue dando un perfil de profesional que transita entre identidades de todo tipo, entre emergencias de vanguardia y prácticas comunitaristas, entre sectores de diferente naturaleza creativa e industrial, entre modalidades de territorios digitales y analógicos. Lo anterior se ha dado en plena forma para un diálogo diferenciado y diferenciante que busca validar la gestión del disenso, no como instrumento sino como horizonte de humanidad, a la vez que —desde una base ideológica de la resistencia para otro mundo posible y alternativo al neoliberal— identifica y denuncia la “gestión de lo cultural”.

Valores educativos

En el *Pacto por la Cultura*, promovido por la FEAGC en 2010 y rubricado por más de 60 asociaciones profesionales y empresariales de la cultura en España, se lee en el punto 8: “Incremento de los contenidos culturales en todos los niveles del sistema educativo para dotar a las nuevas generaciones de los valores democráticos y las capacidades creativas que les serán necesarias para ser ciudadanos críticos, responsables y solidarios” (FEAGC, 2010). Hay países que ya incorporan algunas enseñanzas artísticas en los planes de estudio de las escuelas. La cultura como elemento constituyente de lo humano requiere una visión más transversal y plena. Las artes han definido la cultura occidental. En la cultura humana las artes son un capítulo crucial. La gestión cultural, es decir, el dispositivo —complejo y dinámico— que define la manera de organizar la cultura, interpela a las artes y diferentes expresividades e instituciones culturales de la modernidad, pero también a otras expresividades, formas de vida y cosmovisiones que forman parte de la especie humana.

Imbricar la gestión cultural en el sistema educativo implica dotar al alumnado —y al profesorado— de teorías, técnicas y recursos para abordar —superar el borde o frontera, subirse a bordo del (lo) otro— aquello que nos constituye desde el tránsito entre identidades y culturas (re-de-trans) construyendo lo que somos a lo largo de la vida. En este sentido, la gestión cultural debe ser una herramienta fundamental en la enseñanza pública, tanto en la fase de primaria como en la de secundaria.

Por lo tanto, como gestores culturales, tenemos ante nosotros una obligación con la formación cívica desde la infancia, de tal modo que los poderes públicos han de promover y regular una educación para la (auto)gestión cultural desde los saberes teóricos y técnicos de nuestra profesión. Asimismo, como gestores culturales profesionales hemos de estar atentos a cómo se originan, procesan y realizan los programas educativos que difundan las artes y el conocimiento de expresividades culturales y creativas.

Es importante contar con un elemento significativo que se da de manera inevitable en el sistema educativo: aquello que se aprende incumbe al desarrollo ciudadano como creador, espectador y gestor. Por ello, entender las realidades del sistema educativo es una premisa para analizar y conocer el territorio en el que operamos como gestores culturales, no solo para atender con rigor a las demandas, sino también para producir cambios que redunden en el progreso crítico, ético y estético de la ciudadanía.

Valores sociales

Nociones como inclusión e integración suelen llevar consigo paradigmáticas connotaciones excluyentes o coercitivas. El término “inclusión” viene del latín *claudere* (cerrar). Prefijarle “in” implica decir “de puertas adentro” (dejar dentro), mientras que “ex” es decir “de puerta afuera” (dejar fuera). No parece un binomio muy apropiado. El “afuera” ha hecho evolucionar con frecuencia a la humanidad, al arte y la cultura. La integración es contar con cada cosa como una pieza del total. Tampoco parece muy estimulante el afán de totalización, por muy generoso que pudiera ser. A menudo lo marginal se ha (ex)puesto como parte de un complejo expresado dialécticamente como un verdadero motor de cambio positivo.

Por otro lado, cohesión y participación, de principio, aceptan las realidades del dentro y del afuera, de lo integrado y lo marginal, como dinámicas que pueden generar una terceridad: la posibilidad en disenso de una cultura diversa y eminentemente crítica. La gestión cultural profesional se debe a una mediación entre las posibilidades, echando mano de la innovación, la efectividad-eficiencia, ejemplaridad y transferebilidad, facilitando la combinación de los diferentes paradigmas clásicos y fronterizos; el tránsito entre identidades y culturas como emplazamiento avanzado de la multiculturalidad y la interculturalidad, a partir del cual alcanzar la transculturalidad, es decir, la puesta en valor y en práctica de nuestra “fronteridad” identitaria abierta a las posibilidades creativas en el plano individual y comunitario.

Este apartado no estaría completo sin tener en cuenta la accesibilidad universal y diversidad. El *Decálogo* de la FEAGC lo explicita con absoluta claridad y del que reproducimos los dos primeros puntos. Primero, como gestores culturales debemos conocer y asumir los fines de las asociaciones que actúan en el ámbito de la discapacidad física, psíquica y sensorial. Segundo, los proyectos culturales profesionales deben incluir en sus contenidos la accesibilidad de las personas con discapacidad.

El artículo 27 de la *Declaración Universal de los derechos Humanos* nos impele a una buena práctica en este sentido. El compromiso como gestores culturales en esta materia es decisivo para hacer políticas culturales participadas y activas. De igual manera, como gestores culturales somos mediadores para el desarrollo de los derechos civiles de las minorías, así como de sectores específicos que afectan a la diversidad y derechos culturales, igualdad de género, inmigración y movimientos LGTBI.

Valores transculturales

España es un emplazamiento de terceridad hacia el mundo europeo —del que forma parte política, cultural y territorialmente—, el mundo latinoamericano —con el que guarda una crítica relación histórica de fraternidad—, el mundo árabe —siendo genuina la condición de árabes europeos la de los habitantes de la época andalusí— y el mundo magrebí —con el que territorialmente comparte una dimensión transnacional—. Es perentorio desarrollar políticas culturales de transculturalidad y, para ello, es necesaria la existencia de gestores culturales especialmente sensibilizados para poner en valor y en práctica la dimensión internacional y conocer los diferentes protocolos de cooperación que existen para tal efecto.

Valores económicos: sostenibilidad y empleo

Dice Fernández León:

La caída continuada del empleo cultural decente en España, incluyendo el sector de los media, en los últimos seis años no resulta fácil de cuantificar. Pese a ello y examinados los datos oficiales, la pérdida neta de capital cultural empleado está muy por encima del 20 % del total existente en 2008. A ello hay que añadir que la tendencia a la precarización, el autoempleo obligado y la reducción salarial continuada, generalizados en el sector, se unen a las transformaciones en los procesos productivos resultantes de la digitalización para poner en riesgo el futuro del empleo cultural decente. (2015, p. 92)

Ciertamente, miles de empresas han desaparecido en la más absoluta bancarrota. Gestores culturales, embaucados por cantos de sirena que en una misma melodía confundían emprendimiento, autonomía, innovación, sostenibilidad, sector estratégico, etc., empeñaron sus ahorros, recursos familiares, bienes, para que, sin explicación plausible de ninguna clase, los poderes públicos se pusieran de perfil ante la desolación económica de las empresas culturales y sus trabajadores.

No obstante, es inquietante que se hable de precarización por causa de la crisis, ya que esta precarización ha acompañado al sector de la cultura durante toda la democracia. Cuando las noticias hablaban de inversiones millonarias en cultura, el sector beneficiario era el de la construcción. No ha habido época dorada para el empleo en gestión cultural en España. Incluso en los primeros años del siglo *xxi* la inmensa mayoría de los emprendedores han sobrevivido en condiciones de recursos contados, autoexplotación

y sin muchas garantías de continuidad. Se añora lo menos malo, porque lo peor siempre está ahí a punto de infligir un golpe atroz. Pero lo menos malo también ha de ser denunciado.

En términos generales, y dejando a un lado las mitologías emocionales de ciertos proyectos y etapas, así como admirables puestas a punto de equipamientos y programas con décadas de retraso con respecto a países de nuestro entorno, las políticas culturales estatales en España se han movido entre lo malo y lo menos malo. Alcaldes, presidentes provinciales, autonómicos o estatales —aun predicando las excelencias del arte y la creatividad como sector económico estratégico— siempre han preferido invertir en planes de rescate para la construcción, el automóvil, la agricultura o la minería, antes que en la cultura.

Hace varios años —en su conferencia “El empleo cultural en tiempos de crisis”¹ y en una entrevista concedida a la *Revista PH*²— Greffe (2010; 2011) ya advirtió que, en esta transición de debilitamiento de los presupuestos públicos y el auge del mundo digital, la creatividad cultural debería comportarse como una herramienta. Esto supone algo más que un cambio de modelo. En su planteamiento subyace, de algún modo, un paradigma nuevo en el que la cultura se resigna a debilitar su condición de servicio público y de elemento constituyente de lo humano, para ponerse a mano del mundo empresarial como un generador de nuevas oportunidades de competitividad en un contexto global y con la cobertura ética y estética que reporta uno de los últimos productos de la ingeniería retórico-cultural: la ciudad creativa. La profecía se ha cumplido, y actualmente hay tantos emprendedores culturales desarrollando sus proyectos en eventos científicos, educativos, ecosociales y comunicativos, que la propia definición de gestor cultural está experimentando una vuelta, casi irresoluble, a su indefinición.

► La caja de herramientas

Como gestores culturales, somos mucho más que meros tecnólogos y tecnócratas de la cultura. Aun así, una organización profesional reclama una caja de herramientas definida y siempre actualizable. José Luis Mariscal en

1 *V Seminario Internacional en Gestión Cultural: el empleo en el sector cultural y su impacto en el desarrollo sostenible*, Gerona, 2009.

2 *Revista PH*, editada por el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.

su conferencia “Nuevas competencias en gestión cultural”, que tuvo lugar en la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) en 2014, durante el curso de verano Gestión Cultural Iberoamericana, presentó la siguiente tabla de herramientas a las que echar mano en el ejercicio profesional de la gestión cultural (figura 1).

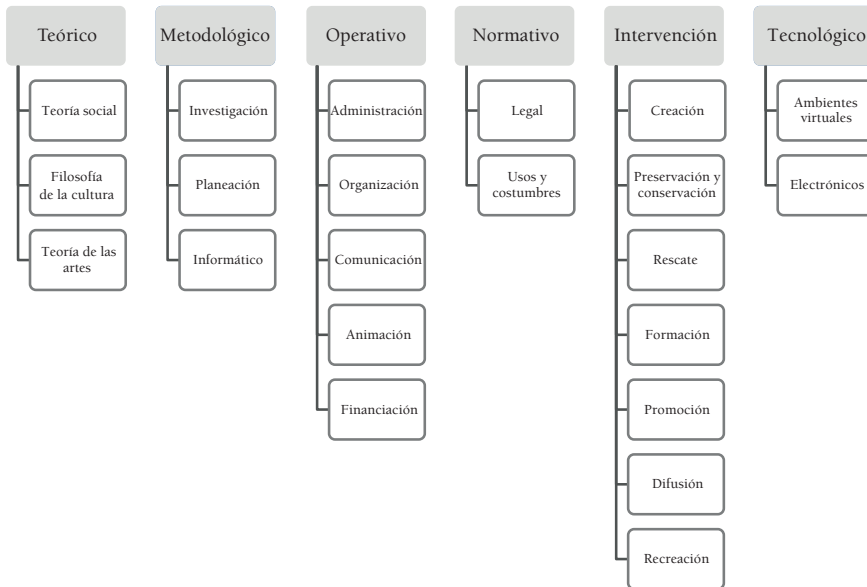


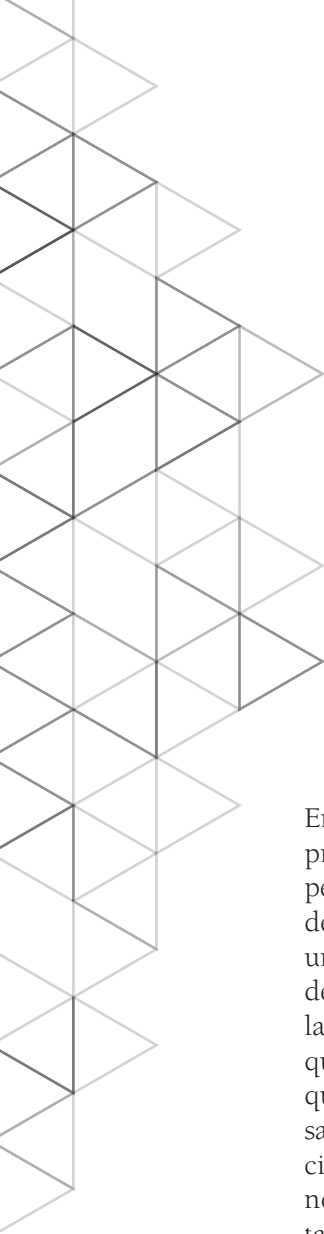
Figura 1. Caja de herramientas del gestor cultural.

Fuente: Mariscal (2014).

La gestión cultural cuenta ya con una elevada formalización de estos instrumentos, lo que se refleja tanto en el ámbito académico como en el empírico. Sin embargo, es frecuente todavía encontrar en el sector profesional a personas que no se han familiarizado con ellos de manera suficiente y efectiva. La praxis no basta. La teoría no basta. La combinación de praxis y teoría es fundamental para interpretar y gestionar los hechos culturales de manera creativa, innovadora y transversal.

▶ Bibliografía

- Canut Ledo, P. (2014). Buenas Prácticas. *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-compartida/buenas-practicas>
- Federación Española de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC). (2010). *Código Deontológico de la Gestión Cultural en España*. Recuperado de <http://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/codigodeontologicofeagc.pdf>
- Fernández León, J. (2015). El empleo cultural: las nuevas formas de precarización y el trabajo decente. En *Informe sobre el estado de la cultura en España. La salida digital [ICE-2014]* (pp. 93-104). Madrid: Fundación Alternativas.
- Grefe, X. (2010). El empleo cultural en tiempos de crisis. En A. Martinell Sempere y G. Carbó Ribugent (coords.), *Cultura, Empleo y Desarrollo* (pp. 12-42). Gerona: Documenta Universitaria.
- Grefe, X (2011). Entrevista a Xavier Grefe. *Revista PH* [Junta de Andalucía, Sevilla], (80), 116-119.
- Mariscal, J. L. (2014). Nuevas competencias en gestión cultural. Curso de verano Gestión Cultural Iberoamericana, Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), España.
- Vicario, F (2016). *Trazos para los nuevos mapas de la cultura*. Bogotá: Icono Editorial.



Revisión a la promoción de la cultura local: preguntas para repensar la acción cultural

José Luis Mariscal Orozco*

En los últimos dos siglos, en toda Latinoamérica se ha dado un proceso de construcción, reconstrucción y resignificado con respecto a la identidad y las prácticas culturales. Esto se da a partir del debate con dos posiciones aparentemente encontradas: por un lado, la necesidad imperante del reconocimiento del valor de las culturas locales como mecanismos de configuración de las comunidades; y, por otro, el discurso de la modernización que cataloga la cultura tradicional como un síntoma de retraso que no permite a las naciones latinoamericanas alcanzar el desarrollo y el progreso que la cultura occidental-europea proporciona a los humanos. Este debate tiene como telón de fondo no solamente las formas de entender el bienestar social, sino también una lucha entre los grupos sociales por tratar de imponer sobre los otros una hegemonía cultural, la cual implica

* Doctor en Antropología Social. Es asociado B, nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadores (Conacyt) y cuenta con perfil Prodep. Es gestor cultural y ha fungido como evaluador de diversos fondos culturales concursables. Coordina el Cuerpo Académico de Gestión Cultural en Ambientes Virtuales. Ha sido instructor de cursos y talleres en diversos diplomados e instituciones gubernamentales y educativas en el campo del diseño, desarrollo y evaluación de proyectos socioculturales. Diseñador y docente de programas educativos a nivel superior y posgrado relacionados con la gestión cultural; así como ponente y conferencista en congresos y encuentros de gestión cultural nacionales e internacionales.

la imposición de una visión de lo que es o no es cultura, qué es o no es el desarrollo y, por lo tanto, lo que es y lo que no es importante en la cultura para el desarrollo social.

Desde el punto de vista modernista, la racionalidad y el desarrollo son principios dominantes que la sociedad debe tener; al igual que el cultivo de lo nuevo, de lo refinado y de la capacidad de cambiar, pues el movimiento constante es parte del propio progreso que permite un futuro de una autorrealización liberada (Friedman, 2001, p. 134). En este enfoque, la cultura tradicional se ve como un obstáculo al desarrollo y su “superstición” no permite el cambio, por lo que se le relaciona con lo natural, lo irracional y lo salvaje relegados en la periferia de la identidad civilizada.

Desde el punto de vista tradicionalista, la modernidad ha traído consigo la individualización y la ruptura de los lazos primordiales. No le importa el pasado por lo que desecha prácticas y valores con el afán de cambiar, de ser más “modernos”, más “avanzados”.

En la actualidad, observamos un replanteamiento de este debate, pues se dan miradas críticas a ambas posiciones. Hay un desencanto por el progreso y desarrollo que nunca llegó o que nunca alcanzamos; también se da el reconocimiento de que las culturas tradicionales tienen ciertas prácticas y valores —por ejemplo, el machismo y la homofobia— que requieren ser desechadas o modificadas en los contextos sociales actuales —y globales—.

Si contextualizamos esta discusión en la arena de la gestión cultural, podríamos identificar que también tenemos formas de hacer el trabajo cultural desde una visión modernista y una visión tradicionalista. Hay agentes culturales que quieren la vanguardia, el cambio cultural, la modernización de todo y para todos, la homogenización de los consumos culturales, la “refinación” de las experiencias estéticas, la mercantilización o la banalización de la cultura. Hay otros agentes que luchan para que las tradiciones y las identidades no cambien, para que permanezcan en un estado de criogenización, esperando que en algún futuro puedan vivir nuevamente.

Por ello y ahora más que nunca, es importante y prioritario tener una posición crítica con respecto a las formas como se aborda y se trabaja con las culturas locales, pues desdeñarlas o idealizarlas no nos permite tener una idea clara de las necesidades y problemáticas culturales de las comunidades, ni conocer qué posibilidades de acción se pueden implementar para brindar soluciones. Para comenzar con la indagación y tratamiento de esta problemática, se plantearán algunas preguntas que nos permitirán repensar la acción cultural dirigida a las culturas locales.

► ¿Es usted una persona culta?

En múltiples ocasiones y en diversos contextos, se dice que la cultura es una parte fundamental de la vida del ser humano. Se lo escuchamos al político, al profesor, al gestor cultural, a los artistas, etc. Sin embargo, en muchos casos, lo que se entiende por cultura o “expresiones culturales” se basa en concepciones dadas a partir de la interiorización de un discurso generalmente atribuible a la cultura occidental burguesa.

Al lector le sugiero que haga el siguiente ejercicio: durante un par de días, esté atento a identificar lo que las personas suelen entender o referirse por cultura. Véalo en los diarios y en las páginas de internet; oígalo en la radio, en las canciones, en las pláticas; véalo en la televisión, en los sistemas de *streaming* —Youtube, Vimeo, Netflix, etc.—. Seguramente podrá notar que la mayoría de las personas al hablar de cultura se referirán a la posesión de alguna de las siguientes tres características: en primer lugar, conocimientos generales sobre hechos históricos, sobre costumbres y tradiciones, datos geográficos y científicos; en fin, información de tipo enciclopédico, pues entre más datos se tengan en la memoria más “inteligente” o “culto” se es. En segundo lugar, buenos modales para comportarse en sociedad, esto es, saber cómo comer en la mesa, cómo tratar a las personas, o cualquier tipo de actitud que se debe tener para demostrar que se tiene “educación” o que se es “culto”. Por último, reconocimiento de los lenguajes estéticos y deleite por el consumo artístico, entendiendo este como las bellas artes. Si se es interprete de algún arte se le suele tener mayor aprecio, si además es autor, entonces se está en la cúspide de la pirámide: entre más se conozca de arte, más culto se es.

Desde esta visión, la cultura es algo que se puede poseer, que se puede tener o no tener, que implica una memorización de información, así como dominar un catálogo de actitudes y aptitudes que se deben desarrollar y poner en práctica. Pero ¿de dónde sacamos esa idea? Tal vez una revisión muy general a la genealogía del término nos pueda dar algunas pistas para entenderlo.

Cultura proviene de la raíz latina *cultus*, que significa cultivar, y de la palabra *ura*, que significa acción o resultado, de ahí el sentido de acción o resultado de cultivar (Galindo Cáceres, 2011, p. 76). Al igual que la tierra, las mentes de los seres humanos pueden ser cultivadas, y ese proceso trae consigo frutos que pueden ser cosechados. Sin embargo, esta concepción

denota en sí misma la necesidad de transformación para pasar de un estado a otro, con lo que engloba un proceso activo por el que el hombre deja de

pertenecer a una categoría natural para pasar a otra cultural que le otorga además una partícula diferencial con respecto al estado anterior. (García Domínguez y González Cáceres, 2001, p. 36)

De ahí se generaron derivaciones como la palabra *colere* que significa habitar, cultivar, proteger, honrar con veneración (Williams, 2003, p. 86). Posteriormente se comenzó a diferenciar entre *cultura animi* y *cultus vitae*. La primera es de carácter individual, pues estaba relacionada con el proceso permanente de la formación personal, las actitudes y conocimientos requeridos para un tipo de extracto social e íntimamente relacionado con la personalidad del individuo (Cortázar Rodríguez, 1993). La segunda es más de carácter social, pues está relacionada con las formas de vida de una comunidad o grupo social y que permite hacer la distinción con otros (Lyn Sebasta y Bonfante, 2001).

Durante la Edad Media toda la producción cultural fue determinada por la religiosidad, he ahí que la noción de “culto-adoración” tuvo mayor peso en el significado de cultura, ya que a través de las expresiones artísticas —como creador o espectador— se podía tener un mayor acercamiento a la deidad. El Renacimiento y la Ilustración trajeron consigo el inicio de la crítica a las explicaciones religiosas de los fenómenos sociales y naturales, al igual que la idea de la providencia como elemento clave para el devenir de las personas y las naciones. Así pues, el destino de la humanidad no se basaba en el deseo de un Dios que todo lo tenía designado, sino en la posibilidad de autorrealización del ser humano. Esta autorrealización implicaba tener un dominio de la naturaleza, salir de un estado salvaje para llegar a uno civilizado —retomando la visión grecolatina de cultura—. De manera que el conocimiento y la civilización jugarían un papel importante en la transformación y autorrealización de los seres humanos, no solo en términos de comportamiento, sino también en conocimientos organizados (Cortázar, 1993; Kahn, 1975; Williams, 2003).

Para el siglo XIX, el discurso religioso no era suficiente para explicar los fenómenos naturales y sociales, por lo que la ciencia comenzó a desarrollar otras explicaciones que permitieran entender la realidad siguiendo el método científico. En ese contexto, las ciencias sociales comenzaron a dar explicaciones sobre las formas de organización política, la distribución de la riqueza y un sinnúmero de otros temas más, entre los que se incluye, por supuesto, la cultura.

Al igual que otros objetos y temas de interés de las ciencias sociales, se han desarrollado a través de la historia diferentes paradigmas que tratan

de explicar lo que es la cultura. Hacer una revisión de estos paradigmas requiere un tratamiento diferente, aunque, a muy grandes rasgos se pueden distinguir algunas concepciones de lo que se entiende por cultura desde las ciencias sociales, entre ellas encontramos las siguientes: prácticas sociales y valores que caracterizan a un pueblo o una sociedad; símbolos y sentidos que pueden ser leídos e interpretados por los miembros de una sociedad; modelo de comportamiento que guía el actuar de las personas; mecanismos sociales que permiten la diferenciación o integración de las sociedades; patrimonios transmitidos de generación en generación y que tienen un valor y significado de importancia para cada comunidad; prácticas y valores construidos social e históricamente por cada una de las sociedades.

Así pues, esta trayectoria de la noción de cultura nos da elementos para entender que la idea de culto o inculto, de tener o no tener cultura, está relacionada con una visión precientífica que trataba de entender la diversidad cultural a partir de la diferenciación de personas, grupos o naciones que eran salvajes o civilizados, que eran cultivados o no cultivados (Kuper, 2001). Las ciencias sociales, por su parte, nos indican que todos los individuos, como parte de la sociedad, son partícipes de una cultura, ya que no es algo que se pueda o no tener, sino que más bien hay diferentes prácticas y valores según cada sociedad, cada una con sus configuraciones sociales propias.

► ¿Usted se siente salvador de la cultura?

De acuerdo con lo expresado hasta ahora, podemos decir, entonces, que todos hacemos cultura, que todos pertenecemos a una cultura. Así, todos tenemos derecho a ella. Pero, si la cultura es de todos, ¿quién se hace cargo de ella? ¿Acaso es como aquella mascota recién llegada a una familia que se considera que es de todos, pero que nadie quiere hacerse cargo de su cuidado?

El interrogante anterior conlleva otra pregunta que tal vez sea más pertinente hacer: ¿puede alguien “hacerse cargo” de la cultura? Veamos. La cultura se construye socialmente en colectivo a partir de la interrelación dada entre los individuos y los grupos de las sociedades. Al ser una construcción colectiva, es difícil pensar que existe un dueño de la cultura, por lo tanto, la noción de posesión única pierde sentido. En la práctica del trabajo cultural no se habla de dueños de cultura, aunque en ocasiones sí se suele hacer referencia a rescatar, salvaguardar, promover y conservar la cultura. Entonces, no hay un dueño, ¿pero sí se requiere un guardián de la cultura? Y, si es de todos,

¿por qué se requiere de una figura que funja de salvador o guardián de la cultura? ¿Qué no todos la cuidan y la reproducen al formar parte de ella? ¿Por qué hay tradiciones o expresiones culturales locales que se pierden? ¿Debemos hacer algo al respecto? ¿Quién debe hacer “algo”? Para desenmarañar este ovillo de preguntas, propongo utilizar como herramientas algunos conceptos y teorías antropológicas que nos podrían dar más claridad de lo que sucede empíricamente en nuestras comunidades.

Los individuos que forman parte de una cultura la reproducen a través del tiempo de una generación a otra, lo cual permite una permanencia de prácticas, valores y sentidos que forman parte de una comunidad. A este fenómeno se le llama endoculturación. Sin embargo, las comunidades no son islas separadas, por lo que están, desde tiempos milenarios, en constante contacto con otros grupos humanos que tienen una cultura similar o totalmente diferente. Ante este encuentro de grupos con diferentes culturas se puede observar dos fenómenos: la aculturación o la transculturación. La primera es el proceso mediante el cual un grupo social impone sobre otro su cultura; implica, para ello, una asimilación de la cultura dominante. La segunda es el proceso mediante el cual un grupo social adopta nuevos elementos culturales ya sea por sincretismo —esto es, la combinación de dichos elementos propios con ajenos— o por hibridación —que consiste en la creación de nuevas estructuras y prácticas a partir de la fusión de elementos culturales aparentemente dispares— (García Canclini, 1990; Giménez, 2005; Moebus Retondar, 2008).

En ese sentido, todas las comunidades, todas las culturas a través del espacio social y el tiempo histórico han tenido procesos de endoculturación y aculturación. Por ello, las nociones de “cultura original”, “verdadera identidad” o “pérdida de identidad” —entre otras similares—, no tiene cabida en una explicación científica del fenómeno cultural. Lo que los individuos observan como “pérdida de identidad” o “cambio de valores”, en realidad, son procesos de aculturación. Tal vez, con el paso del tiempo, la nueva configuración de la cultura se reproducirá a través de la endoculturación hasta que se dé nuevamente otro proceso de aculturación. Sin embargo, los procesos de endoculturación y aculturación no se dan de manera mecánica e *ipso facto*. Requieren condiciones sociales que lo hacen posible y, además, se dan en procesos de negociación, adaptación y resignificación. Para comprender este fenómeno, será necesario utilizar la teoría del control cultural.

De acuerdo con Bonfil (1988), las dinámicas y cambios de las culturas pueden ser entendidas a partir del control que los grupos tengan

sobre sus elementos culturales y las decisiones sobre ellos. Los elementos culturales —materiales, organizativos, conocimientos, simbólicos y emotivos— son componentes de una cultura necesarios para la realización de todas sus acciones sociales. Pueden ser propios si son parte de sus patrimonios culturales heredados o ajenos si son tomados de otros grupos. De la misma manera, se encuentra la capacidad social de decisión sobre cómo utilizarlos: pueden ser propias si el grupo en cuestión toma las decisiones, o ajenas si se presentan como una imposición externa. Así, el conjunto de niveles, mecanismos, formas e instancias de decisión sobre los elementos culturales en una sociedad dada constituye el sistema global de relaciones denomina control cultural (Bonfil, 1988, p. 7). El cruce entre los elementos y las decisiones que se tienen sobre ello nos trae cuatro ámbitos o espacios dentro de la cultura total, diferenciados en función del sistema de control cultural existente (figura 2).

		Decisiones	
		<i>Propias</i>	<i>Ajenas</i>
Elementos culturales	<i>Propios</i>	Cultura autónoma	Cultura apropiada
	<i>Ajenos</i>	Cultura enajenada	Cultura impuesta

Figura 2. Teoría del control cultural de Bonfil Batalla.

Fuente: elaboración propia a partir de Bonfil (1988, p. 7).

En la cultura autónoma,

la unidad social (el grupo) toma las decisiones sobre elementos culturales que son propios porque los produce o porque los conserva como patrimonio preexistente. La autonomía de este campo de la cultura consiste precisamente en que no hay dependencia externa en relación con los elementos culturales sobre los que se ejerce control. (Bonfil, 1988, p. 8)

En la cultura impuesta, ni los elementos ni las decisiones son propios del grupo. En cambio, la cultura apropiada

se forma cuando el grupo adquiere la capacidad de decisión sobre elementos culturales ajenos y los usa en acciones que responden a decisiones

propias. Los elementos continúan siendo ajenos en cuanto el grupo no adquiere también la capacidad de producirlos o reproducirlos por sí mismo; por lo tanto, hay dependencia en cuanto a la disponibilidad de esos elementos culturales, pero no en cuanto a las decisiones sobre su uso” (Bonfil, 1988, pp. 8-9)

Finalmente, la cultura enajenada

se forma con los elementos culturales que son propios del grupo, pero sobre los cuales ha perdido la capacidad de decidir; es decir, son elementos que forman parte del patrimonio cultural del grupo pero que se ponen en juego a partir de decisiones ajenas. En la situación de un grupo dominado, los ejemplos pueden abarcar una gama muy amplia de elementos culturales. (Bonfil, 1988, p. 9)

Así pues, se observa que los cambios presentados en las culturas locales son recurrentes y forman parte de su proceso histórico, a partir del establecimiento de relaciones entre diversos grupos o comunidades con diferentes culturas. En ese sentido, ninguna persona, organización o institución puede ser encargada o guardián de la cultura, porque son procesos generales que van más allá de los individuos y es, en sí misma, su configuración intrínseca. No obstante, la clave está en identificar los mecanismos y sistemas de control cultural. Las personas físicas o morales interesadas en intervenir en los procesos de endoculturación y aculturación deben no solo conocer y entender la dinámica del cambio cultural, sino también fortalecer, modificar o generar los mecanismos y sistemas para que las comunidades puedan tener un mayor control cultural, sobre todo de la cultura autónoma y de la cultura apropiada. Para ello se propone la noción de acción cultural como una herramienta para intervenir en los procesos de endoculturación y aculturación.

La acción cultural reúne formas de acción social racional con arreglo a fines de intervención de una situación dada, a partir de la generación o modificación de las condiciones necesarias para que los agentes conciban sus propios objetivos en el ámbito de la cultura. Esta definición centra su atención en tres supuestos. En primer lugar, es una acción social racional con arreglo a fines, en el sentido de que es racionalizada por el agente cultural con miras a obtener ciertos resultados esperados, lo cual implica un reconocimiento de los alcances y límites de la acción cultural. Segundo, su fin no es intervenir directamente sobre el elemento cultural identificado —una danza, una práctica artesanal, etc.—, sino que se identifican las problemáticas y necesidades existentes con respecto a ese elemento cultural,

caracterizando las condiciones que hacen posible la situación; por ello, la acción cultural privilegia el cambio en las condiciones que hacen posible esa situación o genera condiciones para la satisfacción de necesidades en el ámbito cultural. Finalmente, todo diseño e implementación de la acción cultural, debe ser consensuado y debe contar con la participación de la comunidad donde esta se llevará a cabo, no por una actitud “políticamente correcta”, sino como un elemento estratégico para asegurar la pertinencia y continuidad de la acción cultural.

Existen diferentes formas y configuraciones de diseñar e implementar la acción cultural, sin embargo, podemos identificar seis fines que puede tener esta:

1. Acceso: todas aquellas estrategias y actividades que tienen como propósito crear o ampliar el acceso a los bienes y servicios culturales, ya sea como espectador o como participante activo.
2. Generación de conocimiento: estrategias y actividades que tienen como fin generar conocimiento sobre los elementos culturales, a través de su identificación, análisis, documentación o catalogación.
3. Preservación y conservación: relacionadas con el desarrollo de estrategias y actividades que generen las condiciones para que un bien cultural siga existiendo, evitando, en la medida de lo posible, desgaste, alteraciones o desaparición para que sea disfrutado por las generaciones venideras.
4. Formación: tiene que ver con el desarrollo de capacidades a través de estrategias y actividades de aprendizaje y socialización de información y aprendizajes.
5. Transformación: estrategias y actividades que tienen por propósito la transformación de prácticas y valores como parte fundamental para la creación de nuevas configuraciones sociales.
6. Innovación: relacionada con la mejora y generación de nuevas prácticas, bienes y servicios culturales que permitan fortalecer las culturas locales.

En la actualidad, la gestión cultural cuenta con una amplia gama de estrategias y actividades que pueden ser utilizadas para distintos fines dependiendo los objetivos y alcances que se desean alcanzar. Pero ¿qué tanto los fines de la acción cultural son congruentes con la visión de cultura de los agentes?

▶ ¿Con qué lentes mira la cultura?

Por lo regular, dependiendo la concepción que se tenga de cultura, es el tipo de acción cultural que se suele implementar. Dicho de otra manera: dime qué concepto de cultura tienes y te diré que tipo de proyectos haces. Si pudiéramos hacer una gran síntesis de las concepciones que se tienen de la cultura y su relación con el diseño e implementación de la acción cultural, identificaríamos dos grandes visiones encontradas: la cultura como producto y la cultura como producción.

La visión de la cultura como producto, suele definir a la cultura como identificaciones (Williams, 1997), esto es objetos, comportamientos e ideas concretas heredadas de generación en generación. Para su análisis suele utilizar un enfoque sincrónico, ya que privilegia el entendimiento de las identificaciones solo en su contexto; se ven como permanentes en el tiempo sin cambios —o al menos sin cambios significativos—. Se visualiza como un sistema simbólico preestablecido que nos precede y se suele pensar que así siempre ha sido y que así siempre será. La cultura es vista como una parte o una dimensión más de la sociedad. Si las identificaciones son productos, entonces, hay instituciones y personas específicas que “crean cultura”, lo que explica la diferenciación entre personas cultas e incultas. El gestor cultural que tiene esta visión suele implementar estrategias y actividades que tengan como fin “llevar la cultura”, o bien resguardar y proteger esos objetos y prácticas que requieren de su atención para su supervivencia.

Esta posición, en términos de política cultural trae consigo mirar la acción cultural como la cereza del pastel, esto es, al ser la cultura solo una parte de la sociedad, en algún momento se puede prescindir de ella, o bien dar prioridades a otras partes —como suele hacerse, por ejemplo, en la designación presupuestaria de las dependencias gubernamentales—. Si hay “abundancia”, se asignan recursos para “llevar la cultura”; si hay crisis, se reduce considerablemente, ya que no es vital ni esencial.

La otra cara de la moneda es la que visualiza a la cultura como prácticas —rituales y cotidianas— y valores en constante construcción. Por ello privilegia el enfoque diacrónico, ya que se centra en el análisis de los procesos en que se construyen las identificaciones y los sentidos que se les dan a estos. De tal manera, se comprende que lo que se entiende por cultura va a variar en el tiempo histórico y en el espacio social; esto es, que cada sociedad determina lo que es y lo que no es cultura, lo que es o no patrimonio

y el hecho de que sean diferentes no quiere decir que sean menos “cultos” o “menos desarrollados”.

El gestor cultural que tiene esta visión, no suele ver a la cultura como una parte de la sociedad, sino como la columna vertebral de la sociedad, de tal manera, que toda acción social —comportamientos, prácticas, valores, formas de relación, etc.— responde a un esquema cultural, en términos de Herskovits, la cultura se convierte en un fenómeno total, pues “una cultura es el modo de vida de un pueblo, en tanto que una sociedad es el agregado organizado de individuos que siguen un mismo modo de vida” (1995, p. 42). En términos de política cultural, esta visión no ve a la acción cultural como un elemento de cambio social, pues al intervenir sobre el esquema cultural, se modifican los comportamientos, las prácticas, los valores y las formas de interrelación.

Así pues, es importante tomar en cuenta, en el diseño de la acción cultural, una concepción de la cultura como un proceso de creación material. De la misma manera, se debe observar la construcción social de significados, ya que la cultura es socialmente construida, producto de la actividad pasada y presente, pero a la vez también es socialmente constitutiva, ya que es parte del contexto signifiante en el cual la actividad toma lugar (Rosberry, 1989). Pero ¿qué tan congruente es la acción cultural realizada con una visión de la producción cultural?

► ¿Usted sufre de “eventitis” aguda?

Para desarrollar el argumento de este apartado, será preciso brindar al lector algunos casos reales que servirán como referencias empíricas para el análisis de la congruencia de la acción cultural dirigida a las culturas locales.

En cierta población un grupo de personas pertenecientes al círculo de lectura consideró que los habitantes de su pueblo no leían, por lo tanto, proponían un proyecto de promoción del libro y la lectura. Se propuso comenzar con los adolescentes y jóvenes ya que, desde su visión, eran los que menos leen. Para ello se realizaron conferencias que versaron sobre la importancia de leer para ser una mejor persona. Hicieron presentaciones de libros con escritores locales en la casa de la cultura, realizaron lecturas en voz alta en la plaza principal y consiguieron la donación de libros de la literatura “clásica” que obsequiaron a algunos estudiantes de la secundaria —los de mayor calificación—. El resultado: cuatro conferencias, tres presentaciones,

una lectura en voz alta y 50 libros regalados. ¿Cambió la práctica lectora de los adolescentes y estudiantes? No se sabe, no hay datos ni evidencias, pero “sembraron la semilla por el gusto a la lectura”.

Un gobierno estatal decidió abrir, *ex professo*, un museo etnográfico en un pueblo de la sierra donde habita un grupo étnico importante en la región. Contrataron los mejores arquitectos y museólogos que los llevaron al pueblo —cerca de 8 horas de viaje por una carretera en mal estado desde la capital— para que construyeran y montaran las salas de exposición. Los habitantes del pueblo solo los miraban. Meses después se hizo la inauguración donde asistieron personalidades importantes de la política y la cultura. No faltaron los discursos sobre la importancia de conservar y difundir la cultura indígena y del papel que jugaría el nuevo museo como atractivo turístico que promovería el desarrollo económico y social de la región. La población solo veía y escuchaba. A los pocos meses se dio un cambio de administración de gobierno local. El museo no se volvió a abrir. Algunos habitantes dijeron que ellos no se veían reflejados en las salas de exposición y que no estaban seguros si querían que fuereños llegaran a la comunidad con el pretexto de conocer el nuevo museo.

El promotor cultural de una comunidad veía con gran preocupación que los jóvenes de su comunidad no estaban interesados en la celebración tradicional del día de muertos, tan característica en su región: solo utilizaban de pretexto la celebración del Halloween —una celebración extranjera e invasiva— para hacer desmanes. Él se consideraba un experto conocedor en la celebración del día de muertos, por lo que creó un proyecto para elaborar folletos con información de la celebración tradicional que repartiría en las escuelas, después de la charla que les daría a los estudiantes de primaria y secundaria. A un par de profesores les interesó el proyecto y le pidieron participar, a lo cual el promotor respondió que solo él tenía el conocimiento especializado, por lo que la participación de los profesores debería solo limitarse a solicitar al director de su escuela —y de otras escuelas— para que le permitieran impartir sus charlas y repartir los folletos.

Un centro cultural municipal organizó una exposición con artistas plásticos de su comunidad. Por primera vez en mucho tiempo, tuvo presupuesto para la promoción y la difusión, la cual utilizó para la adquisición de carteles y comerciales en la radio local. Sin embargo, al día de la inauguración solo asistieron los familiares de los artistas y, durante los tres meses que duró la exposición, no tuvieron ni la mitad de los visitantes que esperaban, todo esto

a pesar de la propuesta artística y museográfica, así como por la excelente publicidad que se le dio.

Un director de cierto planetario indicó a sus subalternos su deseo por realizar un “rally científico” entre jóvenes de bachillerato. Al ser cuestionado sobre los objetivos y alcances del proyecto, se limitó a decir que el objetivo era que los ganadores del rally se les otorgara un viaje a París, pues es la ciudad de la cultura.

Tal vez se podrían exponer otros casos más que tengan como objeto de intervención las danzas tradicionales, la música, el teatro, el patrimonio cultural, la medicina tradicional, etc. Sin embargo, para los fines de este documento nos quedaremos solo con ya expuestos. Invito al lector a que utilicemos el método clínico para diagnosticar el problema —o padecimiento— observando los síntomas que presentan. En términos generales podemos identificar los siguientes: hay una centralidad en los objetos y no en los procesos, pues se le da más relevancia a conseguir los productos que a desatar y dar seguimiento a los procesos; hay deficiencias en la definición de cuáles son los problemas y cuáles podrían ser las soluciones congruentes con los problemas identificados; se visualiza al público como un consumidor de actividades y no como parte activa de los proyectos; suele haber buenas intenciones, pero no una aplicación de metodologías que les permitan identificar y atender las necesidades y problemáticas; hay una ausencia en la formación de públicos, pues el hecho de que se organicen y difundan actividades no significa que haya públicos interesados y ansiosos por asistir a ellas; suelen ser “llaneros solitarios”, esto es, poco o nada colaborativos, análogos y desconectados con la comunidad.

Así, centrar la acción cultural en la realización de eventos regularmente suele ser una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, pues lo que se tiene que diseñar no es la actividad cultural, sino la modificación de las condiciones que hacen posible la existencia de la problemática o necesidad que se desea atender. Las actividades culturales —festivales, exposiciones, presentaciones de libro, puesta en escenas, recorridos, etc.— no son el fin último de la acción cultural, más bien son las herramientas de la acción cultural para el logro de los objetivos.

En la actualidad, el gestor cultural se enfrenta al reto de generar e incidir sobre los procesos relacionados con la endoculturación y la aculturación desde una visión estratégica, articuladora y que fomente la participación social. Para ello se proponen los siguientes puntos a considerar para tal desafío:

1. Visualizar el papel del gestor cultural que se reduce al papel de un organizador de actividades culturales o de un mediador entre diversos grupos sociales. Ello implica verse como un solucionador de problemas y necesidades culturales, que su acción cultural sea integral y estratégica.
2. Centralidad en el aprendizaje de sus experiencias y de las experiencias de otros gestores.
3. Fomentar la valoración y apropiación de la cultura local no como un producto hecho y eterno, sino como una cultura viva que forma parte de la configuración de la comunidad, pero también que se transforma y es transformadora.
4. Tener un enfoque intercultural, de tal manera que pueda reconocer otras prácticas y su valoración diferentes a las del gestor, a la par que trabaja desde la diversidad de una manera abierta, colaborativa e incluyente.
5. Necesidad de interconexión con otros agentes culturales, tanto de la misma comunidad como de otras latitudes que les permita realizar intercambios y, en la medida de lo posible, generar acciones comunes.
6. La investigación-acción como metodología de trabajo, de tal manera que se genere conocimiento que pueda ser usado para la toma de decisiones en el diseño y operación de la acción cultural.
7. Diversificación en la utilización de estrategias y actividades culturales, de tal manera que haya innovación en el actuar y adaptación del trabajo dependiendo la población objetivo, los objetivos y los alcances de los proyectos.
8. El ejercicio de una democracia cultural que permita la participación ciudadana en el diagnóstico, intervención y evaluación de la acción cultural.

Para concluir, es necesario mencionar que en la sociedad actual se requiere una mirada crítica e histórica de las problemáticas y necesidades culturales. Entender cuáles son las configuraciones y cómo se han venido construyendo permiten al gestor cultural identificar las condiciones que las sostienen y que las hacen posibles, por lo que el diseño de la acción cultural debe de articularse de tal manera que se centre en los procesos y no solo en los productos.

Así pues, las culturas locales deben ser objeto de atención del gestor cultural, pero no desde una visión romántica y asincrónica, pues “ninguna cultura viviente es estática” (Herskovits, 1995, p. 518). El cambio es inminente y forma parte de las mismas culturas. Sin embargo, hay ciertos bienes culturales, por la naturaleza de las dinámicas sociales actuales, que requieren una atención especial. El gran reto es documentarlas y crear estrategias para la puesta en valor de la comunidad y, a partir de ahí, fortalecer los mecanismos y sistemas de control cultural para que siga siendo parte de la cultura viva, o bien, aceptar que comenzará a formar parte del pasado, como tantos otros elementos culturales que las comunidades han dejado de usar o practicar.

► Bibliografía

- Bonfil Batalla, G. (1988). La teoría del control cultural en el estudio de procesos étnicos. *Papeles de la Casa Chata*, 2(3), 23-43. Recuperado de: http://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/clasicos/00_CCA/Articulos_CCA/CCA_PDF/001_BONFIL_Teoriadel-control_20140703.pdf
- Cortázar Rodríguez, F. J. (1993). La sociología de la cultura de Pierre Bourdieu. *Cuadernos de difusión científica* [Guadalajara: Universidad de Guadalajara], (37), 7-81.
- Galindo Cáceres, L. J. (2011). *Ingeniería en comunicación social y promoción cultural*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- García Canclini, N. (1990). *Culturas híbridas*. México: Grijalbo.
- García Domínguez, L. M. y González Cortés, J. R. (2001). Breves anotaciones sobre el concepto de cultura en el mundo clásico. En C. M. Cabanillas Nuñez y J. Á. Calero Carretero (coords.), *Actas de las III Jornadas de Humanidades Clásicas*. Almendralejo: Junta de Extremadura. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=329394>
- Friedman, J. (2001). *Identidad cultural y proceso global*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Giménez, G. (2005). *Teoría y análisis de la cultura*. México: Conaculta.
- Herskovits, M. (1995). *El hombre y sus obras*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kahn, J. S. (1975). *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Madrid: Anagrama.
- Kuper, A. (2001). *Cultura, la versión de los antropólogos*. Barcelona: Paidós.
- Lyn Sebasta, J. y Bonfante, L. (2001). *The world of roman costume*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Moebus Retondar, A. (2008). Hibridismo cultural: ¿clave analítica para la comprensión de la modernización latinoamericana? La perspectiva de Néstor García Canclini. *Sociológica* [México], 23(67), 33-49. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732008000200003

Rosberry, W. (1989). *Anthropologies and histories. Essays in culture, history and political economy*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Williams, R. (1997). *Sociología de la Cultura*. Barcelona: Paidós.

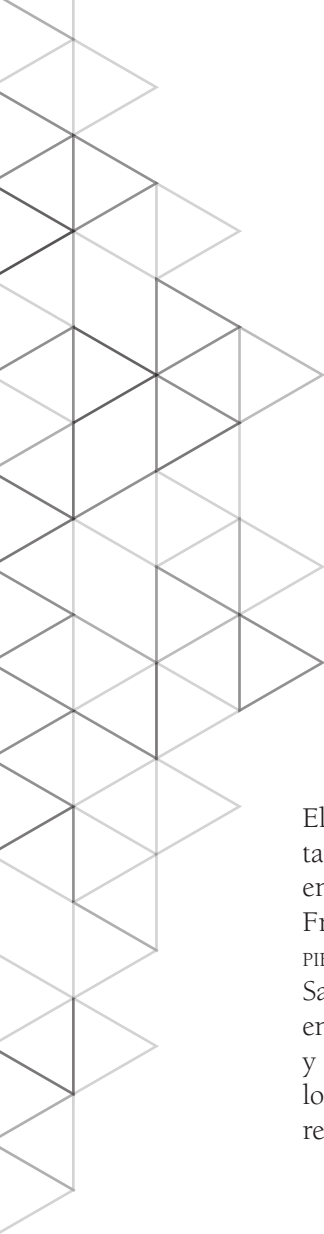
Williams, R. (2003). *Palabras clave. Un vocabulario de la cultura y la sociedad*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Saber experiencial



2^a

parte



Dilemas de la gestión cultural: reflexiones sobre una experiencia

Antonio Albino Canelas Rubim*

El presente texto aborda la gestión cultural realizada como Secretario de Cultura de Bahía, uno de los estados brasileños, situado en el Nordeste. Su territorio tiene la dimensión aproximada de Francia, su población comprende 16 millones de personas y su PIB está en el sexto lugar entre los estados brasileños. La ciudad de Salvador, su capital, fue la primera sede del gobierno portugués en el Brasil colonial (1549-1763). Muchos dilemas fueron vividos y enfrentados durante la gestión de la secretaría estadual, entre los años 2011 y 2014, en el segundo gobierno de Jaques Wagner, reelegido gobernador por el Partido de los Trabajadores (PT).

► Desafíos

Uno de los primeros desafíos de cualquier gestor cultural público se relaciona con el espacio ocupado por la cultura en el ámbito del gobierno. Con rarísimas excepciones, la cultura está en un lugar secundario y casi siempre es entendida y reducida a su dimensión de evento, que puede y debe dar visibilidad al gobierno. Intentar

* Investigador del Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) y del Centro de Estudios Multidisciplinares en Cultura. Profesor del Programa Multidisciplinar de Posgrado en Cultura y Sociedad de la Universidad Federal de Bahía. Exsecretario federal del Estado de Bahía.

revertir este lugar no prioritario, a veces secundario, se impone como desafío inevitable a cualquier gestor público. Tarea nada fácil por cuenta de numerosos expedientes. La concepción aún predominante de desarrollo, a pesar de todas las discusiones—incluso en ambientes internacionales y nacionales—, excluye la cultura como dimensión a ser considerada. También deja de lado al medio ambiente, a la política y hasta lo social. Así, el desarrollo se restringe tan solo al crecimiento económico, en su versión aún hegemónica. Insertar la cultura en el modelo de desarrollo operado por el gobierno surge como un inmenso desafío.

En los gobiernos más a la izquierda, como los vigentes en Brasil y Bahía en los años analizados, la dimensión social del desarrollo pasó a ser considerada. Las otras dimensiones, entre ellas la cultural, continuaron en zonas no prioritarias. De este modo, la lucha a ser asumida exige que la izquierda adopte otro modelo de desarrollo, que vaya más allá de la economía e incluso de lo social, para incorporar las dimensiones ambientales, políticas y culturales. En el horizonte de la izquierda tal radicalidad no estuvo presente, desgraciadamente, incluso por la opción hacia una transformación sin grandes rupturas, como la asumida por el PT en el caso brasileño y bahiano.

La sensibilidad y la sensibilización del gobernador, expresada en la plena libertad de actuación de la secretaría, posibilitaron el desarrollo de un modelo de gestión orientado a colocar la cultura en un nivel diferenciado, bastante distinto de su reducción a eventos y como lugar de adorno, siempre cuestionado por el ministro de cultura Gilberto Gil (2003-2008). La presencia del gobernador en diversas actividades y el respeto a los proyectos de la Secretaría, por importantes que fueran, no significaron un cambio radical del nivel de la secretaría, pero hicieron posible esta experiencia, con sus aciertos y errores.

El modelo implantado, sin descartar los eventos, buscó privilegiar procesos culturales más permanentes, como: organización del campo cultural, institucionalidad cultural y formación en cultura. La opción implicó, no cabe duda, el riesgo de menor visibilidad de la Secretaría, debido al carácter procesal de la actuación escogida y al trabajo cotidiano sin la espectacularidad, la cual produce visibilidad en la sociedad mediatizada, en que se vive. En el sentido de Rossana Reguillo, “la gestión de los riesgos” se impone (2005, p. 104). La alternativa esbozada implicó no rendirse a la realización de eventos, como defiende Teixeira Coelho (1997), sino construir una nueva relación entre eventos y procesos. En vez de eventos—que se agotan como meros eventos—, imaginar eventos que expresen procesos, como

eventos-procesos (Rubim, 2014, pp. 58-63). El recurso a los acontecimientos ha tenido sentido, por lo tanto, como momento específico de visibilidad de los procesos en curso. Los eventos, a ejemplo de la Celebración de las Culturas de los Sertões y de los Encuentros de las Culturas Negras —realizados en tres ediciones—, expresaron políticas culturales formuladas para promover la diversidad cultural de Bahía, antes del gobierno Wagner aprisionada en una monocultura de fuerte sesgo turístico. A pesar de estas limitaciones, la realización de los pretendidos eventos-procesos funcionaron como afirmación de la política de diversidad y de diálogos interculturales de la Secretaría.

Otro aspecto que no puede olvidarse: la evidente descoordinación entre la temporalidad de la cultura y la política. Esto, en las democracias, tiene ritmo dictado por el calendario electoral, en el caso brasileño cada cuatro años. El gobierno y la política están sometidos al cronograma de trabajo que funciona en una temporalidad corta. La cultura, fuera de los eventos producidos con cierta velocidad, requiere tiempo para la maduración cualitativa y para concreción de procesos. Sus impactos en la sociedad demandan plazos largos. En la conexión política y cultura, el equilibrio es difícil. La gestión cultural no puede desconocer las temporalidades diferenciadas, sino que hay que plantear y resolver, casi caso por caso, tales acontecimientos, que pasan el día a día de la administración.

► Relaciones

Las relaciones con otras áreas del estado se hicieron sobre la base de contactos bilaterales. Uno de los desafíos más vitales de la gestión cultural hoy florece en la reiterada expresión “transversalidad”. Es decir, la cultura y las políticas culturales, para desarrollarse de manera consistente, necesitan dialogar intensamente con otros campos sociales. Víctor Vich llegó a afirmar que las políticas culturales deben tener como “primer objetivo posicionar a la cultura como una dimensión transversal de todas las políticas de gobierno”, pues, sin ello el impacto de su actuación queda muy limitado (2014, p. 92). Sin postura proactiva, las demandas de otros segmentos del gobierno tienden a tomar la Secretaría de Cultura como productora de actos culturales para dar brillo a sus eventos. Tal actitud muestra cómo el gobierno y sus sectores entienden comúnmente la cultura. Revertir este molesto lugar implica un enorme desafío para la gestión de la cultura.

La transversalidad como eje tuvo un carácter deliberado y continuado. El esfuerzo para su realización redundó en diversos programas con secretarías y órganos del estado de Bahía. Para no ser exhaustivo indicando los muchos proyectos realizados en cooperación con otras secretarías, cabe reportar solamente la lista de ellas: Administración; Comunicación; Educación; Finanzas; Justicia, Ciudadanía y Derechos Humanos; Medio Ambiente; Mujeres; Planificación; Promoción de la Igualdad Racial; Relaciones Institucionales y su Coordinación de Juventud; Salud; Seguridad Pública; Trabajo, Empleo, Renta y Deporte; Turismo.

La relación con el campo político se mostró necesaria y siempre tensa. En su gran mayoría, las demandas de los parlamentarios y de otros políticos mitigan peticiones de apoyo para eventos y ocupación de cargos. La lógica vigente del sistema político en Brasil de asociar alianzas a los cargos, cualesquiera que sean los gobiernos, lleva a esta postura casi naturalizada. La reforma política radicalmente democrática debe afrontar y alterar la conexión, induciendo apoyos más programáticos. En los dos casos citados, exigieron muchas negociaciones para: garantizar la formación de un equipo calificado y alineado con la cultura y con la política cultural a ser desarrollada; satisfacer aquellas demandas justas y convergentes con las directrices de la Secretaría; diplomáticamente negar las solicitudes imposibles o incompatibles con las actitudes de la Secretaría y, junto con los políticos, intentar superar este nivel y debatir las políticas culturales, en perspectiva amplia y emancipadora. En este sentido, se buscó: realizar discusiones colectivas dirigidas hacia ellos; mantener canales de comunicación siempre abiertos, vía asesoría de relaciones institucionales; informar sistemáticamente las acciones; e insistir en la participación en actividades públicas de la secretaría.

Con excepciones importantes, sin embargo, la cultura política existente se modificó poco. Un cambio mayor, nada fácil debido al formato del sistema político brasileño vigente, exige más atención de la Secretaría y mayor dedicación del propio secretario en ese asunto. El panorama trazado no impidió la aprobación, por unanimidad, en la Asamblea Legislativa, de la Ley Orgánica de la Cultura, en 2011, y del Plan Estatal de Cultura, en 2014: dos episodios políticos relevantes, pero que no pueden ser sobreestimados, dada la desatención hacia la cultura de parte de los parlamentarios, con excepciones relevantes y comprometidas con el tema. Con ellos, fluyó un interesante entendimiento en pro del desarrollo de la cultura en Bahía.

El collage de las demandas políticas a pedidos específicos y temporalidades inmediatas, cuando prevalece, produce otra peligrosa consecuencia: el encarcelamiento de la actuación de la secretaría a corto plazo y, correlacionado con esto, la predominancia de lo que Antonio Gramsci llamó “pequeña política” (Coutinho, 2006, p. 51). Es decir, la política comienza y se restringe en el día a día. Queda prohibida una política de largo plazo, más estratégica, que pueda teclear alternativas políticas distintas, en radicalidad, al modelo de sociedad vigente. En suma, la transformación social propia de la “gran política”, anhelada por los agentes y partidos comprometidos con ella, encuentra inmensas dificultades para construirse. Sin políticas estratégicas, siempre a largo plazo, nuevos formatos de políticas y gestión culturales están bloqueados. Intentar desbloquear tales limitaciones fue meta incesante de la Secretaría, no siempre alcanzada.

Las relaciones con el campo cultural se produjeron, en general, de manera satisfactoria, lo que no significa la inexistencia de debates y tensiones, propias de la dinámica viva de la sociedad y de la cultura. Se han producido convergencias y divergencias. La dependencia, inscrita en la lógica del favor, producto de la prevalencia histórica de lo que se denominó “política de mostrador”, aún marca de modo potente muchas interacciones que se plantean con la Secretaría y, en especial, con el secretario. La superación de esta modalidad de relación se vuelve imprescindible. Se debe hacer con mucha delicadeza, sensibilidad y tacto, pues tal comportamiento todavía está, por demás, enraizado y naturalizado. Expresa la manera en que la vieja política conservadora buscó someter el campo cultural y hacer que los derechos culturales públicos fueran confundidos con favores privados.

La mayor institucionalidad en las relaciones entre campo cultural y Secretaría, con procedimientos públicos y rutinas transparentes, pretende superar tales circunstancias. Sin embargo, la persistencia de los antiguos modos brotó en diferentes oportunidades. Sin ambigüedad, la Secretaría asumió deliberadamente el tratamiento institucional de las solicitudes, buscando abandonar la lógica de privilegios y del favor. La prioridad dada al Fondo Estatal de Cultura, al Calendario de las Artes y a otras modalidades institucionales de fomento, deriva de esta orientación. Las presiones de algunos segmentos culturales y políticos se han orientado a veces en contra, creando tensiones en la mayoría de las veces, siendo resueltas de modo adecuado.

La institucionalidad del campo cultural, como ya se ha anotado, se ha transformado en una de las directrices más importantes de la Secretaría. Ella enfatizó la tesitura de relaciones con organizaciones, que expresaran

solicitudes y opiniones de los agentes y de las comunidades culturales. Las reuniones colectivas con grupos, redes, asociaciones, entidades e instituciones culturales existentes se han vuelto constantes y francas, en concordancias y desacuerdos. Los canales de consulta y conversación fueron ampliados, consolidados y estimulados. Entre ellos florecieron: consejos, colegios, conferencias, etc. Sin desconocer la relevancia de reivindicaciones singulares, la prioridad estuvo ubicada en las exigencias colectivas.

El grado de organización del campo cultural, aún frágil e históricamente reciente, dificultó esta orientación y demostró sus límites. En este sentido, fue central la búsqueda de incentivar la organización independiente del campo de la cultura. La intención de fortalecer la institucionalidad ganó cuerpo, por medio del apoyo a la constitución de: más de una decena de colegios sectoriales de cultura; de la entidad de los dirigentes municipales de cultura; del foro de los consejeros municipales de cultura; de la articulación de legisladores culturales y de entidades de amigos de instituciones culturales del Estado, cuyo ejemplo es el Teatro Castro Alves (TCA).

Destaca la deliberada política de territorialización de las políticas culturales adoptada por la Secretaría de Cultura, desde el inicio del gobierno. En consonancia con la política de gestión de Jaques Wagner, que piensa la región con base en territorios de identidad, la Secretaría, percibiendo la inserción de la cultura en esta modalidad de subdivisión regional de Bahía, formuló una cristalina política de territorializar su actuación cultural, antes concentrada en Salvador y algunas ciudades de vocación turística, como consecuencia de la sumisión de la cultura al turismo, que ocurrió como política de la entonces Secretaría de Cultura y Turismo, desde 1994 hasta 2006.

La política de territorialización de las políticas culturales, adoptada en las dos gestiones culturales del gobierno Wagner, se concretó por medio de: la creación de representantes y conferencias territoriales de cultura; de la realización de la etapa final de las conferencias provinciales de cultura siempre en ciudades del interior del estado —Feria de Santana (2007), Ilhéus (2009), Vitoria de la Conquista (2011) y Camaçari (2013)—; de la expansión para toda Bahía de programas como Cultura Viva y sus puntos de cultura, puntos de lectura, etc. Se radicalizó a través de la realización descentralizada de innumerables acciones, tales como: III Bienal de Bahía; Apoyo a las Bibliotecas Municipales; Circuito Popular de Cine y Video; Circuitos Arqueológicos de la Chapada Diamantina; Festival Nacional Cinco Minutos; Mapa Musical de Bahía; Programa de Apoyo a las Filarmónicas del Estado de Bahía; Programa de Calificación en Artes en el Interior de Bahía;

Programa de Calificación de Circos; Cuarta que Danza; Registro del Patrimonio Inmaterial; Salones de Arte de Bahía; Temporada Verano Escénico; Registro del Patrimonio Inmaterial. En esta misma perspectiva, ocurrió la significativa ampliación del fomento a la cultura para todo el estado, a través del Calendario de las Artes, que financió proyectos en 109 de los 417 municipios de Bahía, y del Fondo de Cultura del Estado de Bahía, que, gradualmente, pasó del 17 % de los proyectos apoyados por el interior en 2006, hasta casi el 50 % en 2014.

Numerosos otros vectores de territorialización podrían ser enunciados para demostrar la vigorosa traducción de esta política en acciones efectivas entre 2011 y 2014. Cabe destacar solo una más, por su impacto en las relaciones entre la Secretaría y las comunidades culturales del estado: las expediciones tituladas Funceb (Fundación Cultural del Estado de Bahía) Itinerante y Caravanas Culturales. En sus cuatro ediciones, cada una recorrió alrededor de 70 municipios de Bahía: se escucharon, se discutieron y se divulgaron las políticas culturales provinciales y nacionales; los agentes y las instituciones; se apreciaron muestras; conociendo y reconociendo la diversidad cultural bahiana (Fundação Cultural do Estado da Bahia-Funceb, 2014, pp. 32-35; Rubim, 2016b, pp. 53-73). Muchas de las propuestas, debatidas en estos encuentros con las comunidades culturales de Bahía, sirvieron para retroalimentar políticas de la Secretaría. La formulación del Calendario de las Artes absorbió innumerables solicitudes de las comunidades, tales como la simplificación de los formularios para presentación de proyectos y la territorialización de los procedimientos de selección de las propuestas (Funceb, 2014, pp. 42-49). También las Caravanas Culturales, movilizadas por la Secretaría, hicieron que la institución incorporara sugerencias originadas por los municipios. Sin embargo, la decisión de elaborar políticas culturales específicas para los cuatro territorios visitados por las caravanas —Chapada Diamantina, Oeste, Sur y Semiárido— no se concretó, por deficiencias de la Secretaría.

La importancia dada a la formación en cultura puede ser confirmada por las iniciativas realizadas en esta esfera. Más de 15 mil personas participaron en 220 municipios. Prácticamente todas las instancias de la Secretaría participaron del esfuerzo, coordinado por una asesoría específica, articulada con el Programa de Formación y Calificación en Cultura. Las actividades puestas en marcha incluyeron: convocatoria de apoyo específico; publicación, junto con la Superintendencia de Desarrollo Territorial de la Cultura (Sudcult), de la Colección Políticas y Gestión

Culturales, compuesta por 10 folletos, como material didáctico para cursos y construyó la Red de Formación y Calificación en Cultura. Esta red se constituyó con 46 miembros que representaban a 30 instituciones, entre ellas: universidades públicas federales (seis) y provinciales (cuatro); institutos federales de educación (dos); sistema S (dos); diez organizaciones no gubernamentales dedicadas a la educación y la cultura; cinco secretarías estatales y el Ministerio de Cultura. La red hizo reuniones bimensuales y colaboró sobre todo con el programa de formación y calificación, incluso, viabilizando cursos permanentes de pregrado y posgrado en cultura, de acuerdo con la meta del programa (Côrtes y Bezerra, 2016). La idea de transformar a Bahía como lugar de cultura, y de formación en cultura, dio pasos significativos, pero se carecía de una mayor estructura institucional, así como de más personal y recursos para desencadenar todo el potencial que poseía.

La dificultad para incorporar nuevas estructuras organizativas, en un momento de crisis, y las carencias de los órganos ya instalados en la Secretaría, perjudicaron la instalación más efectiva de las nuevas iniciativas pretendidas, incluso en áreas prioritarias con la formación en cultura. En forma contraria, la cooperación entre sectores de la Secretaría permitió la expansión de acciones de formación. Se instalaron, por ejemplo: en el Centro de Formación en Artes (CFA), en la Escuela de Danza de la Funceb; en la Fundación Pedro Calmon (FPC); en el Instituto del Patrimonio Artístico y Cultural (IPAC); en la Sudecult y en la Superintendencia de Promoción de la Cultura (Suprocult), cuyos cursos contribuyeron a subsidiar la elaboración de proyectos. Solo el Programa de Calificación en Artes en el Interior de Bahía tuvo 50 grupos en 30 ciudades-sede con 1500 alumnos.

Las conexiones con la sociedad, actores y comunidades culturales se concretaron a través de diferentes canales, con énfasis en las conferencias provinciales de cultura. En verdad, se conformó un proceso que comprendía un conjunto de conferencias: municipales, territoriales, sectoriales y la etapa final, provincial. Durante el gobierno Wagner se realizaron cuatro conferencias provinciales en los años 2007, 2009, 2011 y 2013. En ellas participaron 162 mil personas. Solo para tener una idea de la magnitud del proceso, la conferencia de 2013 reunió 358 conferencias municipales de un total de 417 municipios existentes; 27 territoriales; más de 20 sectores y la plenaria provincial. Las conferencias municipales fueron apoyadas por la Secretaría y las fases restantes organizadas por ella. Las conferencias involucraron temáticas específicas, entre ellas: Ley Orgánica de la Cultura, plan y sistema de cultura nacionales y, en especial, provinciales.

En este sentido, la Secretaría de Cultura se orientó por el respeto a las decisiones de las conferencias realizadas. La creación del Centro de Culturas Populares e Identitarias (CCPI), del CFA y de la Red de Formación y Calificación en Cultura, por ejemplo, nacieron a partir de deliberaciones de las conferencias, que demandaron atención con las culturas populares e identitarias y, de modo reiterado, reivindicaron la formación en cultura. El compromiso con las deliberaciones de las conferencias llevó a la Secretaría a tomar iniciativas innovadoras. En 2013, para cada una de las 27 conferencias territoriales, se produjo un folleto en el que se enumeran todas las resoluciones de las conferencias anteriores y todas las solicitudes atendidas o no resueltas. Más allá de cualificar el debate, a través del recurso a la memoria, y realizar rendición de cuentas, las 27 “devolutivas”, como fueron llamadas, sirvieron para responder a las críticas sobre la capacidad de las conferencias para obtener resultados efectivos. La conexión entre las solicitudes de las conferencias y los programas de gestión cultural debe ser cada vez más trabajada, buscando un marco más satisfactorio para cualificar la democracia participativa.

La construcción del Plan Provincial de Cultura se basó en las resoluciones de las conferencias provinciales de cultura realizadas, incluso en la única que se dio antes del gobierno de Wagner, en 2005. Se realizó un levantamiento exhaustivo de todas las deliberaciones aprobadas y un cuidadoso compendio de decisiones, orientadas a la cultura en general, y no para ninguna de sus áreas específicas, las cuales se asumieron para ser desarrolladas por los planes culturales sectoriales. Seis áreas culturales, después de debates con sus comunidades, tuvieron sus planes elaborados y encaminados al Consejo Estatal de Cultura. En la gestión posterior, el Consejo aprobó los planes sectoriales. Después de la aprobación unánime del Plan Provincial de Cultura por la Asamblea Legislativa, sus metas para los próximos diez años fueron elaboradas y encaminadas por consulta pública, vía redes digitales. La construcción de los planes provinciales y sectoriales, sumados al Plan Provincial del Libro y Lectura, fortalecieron, en términos legales, la institucionalidad cultural bahiana, dotando al estado de un mejor horizonte de planificación en el área de la cultura. Sin embargo, es necesario recordar la fragilidad aún presentada por los procesos de democracia participativa en el mundo, Brasil y Bahía. El malestar de la democracia en la actualidad combina críticas al ejercicio de la representación en la vigente democracia representativa con la experiencia, aún reciente, de la democracia participativa. Es necesario reconocer el carácter

incipiente de los procesos de participación. Ellos necesitan ser continuados y profundizados para alcanzar la madurez.

Otro debate que involucró a la sociedad estuvo relacionado con el fondo provincial de cultura. En la gestión anterior de la Secretaría se había convertido en la principal modalidad de fomento a la cultura en Bahía. Por medio de una política deliberada, la nueva gestión no solo dio continuidad a esta orientación, sino que radicalizó su implementación para fortalecer la institucionalidad, el carácter republicano y democrático del fomento provincial a la cultura. Las convocatorias, en fechas diversificadas, dejaron de ser realizadas y, en su lugar, se optó por un lanzamiento y divulgación, anual y unificado, de todas las convocatorias, comprendiendo más de 20 áreas culturales, algunas de ellas innovadoras. Estas convocatorias, designadas como sectoriales, aglutinaron en forma específica lo ya existente. Una amplia y única convocatoria audiovisual tuvo lugar, por ejemplo, de numerosas convocatorias dispersas y menores en audiovisual y cine, dirigidas a: guion, producción, distribución, finalización, festivales, corto y largometraje, etc. Con esto todas las áreas podían ser contempladas anualmente. Aunque las convocatorias sectoriales generaron una razonable polémica, de todas maneras, fueron implantadas, resultando después en pocas divergencias.

El fondo dejó de ser visto como convocatorias separadas y ganó una notable visibilidad en la sociedad. Se ha informatizado, permitiendo una mayor transparencia y agilidad del proceso. Nuevas modalidades de fomento se implantaron, fomentados por apoyos plurianuales, a comparación de eventos que ocurren periódicamente. A través del gran esfuerzo de la Secretaría, incluso en período de crisis económica, los recursos destinados al fondo se ampliaron, aunque no sucediera lo mismo con el presupuesto general de la institución. La nota negativa, que debilitó el fondo y la implantación de sus innovaciones, se debió a los retrasos en la transferencia de recursos para los proyectos seleccionados. Los traslados no dependían de la Secretaría, sino de las áreas económicas del gobierno. Tales retrasos, además de afectar de forma grave a los gestores de los proyectos y administración de la Secretaría, sacudió el apoyo de la comunidad cultural al fondo e impidió la configuración de una consistente imagen social positiva del fondo de cultura, como lo merecía. Se constituyó en un modelo alternativo e innovador de fomento en términos nacionales, como se pudo constatar, entre el 2016 y el 2017, a través de una investigación nacional realizada sobre el financiamiento y fomento a la cultura en Brasil: estados y Distrito Federal (Rubim y Vasconcelos, 2017a; 2017b).

► Recursos

Cuando se habla de gestión de la cultura, de inmediato, aparece el tema siempre presente de la ausencia de recursos financieros. Sin menospreciar a esta demandante falta, hay que señalar que la gestión cultural implica la movilización de un conjunto de recursos diversos, ya sean financieros, humanos, jurídicos o legales, materiales u organizativos. En todos los casos, se hace necesario equilibrar la situación y luchar por la conquista de más recursos, pues, normalmente son insuficientes y precarios. Por cierto, la incesante búsqueda de recursos se presenta como uno de los esfuerzos más persistentes a ser asumidos por la gestión cultural. El desafío no puede, ni debe servir de excusa para la no realización de la gestión. Saber lidiar con complejas circunstancias, enfrentar las numerosas penurias y evitar la parálisis de la acción, son requisitos relevantes exigidos a la gestión cultural.

La Secretaría de Cultura de Bahía tiene envergadura amplia, con un significativo conjunto de instalaciones, equipamientos y personal, heredados de la actividad anterior en el campo de la cultura. Se combinan factores culturales relevantes con vectores culturales problemáticos, cuyos costos son más que los necesarios en algunas de las esferas antes señaladas. La compleja composición y los siempre escasos presupuestos de la cultura no pueden servir para ocultar y justificar dificultades de gestión. Por supuesto, las restricciones presupuestales, en particular, en los años 2013 y 2014, debido a la crisis económica, han afectado e incluso impidieron la realización de proyectos importantes, por ejemplo, de: Celebración de las Culturas de los Sertões; Encuentros de las Culturas Negras; Festival Nacional Cinco Minutos y Cuarta que Danza. La deficiencia de recursos financieros perjudicó las acciones de la Secretaría, pero no puede servir de excusa para el no desarrollo de las políticas culturales pretendidas. El difícil equilibrio entre lo deseado y lo posible guió la actuación de la secretaría.

La búsqueda de recursos extrapresupuestales se impone a cualquier gestión cultural, que quiera efectivamente funcionar. A pesar del descenso de la acción del Ministerio de Cultura en las gestiones de Ana de Hollanda y Marta Suplicy, durante el gobierno Dilma Rousseff (Rubim, Barbalho y Calabre, 2016), algunas cooperaciones se mostraron viables, en especial en el mandato de Ana de Hollanda. La descentralización de recursos viabilizó reequipar 17 espacios culturales de la Secretaría, siendo 12 de ellos ubicados en el interior del estado. Con fondos de la Caixa Econômica Federal se produjo la segunda etapa del Programa de Apoyo a las

Filarmónicas de Bahía, involucrando a 96 organizaciones. Recursos del Ministerio de Educación, a través del Centro de Formación en Artes, financiaron innumerables cursos profesionalizantes. No es posible enumerar todos los ejemplos de colaboración con otros organismos, federales o no. La actuación compartida con el propio gobierno provincial, ya señalado anteriormente, dio condiciones para la realización de múltiples actividades, muchas de ellas con fondos de las instituciones asociadas, sensibles a los escasos recursos de la Cultura. Algunos fondos existentes en el estado, como es el caso del Fondo de Combate y Erradicación de la Pobreza, también tuvieron sus recursos en proyectos de la Secretaría, por ejemplo, el de los Jóvenes Multiplicadores.

La obtención de fondos masivos del presupuesto, sin embargo, no alcanzó todo su potencial. Algunos sectores de la Secretaría se mostraron tímidos e, incluso, incapaces, dada la sobrecarga de trabajo, de elaborar y encaminar proyectos para conseguir nuevos recursos. Las exigencias burocráticas crecientes, que deberían ser evitadas en la construcción de los controles necesarios al estado democrático, también desempeñaron un papel relevante en las dificultades de captación de fondos. El mayor obstáculo se debió a la ausencia de un sector con personal especializado en la Secretaría, en la búsqueda de nuevos recursos. A pesar de este diagnóstico, la creación de este colectivo se mostró imposible, debido a la carencia de recursos humanos, sobrecargados por el aumento del trabajo cotidiano y de los nuevos proyectos de la Secretaría. Solo a modo de ejemplo, la actuación del fondo de cultura pasó de un promedio de 30 proyectos antes del gobierno Wagner para pasar, aproximadamente, a 300 proyectos por año.

Para concluir las observaciones sobre la situación de los recursos financieros, es interesante observar, que incluso con la incompreensión de algunos sectores del gobierno, pero con el apoyo de otros, incluso del gobernador, la Secretaría logró implementar políticas innovadoras de financiación y fomento a la cultura. El Fondo de Cultura se ha convertido en la principal fuente de fomento a la cultura en Bahía, siendo uno de los pocos estados en Brasil que revertió la perniciosa hegemonía de las leyes de incentivo en la financiación a la cultura. Las leyes de incentivo en el país hoy trabajan básicamente con recursos públicos y subordinan su uso a la deliberación de las empresas, además de ser altamente concentradoras en términos de regiones y de áreas culturales contempladas, en general, asociadas a la cultura mercantil de gran visibilidad (Rubim y Vasconcelos, 2017b).

Los fondos, por el contrario, son decisión del estado y pueden ser mejor distribuidos entre regiones, áreas y tipos de cultura, viabilizando efectivas políticas de diversidad cultural. Con este objetivo, ellos tienen que funcionar de manera democrática, transparente y republicana, con comisiones de selección representativas de los campos culturales y con autonomía en la elección de los proyectos, para evitar tanto la subordinación a la lógica mercantil, cuando a la orientación oficialista. El Fondo de Cultura de Bahía alcanzó tal configuración y se convirtió en ejemplo emblemático en Brasil. La Ley de incentivo, por otro lado, mantuvo su exigencia de contrapartida empresarial del, como mínimo, 20 % de los recursos aplicados en el proyecto, a diferencia de las leyes federales que hoy financian los proyectos con recursos públicos. La radical redefinición del modelo de financiamiento y fomento se hizo acompañar con una búsqueda de simplificación de algunos mecanismos de apoyo, buscando contemplar de modo más democrático todos los segmentos culturales. Esta pretensión ha pasado al fondo de cultura, pero el ejemplo más radical de este intento fue el Calendario de las Artes, en su búsqueda de diálogo con comunidades culturales antes alejadas de la interacción cultural con el estado.

Muchos creen que los recursos financieros tienen un lugar primordial en la gestión de la cultura. Es indiscutible la premisa, pero los recursos humanos se disputan este lugar prioritario, pues un buen equipo de personal sabe construir proyectos y viabilizar la captación de recursos. Una de las grandes dificultades de la Secretaría de Cultura se encuentra en la esfera de personal. En algunos sectores, hay personal en exceso, pero sin adecuación, ni cualificaciones técnicas para las funciones requeridas. En otros, hay carencia de personal. La posibilidad de reubicación no existe, dada la especialización de determinados servicios. Con excepciones, el cuadro del personal estable está desactualizado y desmotivado. A menudo, fue incorporado por criterios de apadrinamiento político. La Secretaría trabaja con funcionarios en regímenes inestables, renovados de manera periódica, lo que provoca discontinuidad e inestabilidad en el trabajo. Además de ellos, existen los cargos de confianza de “libre” elección del secretario. Tales cargos no eran pocos. Pero eran objeto de disputa por las llamadas indicaciones políticas, no siempre adecuadas en términos técnicos y culturales. Rigurosamente, con excepciones, la actividad de la Secretaría depende de los cargos comisionados y de los funcionarios temporales, lo que afecta, de manera no despreciable, la memoria y la continuidad del trabajo. La condición imprescindible para mejorar el desempeño de la Secretaría implica la profesionalización del cuadro de personal, disminuyendo tanto los

cargos comisionados, como los funcionarios temporales. Como la medida no está en la aprobación de la Secretaría, tampoco prosperaron los intentos efectuados de solicitud de concursos públicos, la situación de personal se mostró siempre de difícil gestión, dadas sus características estructurales.

Las limitaciones de personal disminuirán bastante el campo de acción posible de la Secretaría. La “solución” fue disputar las indicaciones políticas, buscando negociar siempre la colocación de cuadros políticos adecuados o, en opción distinta y más compleja, traer personas provenientes de la universidad, de cursos de pregrado y posgrado afines a la cultura: Programa Multidisciplinar de Posgrado en Cultura y Sociedad; del curso de pregrado en Producción de la Cultura y de la Comunicación y del área de concentración de pregrado en Políticas y Gestión de la Cultura. El privilegio de Bahía al disponer de estos cursos fue fundamental para calificar la gestión de la secretaría. En las reuniones del Foro Nacional de Secretarios y Dirigentes Provinciales de Cultura, esta peculiar situación era envidiada. Fuera de las limitaciones señaladas, el buen clima de trabajo y la implicación del personal en el proyecto de la secretaría deben ser señalados como positivos. El equipo de personal tuvo una importante responsabilidad en el desarrollo del trabajo de la Secretaría.

Los recursos legales, las leyes y las normas desempeñan un papel importante en la gestión cultural. Normalmente, el campo cultural tiene una frágil legislación. Por supuesto que las leyes y normas solas, sin condiciones de implantación efectiva, carecen del impacto deseado en el campo cultural. Una cualificada gestión cultural no puede prescindir de legislación que aprueba los derechos y deberes de la sociedad y de los agentes culturales. En este sentido, hubo un esfuerzo por dotar a Bahía de una legislación que estuviera a la altura de su cultura. En 2011, la Secretaría logró aprobar, por unanimidad, en la Asamblea Legislativa provincial, la Ley Orgánica de la Cultura, diseñada en la gestión anterior. Se dio una intensa divulgación de la ley ocurrió, con especial dedicación por parte de la Funceb.

Diversas iniciativas de leyes, decretos y ordenanzas procuraron conformar un ambiente legal adecuado para el desarrollo de la cultura. Es imposible enumerar todos ellos, pero algunos pueden ser destacados; por ejemplo, el Plan Provincial de Cultura aprobado en 2014, en forma unánime por la Asamblea Legislativa; el Plan Provincial de Libro y Lectura; la elaboración de planes sectoriales para seis áreas artísticas —Artes Visuales, Circo, Danza, Literatura, Música y Teatro—, aprobados en la gestión siguiente por el Consejo Estatal de Cultura; y el sistema de acreditación hecho para escoger las atracciones del Pelourinho Cultural. En este marco, es necesario anotar que la inexistencia de una procuraduría propia de

la Secretaría, no obstante, las buenas relaciones con la Procuraduría General del Estado dificultaron el trabajo legislativo, cada vez más complejo e intenso, dada la hipertrofia de los órganos de control, del Estado y de la sociedad, que hacen exhaustivos los procedimientos de gestión pública, sin que los organismos ejecutivos acompañen el crecimiento en términos de personal y de condiciones de trabajo.

La institucionalidad cultural, para desarrollarse, necesita prestar atención a los recursos materiales disponibles y activados. Estos están compuestos por estructuras y rutinas. Aunque faltan equipos en algunas áreas, la estructura organizativa de la secretaría presenta cierta envergadura representada en el IPAC, en la Funceb y la FPC, además de aquellas entidades directamente subordinadas a la Secretaría, como es el caso de la Suprocult, la Sudecult y el CCPi. La estructura no se constituyó a través de un crecimiento lógico y ordenado, sino por una acumulación histórica desordenada, con visibles superposiciones de responsabilidades. La potencia de las tres organizaciones vinculadas, anteriores y mayores que la Secretaría de Cultura, creada solo en 2007, produce una pronunciada tendencia a la dispersión de la gestión institucional. Para contrarrestar tal propensión, las audiencias y las reuniones semanales con dirigentes y asesores de la Secretaría, las evaluaciones conjuntas, así como las innumerables actividades compartidas—como las caravanas culturales—, funcionaron como dispositivos de aglutinación de la gestión y construcción colegiada de las formulaciones y acciones, además de dar organicidad al trabajo.

► Políticas culturales

Uno de los peligros más eminentes de la gestión, sea o no cultural, es su absorción por las exigencias de lo cotidiano. En sociedades muy desiguales, como la brasileña y la bahiana, las enormes carencias amplifican las solicitudes. Su acumulación deriva de la desatención histórica de las clases dominantes con la vida de la población. La proliferación de solicitudes alcanza una envergadura imposible, incluso, de ser atendida y resuelta en plazos cortos. La gestión aprisionada por lo cotidiano tiende a la completa dispersión, en su intento vano de dar cuenta, de modo difuso, de este déficit gigantesco. El problema puede ser formulado en los siguientes términos: ¿cómo atender las solicitudes culturales de la sociedad sin ser atrapado por esta presión y dispersión cotidianas, que interdicen cualquier actuación estratégica?

En un horizonte democrático, las demandas, incluso culturales, de la población tienen que ser obligatoriamente consideradas. La cuestión pasa a ser: ¿cómo incorporar tales demandas? Las políticas públicas de cultura, al trazar objetivos a ser alcanzados, tratan demandas sociales en perspectiva más colectiva y en plazos más largos. Ellas ayudan a multiplicar el dilema. Con esta finalidad, las políticas públicas, construidas en debate y deliberación con la sociedad y las comunidades culturales, generan programas y proyectos. Las políticas públicas de cultura, simultáneamente, deben dialogar con el presente, sus demandas reprimidas y, con el futuro, sus horizontes de superación de lo existente. De este modo, rompen los grilletes de realidad inmediata e iluminan otro mundo posible. El desafío de la gestión toma la forma de: 1) imaginativa formulación de políticas públicas de cultura, adecuadas a los problemas a ser enfrentados; y, 2) creativa traducción en programas y proyectos, sintonizados con tales políticas y viables de ser ejecutados. La traducción en programas y proyectos es uno de los problemas más complejos en la aplicación de las políticas culturales (Ochoa Gautier, 2003, p. 84). Luego de traducir políticas en programas y proyectos se convierte en una cuestión clave para la gestión cultural.

La visión de la política cultural como “más burocrática que creativa”, afirmada por Toby Miller y George Yúdice (2004, p. 11), no ayuda en la solución del problema. Por el contrario, la creatividad pasa a ser condición inmanente para la formulación de políticas culturales y para su traducción política en programas y proyectos. Las políticas culturales, para cumplir su promesa y orientar efectivamente la gestión cultural, necesitan: 1) reunir presente y futuro; 2) ser traducidas en programas y proyectos; y, 3) tener viabilidad política y financiera.

La gestión 2011-2014 de la Secretaría de Cultura se orientó hacia la construcción de una cultura ciudadana, por medio de las siguientes directrices generales, ahora reafirmadas: fortalecimiento de la institucionalidad y organización del campo cultural; ampliación de los diálogos interculturales; profundización de la territorialización de las políticas culturales; desarrollo de la economía de la cultura y ampliación de las transversalidades de la cultura (Rubim, 2014). Solo el trabajo enfocado y orientado por las políticas culturales evitó el encarcelamiento de las potentes demandas del día a día y la proliferación de acciones dispersas.

Las políticas culturales buscaron afinidad con las políticas públicas desarrolladas por el gobierno de Brasil y de Bahía, ambos de orientación de centroizquierda. En consonancia con la Unión, por ejemplo, la gestión

estadual de la cultura pretendía fortalecer la institucionalidad de la cultura, a través de conferencias, planes y sistemas provinciales de cultura en diálogo constante con las conferencias, planes y sistemas nacionales, además de programas federales como el de Cultura Viva. En conexión fina con las políticas del gobierno estadual de planear Bahía a partir de los territorios de identidad, la Secretaría de Cultura, por ejemplo, desarrolló su política de territorialización de las políticas culturales, llevando la acción de la gestión cultural al mayor número posible de municipios, por medio de las innumerables actividades ya anotadas. La traducción de la política de territorialización involucró diferentes programas y proyectos, entre ellos: conferencias territoriales; Caravanas Culturales; Funceb Itinerante; Fondo de Cultura de Bahía; Calendario de las Artes; Mapa Musical de Bahía; Programa de Calificación de Circos; Cine Expandido y muchos otros.

La gestión estadual de la cultura produjo programas y proyectos como el Encuentro de las Culturas Negras y la Celebración de las Culturas de los Sertões, que trabajaron vectores constitutivos de la diversidad bahiana, sin caer en posturas de gueto identitario, ni menospreciar los vínculos internacionales, nacionales y regionales que alimentan los intercambios imprescindibles para la creación y dinamización de la cultura. Los diálogos se hicieron entre los territorios, con otros estados y países, a través de acciones como: Bahía Music Export; Coletáneas de Autores Baianos; Kit de Difusión Bahía Teatro; Programa de Difusión de las Artes de Bahía; Programa de Movilidad Artística. Las capacidades de formulación y de traducción de las políticas culturales se transforman en componentes vitales para evaluar la gestión cultural.

La imaginación de nuevos programas y proyectos ocupó una posición destacada en la gestión 2011-2014. En estos años, varias actividades surgieron: Acciones Poéticas en Comunidades; Año Jorge Amado; Bienal de Bahía; Celebración de las Culturas de los Sertões; Comenda del Mérito Cultural de Bahía; Conversando sobre Patrimonio; Cultura en Campo; Encuentro de las Culturas Negras; La poesía y la ficción en Bahía; Foro del Pensamiento Crítico; Mapa Musical de Bahía; Otros Carnavales; Programa de Incentivo a la Crítica de las Artes; Programa y Red de Formación y Calificación en Cultura; Semana del Audiovisual Baiano Contemporáneo; Temporada Verano Escénico y otros. La gestión cultural no puede vivir solamente de la inauguración de programas y proyectos. La administración pública brasileña sufre la tentación de siempre inventar lo nuevo y olvidar formulaciones y acciones anteriores para dar imagen y visibilidad a la administración que se inicia. La actitud inventa una trágica tradición para la gestión cultural:

la gran inestabilidad, una de las tres tristes tradiciones detectadas en la historia de las políticas culturales en Brasil (Rubim, 2007).

Los años 2011 a 2014 vieron el mantenimiento de programas y proyectos como: Carnaval Ouro Preto; Circuitos Arqueológicos de la Chapada Diamantina; Circuito Popular de Cine y Video; Conversaciones Plugadas; Domingo en el TCA; Festival Nacional Cinco Minutos; Nuevo TCA; Pelourinho Cultural; Premio Nacional de Fotografía Pierre Verger; Cuarta que Danza, etc. La continuidad de actividades se hizo fundamental para enfrentar la inestabilidad del campo cultural y posibilitar que buenos programas y proyectos —la mayoría de las veces asumidos y bien evaluados por sus comunidades culturales— se firmen como permanentes, una de las metas de cualquier buena administración cultural. Otros programas y proyectos continuados pasaron por reformulaciones, buscando ampliar o actualizar su dinámica, inscribiéndolos de modo más adecuado en las políticas culturales desarrolladas. La combinación de programas y proyectos nuevos, antiguos y reformados dio vigor a las políticas culturales desarrolladas por la gestión cultural estadual en aquellos años.

Como última cuestión se impone la posición asumida frente al tema de la neutralidad o no de las políticas culturales. Las experiencias históricas recientes en Brasil —Estado autoritario en la Dictadura Militar (1964-1985) y pretendido Estado mínimo en los momentos neoliberales (1990-1992 y 1995-2002)— pusieron en jaque la acción del Estado en el campo de la cultura, sea por medio de su dirigismo, o por el intento de su sustitución por el “mercado”. En tiempos deseados como democráticos y posneoliberales, el papel del Estado en las políticas públicas, incluso de la cultura, tiene que ser obligatoriamente renovado. No cabe reducir su lugar a mero repaso “neutro” de recursos al campo cultural, incluso a partir de procedimientos democráticos y republicanos. Además de crear programas y proyectos para estimular las culturas ya existentes en la sociedad —como hace el innovador Programa Cultura Viva, hoy presente en numerosos países (Rubim, 2017a, 2017b; Turino, 2015; Vilutis, 2015)—, el Estado no puede vanagloriarse de no tener políticas culturales (Rubim, 2016a), es decir, de hacer elecciones, tomar posiciones y actuar en el campo de la cultura. Gilberto Gil, en discursos pronunciados en el año 2003, dejó expresado el compromiso del Estado brasileño en construir políticas culturales (Gil, 2003).

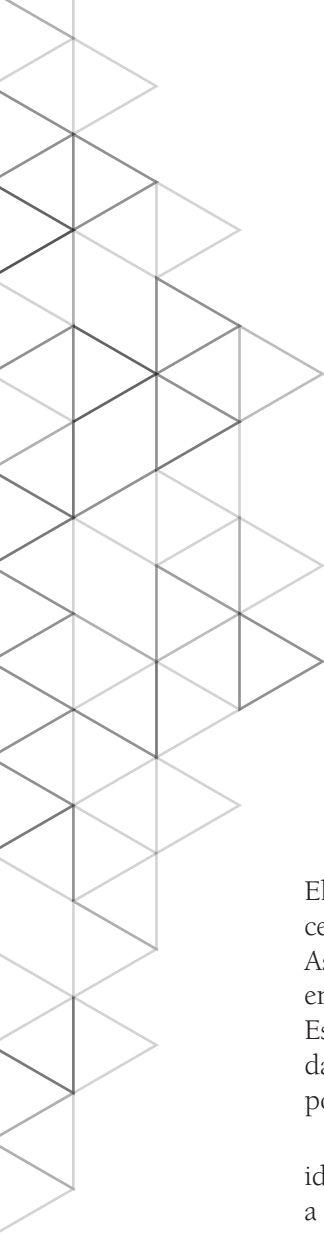
La gestión 2011-2014 asumió una cristalina posición en el embate. El Estado no se restringió a la pretendida neutralidad en el campo cultural. De inmediato, algunas cuestiones se plantearon. ¿El Estado democrático

apoya actividades y obras atravesadas por discriminaciones, preconceptos y violencias de clase, etnia, género, edad, nación y orientación sexual, entre otros? La respuesta dada y asumida por la Secretaría fue un rotundo no. El Estado democrático no puede colaborar en el desarrollo de cualquier tipo de cultura en la sociedad, bajo pena de fortalecer también culturas autoritarias y toda gama de actitudes contrarias a la constitución de una sociedad más equitativa, justa y libre, que garantice vigorosamente la ciudadanía y los derechos humanos, políticos, sociales, ambientales y culturales de la población. Como señala Eduardo Nivón Bolán y Délia Sánchez Bonilla, el gestor cultural toma en cuenta los valores democráticos y la participación para satisfacer las necesidades culturales de la sociedad (2016, p. 38). Las políticas culturales deben estar sintonizadas con la construcción de derechos culturales, de la ciudadanía cultural (Chauí, 2006) y de otro y mejor mundo posible.

► Bibliografía

- Chauí, M. (2006). *Cidadania cultural: o direito à cultura*. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo.
- Coelho, T. (1997). Política de eventos. En T. Coelho (ed.), *Dicionário Crítico de Política Cultural* (pp. 300-301). São Paulo: Iluminuras.
- Côrtes, C. y Bezerra, L. (2016). A formação como desafio coletivo das políticas culturais da Bahia e do Brasil. En A. A. C. Rubim (org.), *Cultura e políticas culturais na Bahia* (pp. 21-33). Itajaí: Casa Aberta.
- Coutinho, C. N. (2006). *Intervenções. O marxismo na batalha das ideias*. São Paulo: Cortez.
- Fundação Cultural do Estado da Bahia (Funceb). (2014). *Relatório de gestão 2011-2014*. Salvador: Funceb.
- Gil, G. (2003). *Discursos do Ministro da Cultura Gilberto Gil*. Brasília: Ministério da Cultura.
- Miller, T. y Yúdice, G. (2004). *Política cultural*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Nivón Bolán, E. y Sánchez Bonilla, D. A. (2016). La gestión cultural en América Latina. En J. Amaya Trujillo, J. P. Rivas López y M. I. Mercado Archila (orgs.), *Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural. Teorías y contextos* (T. 1, pp. 21-56). Guadalajara: UDG Virtual.
- Ochoa Gautier, A. M. (2003). *Entre deseos y los derechos: un ensayo crítico sobre políticas culturales*. Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología e Historia.
- Reguillo, R. (2005). *Horizontes fragmentados: comunicación, cultura, pospolítica. El (des)orden global y sus figuras*. Jalisco: Iteso.
- Rubim Canelas, A. A. (2007). Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. En A. A. Rubim Canelas y A. Barbalho (Orgs.), *Políticas culturais no Brasil* (pp. 11-36). Salvador: Edufba.
- Rubim Canelas, A. A. (2014). *Políticas culturais na Bahia contemporânea*. Salvador: Edufba.

- Rubim Canelas, A. A. (2016a). “Observações acerca das relações entre estado e cultura”. En F. U. Cunha Filho, M. Aguiar Pinto y R. Costa Vieira (orgs.), *Direitos culturais: múltiplas perspectivas* (v. III; pp. 124-140). Fortaleza: Editora da UECE / Unifor.
- Rubim Canelas, A. A. (2016b). “Caravanas e políticas culturais”. En A. A. Rubim Canelas (org.), *Cultura e políticas culturais na Bahia* (pp. 53-73). Itajai: Casa Aberta.
- Rubim Canelas, A. A., Barbalho, A. y Calabre, L. (orgs.). (2015). *Políticas culturais no governo Dilma*. Salvador: Edufba.
- Rubim Canelas, A. A. y Vasconcelos, F. P. (orgs.). (2017a). *Financiamento e fomento à cultura nas regiões brasileiras*. Salvador: Edufba.
- Rubim Canelas, A. A. y Vasconcelos, F. P. (orgs.). (2017b). *Financiamento e fomento à cultura no Brasil: Estados e Distrito Federal*. Salvador: Edufba.
- Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. (2014a). *Políticas culturais na Bahia 2007-2014*. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia.
- Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. (2014b). *Bahia: terra da cultura*. V. 1 y 2. Salvador, Secretaria de Cultura do Estado da Bahia.
- Turino, C. (2015). “Cultura a unir povos”. *Revista Observatório Itaú Cultural* [São Paulo] (18): 66-75.
- Vich, V. (2014). *Desculturalizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Vilutis, L. (2015). *Presenças e ausências da economia solidária nas políticas culturais*. Tesis de doctorado del Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade de la Universidade Federal da Bahia, Salvador.



Elementos constitutivos de la gestión cultural, desde el oficio al concepto

Rafael Chavarría Contreras*

Hugo Valenzuela Pizarro**

► Definiciones y aproximaciones

El oficio de la gestión cultural no puede desprenderse de los conceptos que la definen y orientan en su propia constitución práctica. Así, es posible distinguir una genealogía de significados presente en su constitución, antes de la emergencia misma del concepto. Estos significados estuvieron asociados a la delimitación de habilidades, experticias y tareas derivadas de la experiencia profesional, posteriormente estructurada como gestión cultural.

El desafío del texto comprende la idea de que es posible identificar el concepto de la gestión cultural en el contexto chileno a partir del oficio. La propuesta se sustenta en el marco de que dicha identificación surge en contextos específicos, activadas por

* Gestor cultural. Profesor de Estado en Historia y Geografía de la Universidad de Santiago, Chile. Académico asociado al Departamento de Historia de la Universidad de Santiago. Magister en Gestión Cultural y Doctorando en Estudios Americanos, mención pensamiento y cultura (Universidad de Santiago, Chile).

** Historiador. Coordinador de programación del Departamento de Extensión de la Universidad de Santiago, Chile. Licenciado en Historia y Gestión Sociocultural (Universidad de Santiago, Chile). Coordinador y productor de proyectos en el área audiovisual-cultural durante el Gobierno de la Unidad Popular. Especialista en temas de gestión cultural.

iniciativas particulares. De lo anterior se desprende una última idea fuerza que tiene relación con el ejercicio de abstracción del oficio en movimiento en el territorio, por lo que se puede, desde ahí, identificar el concepto y teorizar respecto a su práctica.

Los diversos elementos identitarios y constitutivos de la gestión cultural surgen desde la diversidad de miradas y posicionamientos contextuales, lo que permite leer tanto a la disciplina como a su práctica, indisolublemente desde una perspectiva histórica y performativa, que no puede ser disgregada de la trama en que se analiza (Chavarría y Valenzuela, 2016). Este es el marco de análisis o encuadre sobre el cual la gestión cultural se perfila es su sentido social, económico y político en el que se adscribe en cuanto a estudio.

► Oficio y concepto: del contexto al texto en la gestión cultural

El contexto y el texto en la gestión cultural son elementos que permiten entender de manera asertiva la relación entre oficio y concepto; de esta manera es posible afirmar que la gestión cultural es una práctica antigua, pero una disciplina joven. Esta es una paradoja constitutiva de la identidad de un campo profesional y académico que se reconoce a sí mismo en una encrucijada decisiva para su consolidación disciplinar y su legitimación social (Amaya, Mercado, y Rivas, 2016). Se entiende que el oficio o práctica surge primero que la conceptualización, más o menos acabada, de lo que se entenderá por gestión cultural. Al respecto Carlos Yáñez (2013) señala que la identidad profesional de la gestión cultural se expresa en la dificultad de ser encerrada en una sola mirada y una sola lógica, complementando que la capacidad de reconocerse y ser reconocida que ha tenido la gestión cultural, en términos de igualdad y de reciprocidad, ha contribuido no solo para afirmar la identidad profesional, sino que la diferencia con respecto a otras profesiones de la cultura.

En el caso de Chile, es posible situar tres momentos claves para el entendimiento de la definición de la gestión cultural: el periodo de la Unidad Popular (UP), entre 1970 y 1973; el periodo de dictadura cívico militar entre los años 1973 y 1989, que incluye la prisión política entre 1973 y 1976; y la actividad de la Agrupación Cultural Universitaria (ACU) entre 1977 y 1982 —que tiene también a la dictadura en su trasfondo—. Además,

se puede revisar un cuarto momento, el actual, que sirve para ver el tránsito del oficio al concepto desde un estudio de caso.

Con respecto al primer momento, el estudio de Chavarría y Sepúlveda (2016) —sobre una aproximación crítica al concepto de la gestión cultural en Chile durante el gobierno de la UP— nos invita a iniciar la definición. Dichos autores plantean la aparición del gestor cultural profesional en la década del noventa, no obstante, como actividad, registra antecedentes de su profesionalización, enmarcados con antecedentes históricos principalmente en la década del setenta. El momento de la UP puede ser considerado un contexto de alto interés de análisis cultural para el caso chileno; este momento forjó, a través de su proyecto político, que la sociedad tuviese protagonismo en términos culturales. Existieron íconos que sirvieron para amplificar la mirada sobre una sociedad compleja, en disputa por la política —y lo político—, además de comprometida con su quehacer. Lo anterior, en su mérito, a partir del cambio de paradigma cultural regente, basado en el goce individual a uno de goce colectivo encabezado por el gobierno de Salvador Allende. Además, constituía todo un conjunto de valores, propuestas y sensibilidades que superaban notoriamente a las instituciones, y cuyo origen se había dado años antes de 1970 (Albornoz, 2005). El aporte de los autores mencionados, además de establecer la existencia de elementos que permiten hablar de gestión cultural previa al desarrollo del concepto como tal, tienen que ver con el entramado de elementos, ciertas habilidades, experticias y tareas asociadas al gestor cultural, y que estaban presentes con mayor o menor nivel de integración, maduración y perfeccionamiento en las experiencias de intervención cultural (Chavarría y Sepúlveda, 2016).

Inmediatamente después del arribo de la dictadura en Chile, se comienza a vivir una etapa de ajuste en términos culturales. Es evidente que este fenómeno se da, en primer lugar, desde la lógica que la mayoría de los agentes culturales de la época —que simpatizaban o apoyaban el Gobierno de la UP— fueron perseguidos, detenidos, desaparecidos o exiliados. En segundo lugar, se suman las restricciones de carácter público y derechos ciudadanos cooptados por el nuevo régimen, lo que sumía el proceso de desarrollo anterior en un estado de detención relativa. Se trata de una etapa de detención relativa, que común y erróneamente se le configura y utiliza como “apagón cultural”, metáfora que nace desde los mandos de la dictadura a propósito de las bajas calificaciones de la generación que ingresaba a las Fuerzas Armadas en el año 1977. Al respecto, Sepúlveda, Montealegre y Chavarría (2017) comentan que este “apagón”, en la lógica militar, era

producto de la politización y la mediocridad instaladas previamente por la UP. No obstante, la metáfora se asoció a la política de la dictadura de disminuir el aporte del Estado a la cultura, simbolizado en el desmantelamiento de la editorial del Estado y Chile Films. Desde entonces, y por más de una década, la imagen del oscurantismo se instaló en el debate referido a la cultura; y se puede considerar un hito de su instalación las Jornadas del Libro y la Cultura de 1977.

Siguiendo a los autores, la definición es cuestionable si se entiende que durante la dictadura hubo fuertes manifestaciones socioculturales que desechan la tesis del apagón, desde la perspectiva oscurantista. Muestra de esto corresponde a que los mismos agentes, desde distintos espacios, siguieron tributando al proyecto de transformación cultural de antaño, ahora desde un contexto y texto distinto. Para ejemplificar lo anterior están las manifestaciones culturales dentro de los campos de prisioneros, mayoritariamente entre 1973 y 1976, y las manifestaciones culturales en los espacios universitarios, especialmente con el caso de la ACU, entre 1977 y 1982 en la Universidad de Chile.

Dibujos, deportes, artesanías, teatro y otros, son dispositivos culturales que podemos delimitar conceptualmente como prácticas activadas por agentes culturales, dadas dentro de un contexto que se va abriendo y consolidando históricamente. Estos dispositivos toman un cariz relevante en el momento de apremio, abuso y violación sistemática de los Derechos Humanos, porque se superponen como resortes de vida, que, sin ánimos de trascendencia artística, con el paso del tiempo se posicionan como testimonios y archivos que dan cuenta de las luces y versiones resilientes en prisión política de aquellos que pasaron por estos recintos de detención.

Se destacan las actividades artesanales, que fueron uno de los medios más utilizados para alejarse de la realidad carcelaria. Se realizaron las más diversas formas de expresión culturales en distintos formatos, que finalmente era los “soportes” que les otorgaban o conseguían en su calidad de prisioneros, desde el tallado de hueso, orfebrería y dibujos —incluidas las caricaturas—. Sobresale la fabricación de telares: no eran solo herramientas para confeccionar elementos, sino que también representaban el tiempo en el proceso creativo, el lazo e intercambio de experiencias y compañerismo entre los diversos prisioneros, que surgían de la necesidad innata e inherente a su condición de sujetos politizados.

El poeta, escritor y exprisionero de campo de prisioneros de Chacabuco, Jorge Montealegre, nos ejemplifica lo anterior con el dibujo: “El dibujo

espontáneo, el garabato, en la situación extrema del rehén incomunicado ya no es una expresión del ocioso jugueteo. Ciertamente tampoco responde a una exigencia, a una tarea; pero sigue siendo —en la definición de Gombrich— “una demanda nacida de nuestro interior”, que en este caso aparece para sobrevivir y evadirse creativamente o —quizá— aprender a llevar la locura que significaba la vivencia del horror” (Montealegre, 2017, p. 26). Montealegre agrega:

Es significativo “re-dibujar” para transmitir en diferido la memoria gráfica. En cierto sentido es “reproducir” el recuerdo y resignificar la imagen preservada gracias a la memoria eidética. El intento de reconstrucción se realiza completando una imagen autocensurada, que originalmente —en la representación mental— contiene los elementos represivos que debe omitir en la realización final de la obra. Lo hemos visto en el trabajo del chacabucano Landy Grandón y sus dibujos que salieron del campo “sin rejas, ni alambradas de púas, ni torres de vigilancia”. Es el caso de una pintura realizada en homenaje al Día de la Mujer —el 8 de marzo de 1975— en el campo de prisioneros Melinka, de Puchuncaví, que en 1980 fue reproducida y “completada” en el exilio. El cuadro original, de dos metros de alto por un metro veinte de ancho, fue pintado durante semanas y sigilosamente por cuatro prisioneros [Carrasco, Ayress, Amaro y Vesely, según Mario Benavente]. (Montealegre, 2017, p. 26)

Por otro lado, la experiencia de la ACU muestra la práctica cultural rearticulada en el espacio universitario como una forma de resistencia que emerge a partir de la necesidad de romper con el miedo de manera colectiva, con base en la asociación pragmática a través de acciones culturales. Las acciones paulatinas y progresivas tomaban fuerza, llamando a la organización para actuar de manera simple y directa, pero sin provocaciones explícitas. Así como la ACU, que nace en 1977, muchos otros movimientos surgieron espontáneamente en Chile, como el Taller Sol, la Agrupación Cultural Chile, el Taller 666, la Vicaría de a Solidaridad, el Canto Nuevo y Casa Kamarundi. Toda la concentración de reivindicaciones, pasados cuatro años del golpe de Estado, hace que este tipo de acciones surjan de manera espontáneamente en distintos sectores de la población chilena. Lo anterior con distintos matices, sin pretensiones profesionalizantes ni de sistematización de la experiencia, teóricamente hablando, ni de liderazgos político-partidistas, lo que generaba desconcierto, incluso en el mundo político resistente —de oposición al régimen— sobre las acciones de la ACU, en cuanto institución que conglomeraba de manera masiva a activistas y agentes culturales, aunque sin una conducción política tradicional clara.

Estos grupos congregaron a hombres y mujeres que, en condiciones limitadas por las fuerzas de orden universitaria e incluso nacional, eran vistos desde ese momento con preocupación con respecto a la posible rearticulación política —cuestión que, desde los simbolismos que representan una dictadura, se presentan como opuestos y que se intentó borrar de raíz desde sus inicios, con distintos mecanismos de opresión—. En medio de este escenario represivo e indudablemente adverso, los estudiantes de la Universidad de Chile siguieron desarrollando actividades culturales en diversos talleres, como en teatro, fotografía, plástica, en arquitectura —como el taller Cercha—, danza y folklore —como el Ballet Folklórico Antumapu en el campus del mismo nombre o el grupo folklórico de Ingeniería—, entre otros. Esta acción aislada carecía de la fuerza suficiente para superar las imposiciones de los militares que gobernaban (Rodríguez, 2016).

Con la misma espontaneidad con que surgían talleres culturales en cada facultad, surge la iniciativa de organizar un festival de la canción. Mediante cartas invitan a los grupos musicales de todas las facultades (Rodríguez, 2016). Este será un hito que hace que todos los grupos aislados se sumen y de una emergente Agrupación Folclórica Universitaria (AFU) se transforme en la ACU, para integrar a todas las disciplinas artísticas que formaban los talleres. A partir de ahí, la ACU pasa a ser una fuerza universitaria imposible de controlar por el régimen. La creciente complejidad de las relaciones dentro de la ACU comienza a repercutir en su quehacer, administración y gestión. Por lo que los lineamientos apuntan a mejorar, modificar y adaptar de manera inteligente y simple, las acciones artísticas y culturales como la gestión que permite que se realicen estas actividades.

La reflexión inmediata, en términos del devenir histórico del caso chileno —que es posible apreciar a través de estos tres primeros momentos: UP, prisión política en dictadura y el caso de la ACU— deja algunas consideraciones para el análisis. Primero, ponen al contexto sociopolítico como un encuadre que contiene y predetermina el texto de cómo se entiende las acciones culturales en cada uno de los periodos analizados. Una segunda consideración se relaciona con la huella generada por los elementos clave que permiten vislumbrar que existieron, a lo menos, indicios para articular conceptualmente la gestión cultural, previo a lo que se conoce como tal en la década del noventa. En tercer lugar, la conceptualización de la gestión cultural, históricamente hablando, no solo viene de la mano con la práctica, sino que también con el texto (concepto) que es dotado, articulado y contenido a partir de su contexto, que no es más que la práctica

cotidiana en un espacio y tiempo determinado. Finalmente, la práctica cotidiana responde a las necesidades sociales particulares, por lo tanto, determinarán las características del texto. Dicho de otro modo, se plantean maneras o formas de hacer utilizadas por las condiciones que demanda cada momento, permitidas por las necesidades. En un cuarto momento, desde una mirada actual, es posible constatar iniciativas concretas que permiten visualizar otros elementos que se suman al análisis de la gestión cultural como una disciplina en función de su oficio y que transita desde un estado consciente a uno inconsciente de construcción identitaria.

► El caso del Festival de Cine Documental de Chiloé

El Festival de Cine Documental de Chiloé (Fedochi), es un certamen que se realiza mayormente en la isla de Chiloé, en la Región de los Lagos, al sur de Chile, desde hace 13 años. Este nació como iniciativa bajo el alero de la ONG de desarrollo Corporación de agroecología y desarrollo rural de la Patagonia. Esta corporación comenzó su accionar a partir de la realización de un diagnóstico. En palabras de uno de los directores del festival, Fernando Venegas, dicho diagnóstico arrojaba la necesidad de la comunidad de expresar las diferentes dinámicas comunitarias y locales —negativas y positivas—, por lo que se vio la posibilidad de realizar un festival que diera respuesta al diagnóstico inicial y, al mismo tiempo, propusiera un plan estratégico sostenible.

El Fedochi, a lo largo de su existencia, ha logrado convocar una serie de actores locales, así como nacionales, entre los que destaca fundamentalmente el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), pero también actores y agentes locales como las Municipalidades de Castro, Chonchi, Queilén, Puqueldón y otros centros dependientes de la institucionalidad pública, cuyos mejores ejemplos quedan representados en los centros culturales de Chiloé, o centros de iguales connotaciones como los ubicados en la ciudad de Puerto Montt y Osorno, de la misma región. Con todo, la realización del Fedochi se ha instalado en la agenda regional y ha otorgado una visibilidad a la realización cinematográfica, particularmente documental, que antes no tenía, al menos en esta parte del territorio.

El Festival se enfoca en: la ampliación de las audiencias regionales para la producción cinematográfica chilena; la formación de los audiovisualistas locales y regionales; el ofrecimiento de espacios para la difusión de las obras de estudiantes de escuelas audiovisuales del país; y, por último, el incentivo

de la incorporación de la producción audiovisual como un poderoso estímulo y fuente de información y discusión en el aula —tal como se desprende del interés de los profesores de historia, literatura, filosofía y artes, por participar en talleres destinados a su formación—. Visto así, en los objetivos del Festival se combinan el fomento de la actividad artística propiamente —difusión de obras, creación de audiencias, formación de audiovisuales, etc.— con una vocación pedagógica en la que el cine documental cobra centralidad, por los temas que se discuten y por los espacios pedagógicos a los cuales se integra.

En esa línea, la realización del Festival se convierte en una poderosa posibilidad de integración nacional y enriquecimiento regional. Integración nacional, pues son numerosos los realizadores de todo el país interesados en mostrar sus obras en el sur de Chile, de manera que su capacidad creativa no se quede enclaustrada solamente en los espacios que Chile central les ofrece; a través de las instancias que ofrece el festival, consiguen mostrar una creación que interpela a todos los chilenos. Por otra, la región se enriquece con las formas y contenidos de las obras de realizadores nacionales y se convierte también en poderosa herramienta pedagógica para quienes hacen cine en el sur del país.

A partir del análisis y entendimiento del diagnóstico, el equipo del festival plantearía las formas de trabajo que fue asumiendo. El Fedochi delimita tres áreas que pueden apreciarse desde su primera edición hasta la número 13: público, curatoría y asociatividad.

El trabajo con el público es uno de factores fundamentales en el desarrollo de un festival de cine en esta parte de Chile, entendiendo que no es una actividad “tradicional”, que tampoco cuenta con la infraestructura acorde —salas de cine, por ejemplo— para albergar las muestras. No obstante, la comunidad local ha propuesto la utilización de sus propios espacios, tales como juntas de vecinos —lugares de encuentro comunitario—, centros culturales, escuelas e iglesias patrimoniales, con el fin dar soluciones. Por otro lado, es posible distinguir diferentes tipos de públicos en el tránsito del festival. Si bien no existe una diferencia en el trato de audiencias para los asistentes, sí existen diferencias en el público, entendido este como un sujeto activo y consciente de la emancipación; así, el espectador observa, selecciona, compara e interpreta (Rancière, 2008).

Se destaca el fuerte trabajo con público infantil —entre 5 y 14 años—, mayoritariamente de localidades de difícil acceso dentro del Archipiélago de Chiloé, como es la isla de Quehui. El público local es el eje central del

certamen. Se proponen estrategias para convocar y generar nexos asociativos no solo durante el tiempo específico en que se desarrolla el Festival, sino también desde el origen, siendo este un factor relevante para entender la cantidad de tiempo que lleva este certamen —siendo el único de su tipo en la zona—. Existe un tercer tipo de público: transitorio u ocasional. Este es más bien el que participa incentivado durante los días del festival y no necesariamente son habitantes de la zona. Generalmente son turistas, que van por temporadas. Así, el Fedochi puede ser perfilado como un espacio cultural, como un eje de desarrollo cultural diferenciado, lo que se visibiliza durante la época de muestra del festival.

La curaduría del festival se articula en función del diagnóstico inicial; por lo tanto, los temas que aborda programáticamente el Fedochi están bajo cinco modalidades, a saber: competencia nacional, regional, muestra infantil, muestra de documentales y retrospectiva. Estas son cruzadas transversalmente por problemáticas sociales, ambientales, territoriales, Derechos Humanos, derecho a la ciudad, diversidad y cultura.

El último punto tiene que ver con la red de articulación asociativa que el Festival promueve, genera y de la que es parte. El Fedochi entiende que un evento, actividad o proyecto necesita de lazos asociativos que le permitan facilitar su gestión, como al mismo tiempo ser parte de una red de contención social que lo legitime a nivel local o comunitario y a nivel nacional, enmarcado en un circuito a la vez público y privado. Ningún proceso puede realizarse de manera autónoma, ni encapsulada en su realidad: debe estar en constante diálogo, movimiento y evaluación.

De esta manera, el Festival ha logrado comprender que la asociatividad también es una fórmula de gestión que permite enfrentar el contexto y su texto. Así, se han conformado redes como Miradasur —espacio especializado de festivales de cine del sur de Chile—, que piensan y proyectan el audiovisual desde una mirada profesional. También se han establecido conexiones con empresas locales que van en función de su misión, visión y curaduría, por lo que no existe una asociación por metas o dinero, sino por “sentidos”. En otro nivel de asociación se encuentran los realizadores audiovisuales y sus trabajos nacionales y regionales —tales como Danielle Fillios, Sebastián Moreno o Pablo Insunza—, jurados de distintas disciplinas —como Katia Klock o el historiador y poeta Renato Cárdenas—. Por último, es preciso señalar las redes tejidas con otros festivales, como el Festival Internacional Ojo de Pescado, en distintas ediciones. Estas características le permiten al Fedochi realizarse con contenidos y materiales diversos, año a año.

Por otra parte, la relación con la estructura pública se entiende bajo dos líneas: una tiene que ver con la mayor parte del financiamiento que pasa a través de fondos concursables que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes —como organismo competente— proporciona al Fedochi, al igual que otras actividades culturales que participan y postulan; y, en segundo lugar, a través del uso de la infraestructura comunal y regional.

Además, tener un equipo multidisciplinario favorece los diálogos en lo cotidiano del trabajo interno, pero también con el resto de la sociedad. Los lenguajes pueden ser traducidos desde distintas ópticas, favoreciendo los procesos de comunicación social, así como el entendimiento de que los eventos responden a políticas.

La identificación de los elementos presentados en la iniciativa del Fedochi —con sus complejidades rupturas y continuidades, con un origen particular tributario de diagnóstico común— permite observar que nace de necesidades comunitarias o sociales determinadas. Este es precisamente el punto que nos acerca a la gestión cultural desde el oficio, que se da de manera cotidiana, en la práctica cultural, que contiene y dota de características, definición y sentido al concepto de gestión cultural como tal, pero sin saber que estamos haciendo gestión cultural. Diagnósticos, públicos, asociatividad, curaduría, equipos multidisciplinarios, formas de relación con lo privado y lo público generan modelos de gestión cultural que, en el caso del Fedochi, surgen a partir de su propia práctica, consiguiendo, desde ahí, conceptualizar su quehacer. Dicho de otro modo, el Festival transita del oficio al concepto, generando un modelo de gestión cultural.

► Conclusiones

Lo primero que se desprende del análisis presentado, radica en que se considera la gestión cultural en su paso desde el oficio al concepto. Lo anterior se sustenta bajo la idea de que el hacer desde una práctica cultural conforma una lista de acciones que generan modelos utilizados en lugares y territorios en un tiempo específico; sus orígenes se relacionan con las necesidades sociales del momento en que surgen. De lo anterior, emerge la segunda conclusión, que tiene que ver con que, precisamente, a partir de estas necesidades y a través de diagnósticos se levanta el punto que nos acerca a la gestión cultural, sin saber que la estamos haciendo. En tercer lugar, se evidencian los claroscuros sobre la situación de la gestión cultural,

que se disputa desde la profesionalización y la conformación de su propia epistemología, pensando la disciplina y la práctica desde sí misma, desde diferentes textos y contextos.

Finalmente, a partir de las ideas esbozadas en los cuatro momentos descritos, es clave entender que los elementos son parte constitutiva de las iniciativas culturales en territorios específicos, como también del propio oficio desarrollado. Estos son los elementos necesarios para articular modelos de gestión cultural, que permiten desarrollar, desde el oficio, el concepto.

► Bibliografía

- Albornoz, C. (2005). La cultura en la Unidad Popular: Porque esta vez no se trata de sacar a un presidente. En J. Pinto (ed.), *Cuando hicimos historia: la experiencia de la Unidad Popular* (p. 148). Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Amaya, J., Mercado, M., y Rivas, J. (2016). *La Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural*. México: Universidad de Guadalajara.
- Chavarría, R. y Valenzuela, H. (2016). El problema de la situación histórica de la Gestión Cultural en Chile en relación a su conceptualización y a su proceso performativo. *Revista Córima* [Guadalajara], 1(1), 4.
- Chavarría, R. y Sepúlveda M. (2016). Aproximación crítica al concepto de gestión cultural en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular, 1970-1973. En J. Amaya, M. Mercado y J Rivas (eds.), *La Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural* (pp. 157-162). México: Universidad de Guadalajara.
- Festival de Cine Documental de Chiloé (Fedochi). Sitio web del Fedochi. Recuperado de www.fedochi.cl
- Montealegre, J. (2017). *Gráfica del Horror y la Resiliencia: Dibujos de Enrique Olivares Aguirre*. Santiago de Chile: Corporación Cultural Universidad de Santiago de Chile.
- Ranciére, J. (2008). *El espectador emancipado*. Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- Sepúlveda, M., Montealegre, J., y Chavarría, R. (2017). *¿Apagón Cultural? El Libro bajo dictadura*. Santiago de Chile: Editorial Asterión.
- Rodríguez, O. (2016). *Recuperando un sueño*. [Documento audiovisual]. 120 minutos. Santiago de Chile.
- Yáñez, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina: un camino en construcción*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.



Gestión de las artes en la contemporaneidad

Norma Campos Vera*

“El arte no es una hermosa morada, sino una tarea para estar tratando siempre de solucionarla, tanto en su producción como en su recepción”.

Theodor W. Adorno (2005, p. 190).

En el entendido de que la gestión cultural genera una serie de caminos en rubros específicos, como la gestión del patrimonio, este trabajo pretende hacer una aproximación a la gestión del arte, ruta que genera una suerte de dificultades, quizás más profundas con relación a otras ramas de la cultura en general. Cuando nos referimos al arte, entramos en procesos continuos de creación y producción en escenarios de subjetividades, de imaginación, percepción, agitación, emoción, sentimientos, experiencias, prácticas, lenguajes, símbolos y conciencia, que construyen sentidos y formas. Es innegable que el arte fortalece y renueva las identidades y la diversidad cultural, motiva el diálogo, la articulación y la concertación entre los distintos lenguajes; provoca interrelaciones permanentes entre individuos y colectivos.

Reinaldo Laddaga (2006) sostiene que las prácticas artísticas son “posdisciplinares”: se distancian del ideal del artista “virtuoso”, que cultiva pericias especializadas para producir música, pintura, teatro, video, fotografía o escultura. Tales prácticas reúnen a artistas con no artistas en procesos colaborativos que mezclan una variedad de habilidades. A partir de la creación como base

* Gestora cultural. Licenciada en Economía, Magister en Gestión Cultural. Organizadora de las Bienales Internacionales de Arte SIART-Bolivia, de los Encuentros Internacionales sobre Barroco, y del Encuentro Boliviano de Gestores Culturales.

fundamental de los quiebres, las interferencias, las interpelaciones y las transgresiones, la definición del arte nos lleva a la dimensión creadora y transformadora, sujeto a una serie de códigos, valores, prácticas y legitimaciones. Indudablemente se convierte parte fundamental de la cultura.

Las artes son parte de la dinámica cultural como una suerte de vaivén, donde una serie de variables mueven procesos y prácticas del ámbito artístico-cultural. Al respecto, Yuri Lotman sostiene que la “dinámica cultural no puede ser presentada como proceso inmanente de influencias externas” (*Revista de Gestión Cultural MGC*, 2014, p. 10). La dinámica genera tendencias y tensiones permanentes, donde, a decir de Lotman, el “concepto de límite resulta fundamental para entender el carácter dinámico de la cultura” (p. 10), enmarcada en el relacionamiento que se establece con distintos elementos identitarios y de significación, con una enérgica capacidad de asimilación semiótica; en esta, los patrones imaginarios culturales se someten permanentemente a procesos de permanente alteración, donde las realidades se manifiestan a partir de una serie de fuerzas y códigos.

La libertad está absolutamente relacionada con el arte. La creación es libertad expresiva del creador (Marroquín, 2008). Precisamente esta libertad genera críticas, consensos y disensos en la diversidad creativa, en prácticas que demandan comprensión, entendimiento y apertura mental muchas veces. El arte y sus prácticas son libertades y derechos de todo ciudadano.

Constantemente se utilizan los conceptos de arte y cultura como dos disciplinas, generando ciertas interrogantes, porque el arte es parte de la cultura, existiendo un vínculo irrompible entre ambos. Por un lado, cultura es una construcción permanente y en movimiento: es un espacio heterogéneo, con diversas estéticas. Generalmente, se la define como todo lo que el hombre hace y, por el otro lado, arte es la creatividad humana, definida como todo lo que el hombre transforma.

Es decir, arte y cultura se relacionan de manera diversa, fusionándose continuamente, tanto, que el arte se vale de los elementos de las culturas. Un ejemplo de ello es la danza como expresión cultural, integrada a escenarios de la vida individual o comunitaria, ofreciendo espacios que van desde desafíos hasta tensiones, entre lo tradicional y lo contemporáneo, trasunta épocas y tiempo. El arte reactiva la tradición, tensiona los tiempos entre pasado y presente. El arte es parte del todo cultural, donde tiene un papel transformador y renovador. Es decir, “lo artístico estaría ubicado en el lado creador y trasgresor de la propia cultura” (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010, p. 87).

Al respecto es interesante lo que sostiene el cineasta Godard, en el sentido de que “la cultura es la regla y el arte la excepción” (Linares, 2012, p. 3); esta reflexión nos hace comprender que el papel del creador artístico no está regido por cánones tradicionales, ni mucho menos por formalidades establecidas por una lógica o un orden.

Las mutaciones son otros factores que afectan a la cultura y al arte. Al respecto, Jesús Martín Barbero sostiene que “afectan al arte en su cruce con la nueva experiencia del tiempo, con los cambios en la estructura perceptiva de la temporalidad”, “es inevitable la homogenización de la vivienda, del vestido, de la comida que se entrelaza con una compulsiva búsqueda de diferenciación de los gustos y los estilos de vida” (Barbero, 2005, p. 20). Así, Barbero también sustenta que en la contemporaneidad los nuevos “dispositivos tecnológicos y los nuevos lenguajes no sólo existen en términos de experimentación cognitiva y estética, sino también de creatividad social y ciudadanía, de participación política” (2008, p. 17). Lo anterior quiere decir que los procesos tecnológicos acelerados coadyuvan al arte, despertando matices creativos no tradicionales, incorporando nuevas herramientas y nuevos lenguajes.

En cuanto a la economía, el arte y, en especial, el arte contemporáneo, nos muestran debilidades, por la falta de indicadores y cuantificaciones que permitan saber el aporte de esta disciplina a las economías locales. Al respecto, Leila Delgado (2016) sostiene que en Latinoamérica solo el 5 % del producto interno bruto (PIB) proviene de las expresiones culturales, porque se asume que son gratis, espontáneas y no se reconoce nada a los creadores. No obstante, esta aseveración se refiere a las expresiones culturales en general y no específicamente a las expresiones artísticas.

► Una mirada al arte en la contemporaneidad

Las artes contemporáneas rompen esquemas en sus formas estéticas, logrando experiencias singulares en los espectadores, alejada de sensibilidades y más alejada aún de la cotidianidad que se traduce en las transmisiones al público. Para ello utilizan distintos espacios a los habituales, en su afán de llegar a un mayor público de una manera distinta. En esta realidad, en la que las culturas populares —o las bien llamadas actualmente expresiones del patrimonio inmaterial— se tornan en ejes que mueven a las sociedades y generan un movimiento económico importante, con la promoción y difusión de

sus expresiones, el arte contemporáneo se reduce a limitadas acciones y a retos de muchos creadores y gestores, en escenarios también limitados de las sociedades.

Sin embargo, en las últimas décadas indudablemente ha habido un incremento en las acciones creativas y de difusión, sin que esto necesariamente sea un gran avance en el desarrollo de las expresiones creativas contemporáneas. Muchas de las acciones artísticas son llevadas a cabo por entusiasmos manifestados en distintas prácticas, como las de las disciplinas artísticas. Precisamente, estas manifestaciones han dado lugar a nuevos públicos y nuevos creadores, visibilizándose quizás más en el ámbito juvenil.

El arte contemporáneo rompe paradigmas, el arte reinventa, es productor de sentidos, provoca tensiones y distensiones; son códigos de transformación constante, de resignificaciones, interpelaciones, transgresiones y debates permanentes. El sentido de libertad y expresión del arte se manifiesta en procesos individuales y colectivos democráticos. En este sentido, Sol Cristina Velásquez señala que “el arte como expresión de libertad y democracia, genera un patrimonio cultural que muestra la diversidad artística ante el mundo” (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010, p. 83); es decir, que lo que se hace hoy, en un mañana se convertirá en elemento patrimonial, en una herencia recibida.

Muchos no comprenden a cabalidad el fin del arte, pero sabemos que coadyuva a la convivencia, la armonía, al diálogo, la participación, la democracia y se constituye, también, en un factor de cohesión social, tomando elementos de cuestionamientos, de interrogación, de acuerdos y desacuerdos.

► Políticas de las artes

En un mundo globalizado se asume la producción artística como factor de desarrollo cultural, donde la acción artística construye contenidos sociales, genera empleos, así como bienes y servicios. Pero quizás son pocas las acciones artísticas de las distintas disciplinas enfocadas en la línea de fortalecimiento de procesos económicos. Generalmente, el arte es tomado como acción dinamizadora de contenidos que alimentan gustos y llenan el tiempo libre, sin lograr movimientos o recursos económicos importantes.

Los lineamientos de una política de artes toman caminos orientados a la articulación de procesos enfocados a la creatividad, tomando en cuenta acciones necesarias de formación, investigación, producción y circulación,

en una cadena productiva en contextos diversos multiculturales, interculturales e intraculturales. La política considera al arte como una construcción sociocultural, donde el saber y el hacer se conjugan de manera permanente, potenciando procesos y relaciones de individuos y colectivos.

Las políticas de las artes como principios orientadores tienen la misión de hacer visibles las múltiples posiciones y los mecanismos para articular acciones a través de planes, programas y proyectos que permitan alcanzar el diálogo intercultural, enfatizando procesos de participación ciudadana, fomentando la inclusión y democracia. Para que una política de las artes sea adecuadamente inserta en las comunidades o instancias necesarias, debe contener elementos fundamentales como el diseño de planes, programas y proyectos, considerando la legislación, democratización, participación, investigación, organización, producción, gestión y difusión del elemento creativo. Por otro lado, la formación artística es fundamental en el fortalecimiento de las capacidades, constituyéndose en un eje importante de la política de artes, porque genera prácticas creativas e innovadoras garantizando eficiencia y competitividad, abriendo mayores oportunidades.

Desde esta base teórica, muchos de los Estados sudamericanos cuentan con políticas culturales que enuncian directrices hacia el arte, pero no concretamente como políticas para las artes, a excepción de Colombia —aunque pueden existir otros casos en Sudamérica que no he logrado identificar—. El país ha delineado directrices importantes y necesarias para la promoción, fortalecimiento, creatividad y gestión artística, reconociendo el derecho universal, la mediación y las responsabilidades tanto del sector público como de la sociedad civil. El documento corresponde al quinquenio 2006-2010. Estos lineamientos guían procesos de construcción, de difusión y de fortalecimiento de las artes, tomando en cuenta las interrelaciones que definen el desarrollo de las líneas de acción (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010, p. 83). A partir de estas políticas se ha estructurado el Plan Nacional de Música para la Convivencia y el Plan Nacional de las Artes, también para el mismo quinquenio, planteados desde la perspectiva artística, tomando en cuenta la serie de procesos de investigación, formación, creación, circulación y gestión, enfatizando el fomento a la producción desde la perspectiva de las industrias culturales (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010).

De las políticas de las artes se desprenden políticas sectoriales que pueden ser públicas o privadas, enfocadas a distintos sectores como las artes visuales, la música, etc. En el caso específico de las artes visuales, la construcción de políticas toma en cuenta el campo subjetivo mediado por

la percepción que genera expresión y construcción de procesos continuos y conjuntos, que puede también ser válido para otros ámbitos del arte.

En esta línea, un avance positivo es la Política Pública de Fomento de las Artes Visuales (2010-2015), elaborada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, la cual toma en cuenta características como: creación artística; promoción y comercialización; participación, acceso y formación de audiencias; patrimonio cultural e institucionalidad (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2011). Estos lineamientos incidirán en el desarrollo cultural y sectorial de ese país, con miras de alcanzar un verdadero acceso ciudadano a las artes visuales chilenas.

Los procesos socioculturales motivan a que la política para las artes visuales tenga la misión de dinamizar el campo artístico, a partir de prácticas creativas de distintos grupos sociales, sean urbanos o rurales, que dialoguen con otras disciplinas de la cultura —al igual que entre la tradición y los nuevos lenguajes—, que busque sostenibilidad y que involucre planes artísticos como factores de desarrollo.

El arte requiere de condiciones de creación libre y abierta para todo ser humano, es decir, del libre ejercicio a la expresión de la diversidad y la diferencia (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2011). El tema de la libertad en la creación es fundamental para la política de las artes, que orienta a democratizar los componentes del mundo artístico con otras áreas de la cultura y del ámbito social.

► Gestión de las artes

La gestión de la cultura en la actualidad es un sector emergente, aunque está cobrando mayor relevancia en los medios culturales por su accionar constante y dinámico, cada vez más visible en los distintos escenarios. Surge continuamente el interrogante: ¿qué es gestionar cultura? La respuesta tiene distintos matices, como la de planificar, programar, proyectar y producir diversas prácticas en torno a la diversidad de los recursos culturales. Es generar estrategias para desarrollar procesos que coadyuven a la transformación de una realidad en un determinado espacio.

Se considera a la gestión cultural como un paraguas que cobija un abanico de posibilidades culturales y estratégicas para encarar procesos y acciones que fortalezcan la promoción, así como la transformación y el desarrollo en un determinado contexto. Por la amplitud y diversidad que

concierno la cultura, la gestión cultural se subdivide en disciplinas, una de las cuales es el patrimonio cultural, que se constituye en un instrumento de dinamización de los bienes culturales, herencia del pasado, tanto en lo material como inmaterial. El objetivo es desarrollar sentido de pertenencia, apropiación, autoestima comunitaria, preservación, rescate, concientización, defensa, registro, catalogación y difusión de los bienes patrimoniales.

De esta manera, y ante la necesidad de establecer líneas específicas en el sector artístico contemporáneo, se genera la gestión de las artes como una línea de la gestión cultural, enfocada a lograr objetivos en el ámbito artístico, tomando como factores primarios la creatividad, la producción, la circulación, la promoción y la difusión de las prácticas artísticas. Así, se constituye en una herramienta concreta para delinear acciones dirigidas a recursos de las disciplinas artísticas, cada una con una serie de particularidades en sus procesos.

En el entendido de que el arte es un elemento que transforma sentidos, genera autoestima, refuerza identidades, desarrolla emociones, motiva creaciones, despierta pensamientos y que funge como una fuerza para el desarrollo del ser humano, el gestor cultural de las artes se constituye en mediador entre el producto artístico y el usuario, es facilitador de procesos artísticos, es servidor y agitador de las artes. Las artes provocan en los procesos de la gestión cultural una serie de puntos de tensión e inflexión (*Revista de Gestión Cultural MGC*, 2014), esto debido a sus particularidades. El creador o artista es un agente de cambio que tiene la capacidad de generar tensión entre la tradición y la creación, entre la memoria y el cambio, entre la realidad y el mito, entre lo objetivo y lo subjetivo.

La gestión de las artes debe buscar relacionarse con su entorno y constituirse como una mediadora entre la creación y el usuario, facilitando las cadenas de producción creativa, acercando y formando nuevos públicos o usuarios, alimentando satisfacciones en las sociedades y, en general, contribuyendo al desarrollo en todos los sentidos y coadyuvando a las industrias creativas, artísticas y culturales. Es evidente que muestra particularidades con relación a la gestión cultural integral.

Los modelos de gestión de las artes involucran la producción artística, la circulación de los productos creados y la investigación, proponiendo y vinculando obras, artistas en gestión, localizaciones o emplazamientos y acciones artísticas, a la par que organiza e incuba proyectos artísticos, vinculándolos en un entorno social. Para una adecuada gestión de las artes, es fundamental trabajar en torno a planes, programas y proyectos, tomando

como elementos esenciales los factores artísticos, que redunden en adecuados proyectos que fortalezcan y enriquezcan la vida cultural de un determinado territorio y coadyuven al desarrollo humano y económico.

La gestión de las artes en la contemporaneidad sitúa a los productos artísticos transformadores de subjetividades como insumos para la industria cultural, siendo parte de una economía creativa social. En este orden de ideas, el consumo en arte es cada vez mayor, aunque la oferta aún no encuentra el punto de equilibrio con la demanda.

El enfoque de la gestión de las artes se determina según los ámbitos de creación, apreciación, formación, investigación, producción, circulación, divulgación y difusión (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010). Para los procesos de gestión de la gestión de las artes se requiere de: participación de agentes artísticos; elaboración de diagnósticos de contextos y del ámbito artístico; formulación de un plan de desarrollo artístico; oferta de oportunidades de producción y empleo a partir del arte; emprendimientos y proyectos artísticos; estrategias de comunicación/divulgación artística; montaje del proyecto artístico; formación de nuevos públicos; criterios de logro-impacto a partir del arte; institucionalización y reconocimiento de la actividad artística; equidad de oportunidades; participación comunitaria; mejoramiento de la condición social de los artistas; formación de formadores; mecanismos de promoción y apropiación artística; dinamizar y emprender programas de circulación artístico; espacios de promoción y creatividad artística; programas de residencias artísticas; así como laboratorios y clínicas de arte (Ministerio de Cultura de Colombia, 2010).

► Gestor de las artes

Si bien la gestión cultural congrega una serie de procesos de las culturas en general, existen gestores que identifican su accionar basados en ciertos ámbitos, como el gestor del patrimonio cultural. En este contexto el gestor de las artes es un mediador entre el producto artístico y el usuario, entre la creación y el consumidor. Esto puede provocar ciertas confusiones con el curador de arte, que tiene funciones mucho más específicas y técnicas, mientras que el gestor realiza procesos y transformaciones.

El curador desarrolla estrategias para la exhibición de obras artísticas, desde la investigación, la construcción del discurso curatorial y la producción positiva en todos sus aspectos. Tal como lo señala Francisco

Almazán: “El Curador de arte es el argumentista de una exposición, el puente de comunicación entre el artista y el público, el que da forma y enriquece una muestra, pero sobre todo es un catalizador de ideas y sentimientos” (2009, p. 1).

El gestor de las artes aprovecha la tarea del curador para mediar con el público desde otra instancia: la gestión. Es un servidor de las artes y un mediador entre la obra de arte y el usuario o el artista y el público, fortaleciendo el consumo cultural y desarrollando tareas para distintos contextos y usuarios (Desjardins, 2012). Es un agente que facilita cadenas de producción y circulación de obras de arte. Es decir, este profesional hace lectura de su realidad e interpreta con distintos símbolos y códigos los diferentes escenarios de la diversidad creativa, a fin de enlazarla entre productor y usuario, siguiendo rutas adecuadas para lograr positivos resultados e impactos.

En la tabla 1 se presentan los elementos fundamentales para comprender las diferencias entre las definiciones y acciones de los gestores culturales, del patrimonio cultural y de las artes.

Tabla 1. Aproximación a definiciones, roles y funciones de la gestión cultural, gestión del patrimonio cultural y gestión de las artes.

	Gestión cultural	Gestión del patrimonio cultural	Gestión de las artes
Definición	Conjunto de estrategias y acciones que potencian, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales dentro de su particularidad y universalidad. Incorpora la gesta como hazaña o la gestación como concepción, preparación y desarrollo de algo (Guedez y Menéndez, 1994).	Conjunto de estrategias utilizadas para la salvaguardia, protección, valorización y puesta en valor del patrimonio cultural en sus dimensiones material e inmaterial.	Conjunto de estrategias utilizadas para dinamizar y fortalecer la creatividad, investigación, producción, circulación, promoción, formación y difusión de las distintas prácticas artísticas.

	Gestión cultural	Gestión del patrimonio cultural	Gestión de las artes
Rol del gestor	<p>El gestor cultural es un agente de cambio que tiene la misión de identificar problemas y formular soluciones integrales y transformadoras en los procesos culturales de cualquier índole. Es un mediador con destrezas e instrumentos. Analiza los procesos culturales tomando en cuenta a los actores y el contexto sociopolítico en que se mueve. Es un administrador de recursos y canalizador de potencialidades con propósitos específicos. Es un líder cultural.</p>	<p>El gestor del patrimonio cultural es un agente de cambio que tiene la finalidad de coadyuvar a la salvaguardia, preservación, protección, valorización, restauración, registro, catalogación y difusión del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial. Debe tener la capacidad de conocer, interpretar, reinterpretar y valorar los elementos patrimoniales a partir de la investigación. Capacidad de formular políticas, planes, programas y proyectos de patrimonio cultural.</p>	<p>El gestor de las artes es un agente de cambio que tiene la finalidad de fortalecer, promover y difundir la creatividad y las expresiones artísticas a partir de procesos y estrategias. Establece mecanismos e instrumentos adecuados de acercamiento de las obras o manifestaciones del arte al público, a través de los distintos recursos artísticos en cada una de sus disciplinas. Debe tener la capacidad de promover diálogos y formar públicos a través de las expresiones artísticas y los procesos innovadores.</p>
Funciones	<p>Construir modelos de gestión acordes a la realidad y las distintas formas de expresión y manifestación cultural, tomando en cuenta cualquier recurso cultural. Establecer escenarios de integración, articulación e interculturalidad a través de diferentes acciones culturales. Coadyuvar a la protección de las identidades culturales, fomentando las expresiones de las culturas. Formular políticas, planes, programas, estrategias y proyectos culturales.</p>	<p>Construir modelos de gestión para la salvaguardia y protección del patrimonio cultural, material o inmaterial. Gestionar técnicas adecuadas para la dinamización del patrimonio cultural integral. Establecer mecanismos de concientización, puesta en valor, catalogación, registro y difusión de los bienes culturales que forman parte del patrimonio cultural, material e inmaterial.</p>	<p>Construir modelos de gestión para fortalecer, promover y difundir la creación artística en sus diferentes variantes. Posicionar los productos artísticos. Promueve escenarios de oferta y demanda para la creación artística. Motivar la crítica y curaduría de las artes. Generar espacios de legitimación y preservación de las prácticas artísticas contemporáneas. Articular movimientos y colectivos artísticos. Establecer mecanismos para la formación de públicos para las distintas artes.</p>

► La gestión de las artes en un espacio pluricultural: el caso de Bolivia

En un territorio marcado por una serie de diferencias culturales, donde las cosmovisiones, las expresiones de la tradición y el patrimonio material e inmaterial son intensas —profundizando la identidad, la pluralidad y la diversidad—, el arte y, concretamente, el arte contemporáneo se encuentra sumido en escenarios débiles, donde artistas y gestores desafían permanentemente retos para llevar adelante acciones, generalmente no lucrativas, tratando de consolidar un espacio para el arte contemporáneo en un contexto cargado de dificultades. Las artes son disciplinas vistas, en la cultura, como entretenimiento o diversión, cuando en realidad son elementos que llenan el espíritu, generan factores subjetivos en el ser humano y coadyuvan al desarrollo humano.

Las artes contemporáneas tienen menor oportunidad de atención, no solo del Estado sino de la sociedad civil. Por ejemplo, el teatro ha logrado abrir un espacio importante en las comunidades y en los sectores juveniles, al igual que la danza en su diversidad. De hecho, la cantidad de *ballets* o escuelas de danza ameritan esta posición. En cuanto a las artes visuales, quizás esta área es la más débil y, de alguna manera, tiene más complicaciones para llegar al público; también tiene menos posibilidades de apoyo por parte del Estado y las empresas privadas. Ciertamente el arte visual contemporáneo es el menos entendido, debido quizás a los nuevos lenguajes y a las libres expresiones creativas, por lo que amerita innovadoras estrategias de formación de públicos, un reto permanente de los gestores de las artes.

En la actualidad, el arte visual muestra estéticas emergentes que generan relacionamientos entre el campo tecnológico y las nuevas formas de creación. Este establece dinamizados procesos de construcción, mediante dispositivos muchas veces híbridos, donde las expresiones creativas se entremezclan y la creatividad se encuentra en constante redefinición y transformación, así como sucede en el mundo. Dimensionar el territorio en esta práctica es fundamental, delimitar la especialidad en la acción ha marcado un circuito abierto y plural de escenarios de diversidad, de fisuras y también de distensiones.

El escenario boliviano para la gestión remite especialmente a la autogestión. La inexistencia de mecenazgo o fondos concursables hacen que la realidad genere mayores obstáculos para los gestores del arte, desde el poder de convencimiento sobre las prácticas hasta el logro de recursos. Poner en

práctica un proyecto de gestión relacionado con el arte genera pasiones, emociones y tensiones, pero especialmente habilidades y capacidad creativa al momento de enunciarlo. La inexistencia de políticas públicas para el arte hace que las prácticas artísticas y la gestión se desarrollen con lineamientos implícitos en discursos políticos, sociales y culturales a partir del Estado y de instancias culturales privadas o de la sociedad civil en general.

Normativas

La normativa en Bolivia relacionada con el arte es escasa. Aunque uno de los logros del sector artístico es contar con un instrumento como la Ley del Artista (Ley 2206 y el Decreto Supremo 1241 de mayo de 2012), que tiene el objetivo de promocionar y difundir la cultura y el arte. A través de esta ley, los artistas bolivianos están exonerados del pago de impuesto al valor agregado (IVA), del impuesto a las transacciones (IT) y del impuesto sobre las utilidades de las empresas (IUE) cuando realicen actividades culturales (*La Prensa*, 2012). Esta liberación se extiende a películas de producción nacional o eventos auspiciados por la entidad estatal de Cultura, es decir el Ministerio de Culturas y las entidades territoriales autónomas. Este mecanismo de apoyo al artista ha dado lugar al sistema de registro plurinacional de artistas bolivianos. Es innegable que este logro es un beneficio para el artista boliviano. Otro instrumento importante para las artes es la Ley de Derechos de Autor (13 de abril 1992) que ampara y protege la producción artística, sonora, literaria o científica y los derechos conexos.

Formación en artes

La formación y educación artística se convierte en un elemento importante de desarrollo de las capacidades intrínsecas, a la par que es un derecho fundamental de todo ciudadano el fortalecer y fomentar la creatividad a partir de procesos sistemáticos y consolidados de formación en artes (Unidad de Arte y Educación, 2007). La formación artística motiva los sentidos a las búsquedas de nuevas significaciones, potenciando la sensibilidad, la experiencia estética y el pensamiento de naturaleza artística. Es generadora de conocimiento, donde se adquiere “un sentido desde las acciones que el sujeto o la comunidad ejercen sobre los materiales sonoros, corporales, visuales, literarios, virtuales y en su integración” (Ruiz y Romero, 2010, p. 6).

La educación artística, dependiendo de las disciplinas, es un escenario de formación muchas veces conservador, enfocado en un molde o modelos

establecidos. Con ciertas dificultades, entran los nuevos lenguajes; esto se da especialmente en las artes visuales. Los nuevos lenguajes y las nuevas tecnologías tienen un avance acelerado, lo que repercute en una dificultad de seguir esos procesos continuos por parte de las instancias educadoras en arte. Se evidencia en el medio boliviano la necesidad de establecer vínculos de los programas educativos en artes visuales y aceptar los desafíos de contenidos visuales contemporáneos con formatos distintos desde lo tecnológico hasta lo conceptual.

Esta realidad exige la necesidad de transformar los enfoques pedagógicos, es decir, renovar el proceso pedagógico al vigor de los procesos actuales y los procesos contemporáneos. La configuración de modalidades pedagógicas en una línea de articulación y complementariedad son fundamentales no solo para la enseñanza superior, sino también para la enseñanza básica y media. La educación artística genera diferencias según el aspecto territorial; las particularidades y las identidades delimitan procesos que deben ser tomados en cuenta, reconociendo el carácter pluricultural del territorio boliviano.

Retos del gestor de las artes en Bolivia

El gestor de las artes en Bolivia tiene la misión de generar procesos en caminos tortuosos ante la carencia de recursos, no solo económicos, sino también de producción, como infraestructuras y públicos. La carencia de normativas, como una ley de mecenazgo —existentes en países vecinos—, hace que las empresas no puedan o no acepten apoyar procesos artísticos contemporáneos, que se ven minimizados al enfrentarse a expresiones masivas como el folklore, donde las empresas priorizan sus apoyos —dado que tienen la posibilidad de una venta mayor de sus productos o la visibilización de su imagen es más amplia—. Los procesos comunicativos y de difusión se ven fortalecidos con las redes sociales. Los medios de comunicación tradicional, como la prensa impresa, brindan pequeños espacios de difusión, que muchas veces son reemplazados por noticias de último momento o publicidad.

Los nuevos públicos son la búsqueda constante del gestor de las artes, a quienes ofrece productos de satisfacción y originalidad. En el arte contemporáneo es difícil lograr formar nuevos públicos: los nuevos lenguajes hacen que se tengan que desarrollar diversas estrategias para atraer a segmentos de públicos. En este punto, el desarrollo del arte ha marcado hitos importantes e interesantes. De hecho, el realismo ha sido de

muy fácil apreciación para los usuarios, por su relación estrecha con la vida cotidiana; sin embargo, el arte contemporáneo genera una cierta dificultad en el entendimiento y comprensión por parte del público, lo que redundará en el diseño de estrategias novedosas que permiten acercamientos factibles y aperturas de espacios, donde muchas veces la puerta de vidrio, pese a ser transparente, se convierte en un elemento intransitable y poco comunicativo.

Existe una serie de prácticas en el país que gestores de las artes van desarrollando de manera permanente y sostenible, estableciendo plataformas de creatividad, integración, diálogos y complicidades conjuntas. Entre estas prácticas está la Bienal Internacional de Arte Siart Bolivia, práctica que se desarrolla desde hace 17 años de manera permanente y que se constituye en un escenario en constante movimiento. En la Bienal, los consensos y disensos son continuos; se configuran encuentros y desencuentros como una práctica desde la creatividad, pero también desde la participación en general. Es un espacio de promoción, de difusión de la creatividad, de reflexión e integración a través del arte contemporáneo, que acerca a Bolivia con los procesos artísticos actuales que se desarrollan en el mundo. A su vez, motiva la producción artística y genera dinámica del arte en sus diferentes expresiones.

Desde mi experiencia, puedo aseverar que el modelo de gestión de este proyecto ha sido especial, participativo e integrador. El proceso de varios años ha dado lugar a la credibilidad del proyecto, pero ello no ha sido motivo para lograr los recursos necesarios, pues el aporte del Estado es mínimo. La colaboración de distintas instituciones públicas y privadas suma a los esfuerzos de gestores y artistas para lograr una actividad que durante más de un mes ofrece al público los nuevos lenguajes del arte visual contemporáneo, tanto expositivos como académicos. Los proyectos de arte son llevados con gran esfuerzo por gestores de las artes en Bolivia.

Asimismo, y teniendo en cuenta que el arte tiene el poder de dialogar con otras disciplinas y de promover interrelaciones, existen importantes prácticas sostenibles en tiempo como el Festival Internacional de Teatro de Santa Cruz, el Festival de Teatro de La Paz, la Bienal del Cartel, el Festijazz, el Festival Internacional de Danza Contemporánea, el Festival Viñetas con Altura, entre varios otros certámenes.

A manera de conclusión, se puede ver que la gestión de las artes, como una rama de la gestión cultural, se ha convertido en una línea de trabajo motivada por retos y dificultades transformados en oportunidades para los creadores; se abren plataformas de promoción y difusión de la creación contemporánea, especialmente, con el fin de lograr nuevas

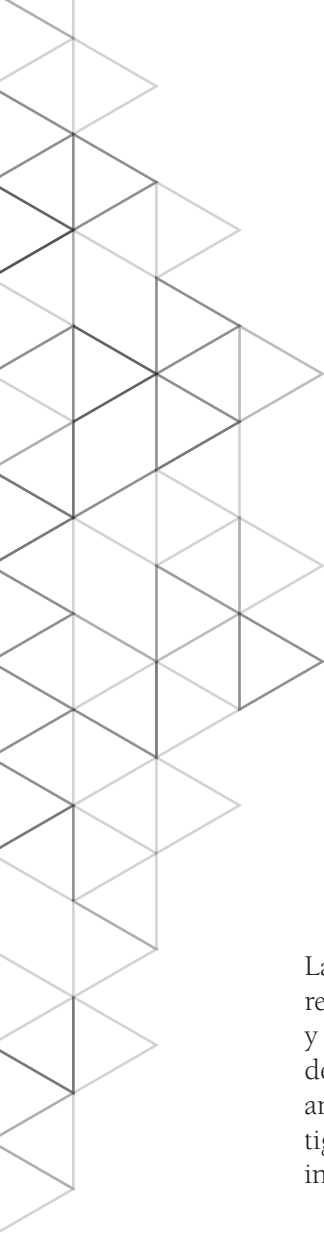
audiencias, a la par que se fortalece la oferta y demanda artística en distintos escenarios y realidades.

Si bien la gestión cultural vista como un paraguas cobija una serie de acciones enfocadas a la cultura integral, se subdivide en gestiones específicas como la gestión del patrimonio cultural y la gestión de las artes. Estas enfocan directrices y mecanismos de acción a favor de sectores específicos de la cultura. Las artes contemporáneas son recursos creativos que van en constante crecimiento, medidos por el incremento de artistas que desarrollan procesos continuos. Sin embargo, es el área menos favorecida tanto en las políticas culturales, como en normativas y en recursos económicos.

► Bibliografía

- Almazán Guillen, F (2009). ¿Qué es un Curador de Arte? *Fundación de la Crónica de la Ciudad de Veracruz y Zona de Influencia, Asociación Civil*. Recuperado de <http://fundacrover.blogspot.com/2009/11/que-es-un-curador-de-arte.html>
- Arenas Navarrete, M. (2011). Artefactos dialógicos: una propuesta para integrar la educación de artes musicales y visuales. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación* [Universidad de Costa Rica], 11(2), 1-29.
- Barbero, J. M. (2005). *Mutaciones del arte: entre sensibilidades y tecnicidades*. Chile: Cátedra de Artes.
- Barbero, J. M. (2008). Estallido de los relatos y pluralización de las lecturas. *Comunicar*, (30), 17.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile. (2011). *Política de fomento de las Artes Visuales 2010-2015*. Recuperado de http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_artesvisuales.pdf
- Delgado Almanza, L. (2016). Arte, cultura, políticas públicas y derechos de los artistas. *Las 2 Orillas*, septiembre 21.
- Desjardins, P. (2012). El artista como gestor y la gestión como discurso artístico. Plataformas, iniciativas y redes de auto-gestión colectiva en el arte contemporáneo argentino. *Arte y sociedad. Revista de Investigación*, año 2(1), 2-3. Recuperado de <http://asri.eumed.net/1/pd.html>
- Guédez, V y Menéndez, C. (1994). Formación del gestor cultural. En *Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural*. Bogotá: Colcultura / Secab.
- La Prensa*. (2012). Artistas liberados de impuestos. *La Prensa*, mayo 24, redacción central. Recuperado de http://www.laprensa.com.bo/diario/entretendencias/escena/20120524/artistas-liberados-de-impuestos_25852_41316.html
- Laddaga, R. (2006). *Estética de la emergencia. La formación de otra cultura de las artes*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo editora.

- Linares, R. (2012). El poder de nombrar a los muertos. *Nuestra aparente rendición* [blog]. Recuperado de <http://nuestraaparenterendicion.com/index.php/biblioteca/colaboraciones/item/1454-el-poder-de-nombrar-a-los-muertos>
- Lotman, J. (1999). ¡Fin! ¡Como resuena esta palabra! En *Cultura y explosión: lo previsible y lo imprevisible en los procesos de cambio social* (pp. 10-11). Barcelona: Gedisa.
- Marroquín, C. (2008). La libertad en el arte: Hegel y Bruno. *Libertad, Pensamiento, Identidad* [Facultad de Humanidades, Universidad Autónoma de Baja California UABC, Tijuana]. Recuperado de <http://cristina234.blogspot.com/2008/10/la-libertad-en-el-arte-hegel-y-bruno.html>
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2010). *Compendio de Políticas Culturales*. Recuperado de http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-artes/Documents/01_politica_artes.pdf
- Revista de Gestión Cultural MGC*. (2014). Las artes en la gestión cultural. [Universidad de Chile], (3), 10.
- Ruiz, C. y Romero, M. (2010). *Construcción de una política pública para la educación artística en Colombia*. Colombia: Ministerio de Cultura.
- Unidad de Arte y Educación de la Universidad de Colombia. (2007). Límites y supuestos para una educación artística: un marco de referencia académica. *Educación artística y cultural, un propósito común. Cuadernos de Educación Artística* [Bogotá, Ministerio de Cultura], (1), 1-4.
- Villodre, B. y Del Mar, M. (2012). Contextos pluriculturales, educación musical y Educación Intercultural. *El Artista* [Universidad Distrital Francisco José de Caldas], (9), 35-37.



Gestión cultural en el ciberespacio: tecnologías de la información y la comunicación y mundos virtuales

Marco Antonio Chávez Aguayo*

► La investigación en torno a las tecnologías de la información y la comunicación y la gestión cultural

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han resultado ser una herramienta muy importante para la educación y el desarrollo científico durante las últimas décadas. A lo largo de este tiempo, sus implicaciones y sus posibilidades han sido ampliamente estudiadas, conformando nuevas líneas de investigación, nuevos departamentos y facultades en universidades e instituciones de educación superior.

* Profesor investigador titular A de tiempo completo en el Sistema de Universidad Virtual (UDG Virtual) de la Universidad de Guadalajara (México). Fundador y director de *Córima*, Revista de Investigación en Gestión Cultural. Miembro del Cuerpo Académico en consolidación (grupo de investigación) “Gestión de la Cultura en Ambientes Virtuales”. Especialista en legislación y políticas culturales, patrimonio cultural y mundos virtuales. Doctor en Gestión de la Cultura y el Patrimonio, con la mención de “Doctor Internacional” (Universidad de Barcelona, España); Máster en Gestión Cultural (Universidad de Barcelona); Máster en Estudios Comparados de Literatura, Arte y Pensamiento (Universidad Pompeu Fabra, España), y Licenciado en Psicología (Iteso, México). Posdoctorado en el Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD) de la Universidad de Guadalajara con una beca del Conacyt (México).

Las ventajas de las TIC en relación con la educación son múltiples y han sido abordadas ampliamente en la literatura y en diversos espacios académicos. La educación en entornos virtuales permite que los usuarios puedan acceder a un programa educativo sin necesidad de desplazarse. Incluso reduce los costos de la institución, ya que el gasto de infraestructura se centra en la adquisición de equipo y recursos tecnológicos más que en la de inmuebles y su mantenimiento, puesto que no es necesario albergar a todos los alumnos, sino simplemente sostener la funcionalidad y conectividad de todo el sistema. También para el estudiante supone una reducción de costes, dado que no es necesario trasladarse, ni mudarse de ciudad, preocuparse por conseguir hospedaje y manutención, en caso de que la institución no esté en su misma población. De esta forma, una de las ventajas más evidentes es el poder conectar mejor, a través de la red de internet, a quienes imparten y a quienes reciben la docencia.

Del mismo modo, los entornos donde se imparte la docencia han ido evolucionando y ahora cada vez hay más opciones que facilitan la interactividad, sincronidad y una suerte de “presencialidad virtual” para suplir lo que se deja de percibir al no estar en un contexto persona-a-persona, como en la educación tradicional. Pues bien, estas mismas dinámicas, interacciones y beneficios se pueden dar igualmente en situaciones análogas de producción y consumo cultural y su gestión, lo cual, desafortunadamente, no ha sido estudiado con la misma profundidad y suficiencia que los casos relacionados con la educación u otras facetas del desarrollo científico. Es abismal el contraste entre cómo en las últimas décadas se ha estudiado el intercambio de contenidos educativos en línea, a través de la docencia virtual, y cómo se ha estudiado el intercambio simbólico a través de la producción y el consumo cultural.

La emergencia y constante evolución de las TIC ofrece para muchos aspectos de la ciencia y de la vida social nuevas formas de conocer y de relacionarse. El uso de las TIC está siendo investigado profundamente desde hace tiempo en relación con la educación, las comunicaciones, la medicina, los negocios y el gobierno, por mencionar algunos temas. Sin embargo, en el ámbito cultural no hay todavía suficientes investigaciones al respecto que analicen la interacción, producción, difusión y consumo cultural. Algunos textos en términos de gestión cultural que existen en relación con las TIC se centran en redes sociales (Fossatti, 2013) y el paradigma de la web 2.0 (Casacuberta, 2005), sin relacionarlas con tecnologías digitales o analizar el uso de ambientes virtuales o mundos virtuales y sus implicaciones. En muchos de los casos, no se trata de investigaciones

formales, sino solamente de revisiones, reflexiones e incluso opiniones acerca de la utilidad que pueden tener estas en el ejercicio de la gestión cultural, sobre todo centrándose en acciones de divulgación o posicionamiento con el fin de dar a conocer un cierto proyecto cultural o producto artístico para incrementar su público o su financiamiento (Molano Rojas, 2013).

Existe muy poca literatura —mucho menos en español o desde un contexto latinoamericano— que aborde el uso de las nuevas tecnologías desde una perspectiva formal de investigación, no solo para dar difusión a un elemento cultural, sino para presentar contenidos culturales dentro de estas tecnologías para que puedan ser consumidas desde las mismas plataformas, como puede hacerse dentro de los mundos virtuales. Las capacidades de estas TIC no han sido aún exploradas y estudiadas formal y suficientemente como herramientas de la gestión cultural y, por tanto, tampoco sus posibles implicaciones, beneficios e innovaciones.

El objetivo de este capítulo es señalar esta diferencia y apuntar hacia dónde puede dirigirse la investigación y la práctica de la gestión cultural en torno a los retos y oportunidades que ofrecen estas nuevas alternativas generadas por las tecnologías digitales, sobre todo a partir de aplicaciones como los mundos virtuales.

► Los mundos virtuales y otras tecnologías digitales

Existen muchos ambientes y entornos para el intercambio de contenidos culturales en línea. Enlistarlos todos sería interminable, puesto que abarcan desde el uso de ordenadores, tabletas y consolas de videojuegos, hasta teléfonos celulares móviles. No obstante, se abordará el uso de un tipo de plataforma que ofrece ciertas características con posibilidades interesantes que, de momento, ha sido objeto de muy poca literatura e investigación relacionada con la gestión cultural y, menos aún, en idioma español: los mundos virtuales (MV) o *virtual worlds*. Estas plataformas poseen ciertas características que los diferencian de otros tipos de tecnologías como la realidad aumentada (RA), o *augmented reality*, y la realidad virtual (RV), o *virtual reality*.

En términos generales, la RA consiste en añadir “capas de realidad” mediante un dispositivo con cámara, como un teléfono móvil inteligente o una tableta. La cámara del dispositivo percibe la realidad “física” y determinado *software* le añade digitalmente capas o revestimientos tridimensionales que ofrecen información adicional a esa realidad, los cuales pueden ser

textuales o audiovisuales, mostrándolos en la pantalla del aparato y con los que se puede interactuar. Por su parte y también en términos generales, la *RV* consiste en un entorno al cual se accede mediante unas gafas estereoscópicas que sumergen al individuo que los porta en un ambiente tridimensional completamente digital que se sincroniza con el movimiento de su cuerpo.

Si bien la *RA* y la *RV* no son objetos de este texto y solo se les menciona para diferenciarlas de los *MV*, resulta interesante señalar las posibilidades que ofrecen para la gestión cultural las combinaciones de estas tecnologías, conocidas como realidad mixta (*RM*), o *mixed reality*, o realidad híbrida (*RH*), o *hybrid reality*, lo cual resulta sugerente como tema de investigaciones y textos futuros.

▶ Características principales de los mundos virtuales

Los *MV* son entornos digitales, tridimensionales, animados y en línea, cuyos parientes más cercanos y conocidos son los videojuegos. Sin embargo, las diferencias entre ambos están bien definidas. En los videojuegos existe el propósito de cumplir con metas u objetivos y subir niveles y los escenarios, el guion y los personajes ya están preestablecidos en su mayoría. En los *MV* no hay objetivos como tales ni un guion y tanto los personajes como los espacios dentro del entorno pueden ser construidos y personalizados por los usuarios.

De acuerdo con García y Martínez (2008), algunas de las características principales de los *MV* son: multiusuario, que permite que muchos usuarios participen a la vez; persistencia, porque la existencia del entorno no se ve alterada por la ausencia o desconexión del usuario; inmersión, donde el usuario tiene la sensación de estar sumergido dentro del entorno; interactividad, pues permite construir, crear, desarrollar contenido y objetos; inmediatez, en la interacción con otros usuarios sucede en tiempo real; y socialización, ya que permite y facilita la creación de grupos sociales.

Entre los distintos *MV* que existen en la actualidad, uno de los que tiene mayor historia, experiencia y número de usuarios es *Second Life* (*SL*), creado en 2003 por la empresa Linden Research Inc. —también conocida como Linden Labs— que tienen su sede en San Francisco, California, Estados Unidos. *SL* es uno de los *MV* que permite a cualquier usuario crear sus propios contenidos, lo cual genera que sea una plataforma casi por completo construida por ellos mismos y no por la empresa, como ocurre con otros

mv y con la mayoría de videojuegos, en los cuales la estructura, el guion y los espacios ya son provistos por quien lo manufactura.

► *Second Life* en primera persona

Aun cuando se trata de un tema incipiente de la investigación científica, puede encontrarse literatura interesante que sistematiza y teoriza distintas experiencias y proyectos intencionados e inintencionados llevados a cabo en SL en distintas áreas del conocimiento. Algunas instituciones educativas, como universidades, han desarrollado proyectos, tanto educativos como de investigación (Herold, 2012), centrados en experimentar lo que puede ofrecer esta plataforma y que por su novedad aún no ha sido investigado suficientemente. Por otra parte, numerosos académicos alrededor del mundo, a partir del más genuino ejercicio de la curiosidad científica y sin un respaldo institucional, han incursionado en este mv para explorar sus posibilidades y entender sus implicaciones.

Por esta razón, no es raro encontrar en la literatura científica sobre mv sistematizaciones de experiencias vividas en primera persona, inspiradas por la incursión en esta plataforma y las preguntas que surgieron a partir de su experimentación (véase Blackmon, 2015; Herold, 2012).

En este sentido, con la intención de probar igualmente esta plataforma y responderme varias preguntas acerca de cómo funcionaba esta tecnología y qué es lo que puede ofrecer en el ámbito cultural, también incursioné en SL para experimentar sus características. Esto me llevó a desarrollar dos proyectos exploratorios propios de gestión cultural —al principio por iniciativa personal y sin ningún apoyo institucional— sobre los cuales, a lo largo del tiempo, he ido sistematizando y reflexionando mis experiencias. Las ideas de dichos proyectos fueron surgiendo mientras experimentaba las posibilidades que ofrece SL y me surgían ideas de cómo trabajarlas.

En 2007 ingresé por primera vez a SL, movido por la curiosidad, y pronto la aplicabilidad de esta plataforma a la gestión cultural me pareció evidente. Me di cuenta de que este aspecto no estaba suficientemente contemplado ni estudiado desde una formalidad académica, no solo en el ámbito latinoamericano sino también en otras regiones. Aprovechando mi formación previa como músico y cantante de ópera, comencé a descubrir y recibir asesorías por parte de otros usuarios de la plataforma acerca de cómo producir conciertos de ópera en vivo en SL. Al principio de forma rústica

y poco a poco adquiriendo equipo y *software* cada vez más especializado, conforme iba ganando experiencia.

De este modo, empecé a ofrecer conciertos de ópera en vivo. Primero cantando sobre una pista musical y luego incorporando también un pianista acompañante en vivo. Esta experiencia de ofrecer conciertos en vivo, sobre la cual no existía bibliografía entonces, me permitió descubrir no solo las complejidades de la producción en la virtualidad, como artista, sino también como productor y gestor cultural; la necesidad de aplicar a esta plataforma técnicas de gestión cultural usuales en la “vida real”, como: procuración de fondos, *marketing*, formación de públicos, etc. Pero me di cuenta de que esta plataforma generaba situaciones diferentes a las que se dan en la vida real, gracias a su capacidad de generar interacción, inmediatez, inmersión y conectividad en línea. Se obtiene una cercanía virtual más estrecha entre el público y el artista —se pueden comunicar directamente mediante chat privado, por voz o “hacerse amigos”—; se da un mayor alcance —puesto que podía ser escuchado fácilmente por gente en distintos países utilizando un mínimo de recursos tecnológicos— y un enlace singular entre lo real y lo virtual —ya que el contenido producido, las canciones, era del mundo real, pero la forma de presentarlo era mediante la virtualidad—.

Del mismo modo, me relacionaba con el público con esta dualidad que mezcla lo virtual con lo real del usuario de esta plataforma. De repente, un concierto en vivo producido en casa era disfrutado por usuarios alrededor del globo que interactuaban en tiempo real con el artista, a través de sus avatares, en una experiencia que incluso abonaba a la formación de públicos para la ópera dentro del entorno virtual. Este proyecto es sistematizado y reflexionado más a detalle en Chávez Aguayo (2016b).

Al mismo tiempo, llevaba a cabo otro proyecto que consiste en la construcción de un espacio en *SL* para la difusión del patrimonio cultural, tanto tangible como intangible, del estado de Jalisco, México. El proyecto estaba planteado como un entorno museístico interactivo “al aire libre”, con réplicas de elementos patrimoniales, así como paisajes, atmósferas y otros espacios edificados con la intención de ofrecer exposiciones y distintos tipos de eventos culturales (Chávez Aguayo, 2016a).

A partir de estas experiencias, he podido también reflexionar acerca de las aplicaciones que tiene esta plataforma para otros ámbitos y temas de la gestión cultural, como la producción, el consumo, la regulación, los derechos de autor, la economía y las industrias culturales (Chávez Aguayo, 2009a;

2009b; 2012; 2014). Este acercamiento exploratorio a la gestión cultural en el ciberespacio mediante el mundo virtual de SL comenzó a ganar interés en la comunidad científica interesada en las TIC y sus aportes, con el paso de los años, la cual lo aborda con criticidad y, todavía, cierta cantidad de escepticismo.

► Retos actuales

El surgimiento de SL atrajo la atención de los medios globales, quienes a través de múltiples reportajes resaltaban la novedad de esta tecnología, generando un *boom* y un gran interés en él desde la industria, la política y hasta la educación. No obstante, con el advenimiento de la crisis y otras circunstancias globales, la burbuja de la atención en SL explotó y comenzó un declive el cual no ha podido frenarse. Muchas empresas e instituciones públicas y privadas dejaron de financiar su presencia en SL y lo abandonaron. Surgieron distintos MV con otras características y posibilidades. Su versión libre, *OpenSim*, comenzó a crecer. Esta es similar a SL en configuración y aspecto, pero no pertenece a una empresa que persigue el lucro como Linden Lab, sino que es construida por servidores independientes interconectados.

SL es vista incluso por los más jóvenes, como describe Herold (2012), como una plataforma con gráficos no muy buenos y un mundo donde no pasa nada. Dicho autor afirma que la media de edad de SL es de 36 años y que atrae más la atención de académicos que de estudiantes. No obstante, sus afirmaciones surgen a partir del análisis del proyecto de la universidad Politécnica de Hong Kong, que desarrolló un proyecto educativo entre el 2008 y el 2011, a través de un campus en SL que replicaba sus espacios de clases y edificios. Aunque gozó de un involucramiento de más de 4000 personas, entre estudiantes y personal, le fueron retirados los fondos universitarios que lo sostenían.

En su trabajo no detalla cómo se sacaba provecho de las características propias del MV en dicho proyecto educativo. Su utilización como una plataforma más de enseñanza no fue bien aceptada ni por la institución ni por los participantes. Es evidente que, si se busca utilizar una tecnología como los MV, el sentido de ello es hacer cosas que solo se pueden hacer en ese entorno y no en la “vida real”, porque si no, pierde el sentido de trasladarse a otra plataforma para hacer lo que se puede hacer normalmente sin mediación tecnológica.

En el ámbito cultural, lo experimentado en los proyectos propios sugiere que los MV ofrecen alternativas distintas para la producción, la colaboración y el consumo cultural, así como para procesos de difusión y apropiación del patrimonio cultural, de formación de públicos y de conexión con las audiencias. Otras experiencias en la literatura también apuntan a esto (Dahlsveen y Carneiro de Sousa, 2013; Graham y Comaroski, 2015; Kolodziej, Corbit, y Wofford, 2013; Lüthy y Aucouturier, 2013; Nagy y Koles, 2016; Reinhard y Amsterdam, 2013; Sequeira y Morgado, 2013; Sivan, Salama-Ortar, Kaspi, y Hardee, 2013; entre otros) y siguen dejando ver la necesidad de más experimentación, reflexión e investigación al respecto.

Si bien es posible que SL no sea el futuro, los MV aún tienen mucho que ofrecer y resta mucho por analizarse. La RM abre nuevas puertas al permitir acceder como RV los espacios creados en los MV. Los gestores culturales y los académicos que nos dedicamos a esto debemos tener la mente abierta y la curiosidad suficiente como para experimentar las tecnologías que van surgiendo y aprovecharlas para nuestra práctica profesional, docente y de investigación.

► En conclusión

Las TIC, a través de aplicaciones como los MV, permiten el desarrollo de formas innovadoras de producción, difusión, consumo y socialización de servicios culturales, lo cual permite conectar mejor a los creadores con su público, reduciendo costos de producción y distribución, rompiendo con barreras físicas y favoreciendo la democratización cultural, la formación de públicos, la apropiación del patrimonio cultural y la sensibilización artística.

Estudiar la cultura, su gestión, en relación con la emergencia y evolución de las TIC y las posibilidades que estas ofrecen —y que aumentan día a día— es apremiante y una tarea pendiente, a la cual el presente proyecto desea abonar. Adicionalmente, estudiar la gestión cultural en el ciberespacio a través de las TIC tiene también unas fuertes implicaciones educativas, relacionadas con la enseñanza en línea. De este modo, también será un aporte para la asignatura de apreciación artística y para la formación de públicos de la cultura, es decir, para el aprendizaje de nuevos lenguajes artísticos que incrementen la filiación de los públicos hacia estos y, por tanto, aumenten el consumo cultural, contribuyan a la democratización de la cultura, aporten a la economía y, por consiguiente, al desarrollo.

Así como la educación en línea y otras aplicaciones reducen sus costos al pasarse a la virtualidad, así sucede también con las cuestiones culturales. El consumo cultural presencial está limitado a un tiempo y espacio y tiene costos relacionados con la infraestructura, que lo encarecen y también conllevan riesgos físicos y gastos de traslado. Por su parte, el consumo cultural en línea se presume como un acortamiento de distancias, una ruptura de las leyes físicas, sus costos y riesgos, con un incremento de interacción en tiempo real y una sensación de inmersión que, si bien es obviamente distinta a lo presencial, mediante gráficos de alta resolución se suple con una la sensación realista de “presencia virtual” —o inmersión—, con lo cual se puede investigar, mediante la producción de distintos contenidos culturales presentados en la plataforma, su difusión y consumo.

En el contexto del Foro de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información “Innovando juntos: las TIC para el desarrollo sostenible” de 2015, llevada a cabo en Ginebra, Suiza —organizada por la Unesco, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entre otras—, se discutió la relación entre la cultura y las TIC como factor del desarrollo sustentable. Entre los temas tratados, se habló de cómo las nuevas formas de medios de comunicación y las tecnologías fortalecen plataformas de diálogo, intercambio y construcción de capacidades para que las poblaciones locales superen los retos que enfrentan las comunidades alrededor del mundo (Unesco, 2015).

En este sentido, la Unesco resaltó las declaraciones al respecto de Silja Fischer, Secretaria General del Consejo Internacional de Música —participante en el foro— acerca de la experiencia africana: “En África, las TIC propician un mayor acceso a los bienes y servicios culturales, pero más allá del acceso y la distribución, permiten a los creadores vincularse con el público, co-crear y conectar con la diáspora” (Unesco, 2015; la traducción es mía). Esto da una idea de lo necesaria que es todavía la investigación y la reflexión teórica acerca de lo que las TIC, como los MV, pueden aportar a la educación, la cultural y el desarrollo. Sería interesante generar desde Latinoamérica las reflexiones necesarias para abonar a este debate mundial.

► Bibliografía

- Blackmon, S. (2015). Professors and Virtual World Professionalism: A Qualitative Study. *Journal of Virtual Worlds Research* 8(1). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/7135>
- Casacuberta, D. (2005). Gestión cultural y TICs. Una perspectiva desde la web 2.0. *Imarte. Grupo de investigación, arte, ciencia y tecnología*. Recuperado de <http://www.ub.edu/imarte/investigacions/estudis-teorics/david-casacuberta/gestion-cultural-y-tics-una-perspectiva-desde-la-web-20/>
- Chávez Aguayo, M. A. (2009a). Democratization of Creativity and Cultural Production in Virtual Worlds: A New Challenge for Regulation and Cultural Management. En L. Morgado, N. Zagalo y A. Boa-Ventura (eds.), *Proceedings of the SLACTIONS 2009 International Conference. Life, imagination, and work using metaverse platforms* (pp. 53-59). Vila Real, Portugal: Universidade de Trásos Montes e Alto Douro.
- Chávez Aguayo, M. A. (2009b). Democratization of Creativity and Cultural Production in Virtual Worlds: A New Challenge for Regulation and Cultural Management. En M. Pivec (ed.), *Proceedings of the 3rd European Conference on Games Based Learning* (pp. 103-109). Reading, UK: Academic Publishing: Reading.
- Chávez Aguayo, M. A. (2012). Créativité et mondes virtuels : Sur le potentiel artistique et culturel de Second Life. En G. Saez y J.-P. Saez (eds.), *Les nouveaux enjeux des politiques culturelles* (pp. 321-334). Paris: La Découverte.
- Chávez Aguayo, M. A. (2014). The rules of the game: real legal and economic implications of Second Life. En K. St. Amant y M. Courant Rife (eds.), *Legal issues in global contexts* (pp. 49-66). Nueva York: Baywood Publishing Company.
- Chávez Aguayo, M. A. (2016a). La mediación de los mundos virtuales en la difusión del patrimonio cultural. En F. J. López Morales y E. Quiroz (coords.), *Patrimonio inmaterial, identidad y educación: formar para el porvenir, una visión desde América Latina y el Caribe* (pp. 128-135). México: Instituto Nacional- de Antropología e Historia.
- Chávez Aguayo, M. A. (2016b). Live Opera Performance in Second Life: challenging performers, cultural managers and the audience. En S. Whiteley y S. Rambarran (eds.), *The Oxford Handbook of Music and Virtuality* (pp. 210-225). Nueva York: Oxford University Press.
- Dahlsveen, H. y Carneiro de Sousa, C. (2013). Kromosomer – an Experience in Shared Creative Work and Expression. *Journal of Virtual Worlds Research* 6(2). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/7037>
- Fossatti, M. (2013). Tendencias 3.0 relevantes para la gestión cultural. *Ártica*. Centro cultural online. Recuperado de <http://www.articaonline.com/2013/03/tendencias-3-0-relevantes-para-la-gestion-cultural/>
- García, A. y Martínez, R. (2008). *Exprime Second Life*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Graham, J. M. y Comaroski, E. (2015). Alexandria - A Virtual Repository of Knowledge *Journal of Virtual Worlds Research* 8(1). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/7085>

- Herold, D. K. (2012). Second Life and Academia – Reframing the debate between supporters and critics. *Journal of Virtual Worlds Research* 5(1). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/6156>
- Kolodziej, S., Corbit, M., y Wofford, J. (2013). Museum Discovery Institute: Girls Designing in Cyberspace. *Journal of Virtual Worlds Research* 6(2). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/7052>
- Lüthy, M. y Aucouturier, J.-J. (2013). Content Management for the Live Music Industry in Virtual Worlds: Challenges and Opportunities. *Journal of Virtual Worlds Research* 6(2). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/5958>
- Molano Rojas, A. (2013). Las nuevas tecnologías en los procesos de gestión cultural. *Colombia Digital* [Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6n6uVnRM2fg>
- Nagy, P. y Koles, B. (2016). “I Create Therefore I Virtually Exist”: Digital Content Creation, Virtual Consumption, and Motivation in Second Life. *Journal of Virtual Worlds Research* 9(2). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/7205>
- Reinhard, C. D. y Amsterdam, P. (2013). Virtual World Television Products and Practices: Comparing Television Production in Second Life to Traditional Television Production. *Journal of Virtual Worlds Research* 6(2). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/7042>
- Sequeira, L. M. y Morgado, L. (2013). Virtual Archaeology in Second Life and OpenSimulator. *Journal of Virtual Worlds Research* 6(1). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/7047>
- Sivan, Y., Salama-Ortar, I., Kaspi, O., y Hardee, G. M. (2013). Ten Possible States in the Age of 3D3C Art: The Contil Case. *Journal of Virtual Worlds Research* 6(2). Recuperado de <https://journals.tdl.org/jvwr/index.php/jvwr/article/view/7045>
- Unesco. (2015). *Culture and ICT as drivers of sustainable development*. Recuperado de http://www.unesco.org/new/en/media-services/single-view/news/culture_and_ict_as_drivers_of_sustainable_development/#.VsTYvLhDaQ

► Índice analítico

A

acción cultural 13, 14, 24, 25, 29, 33, 37, 64, 71, 72, 78-84
 activismo 25, 31, 36, 47
 administración cultural 21, 30, 36, 106
 agentes culturales 20, 50, 59, 72, 84, 102, 111-113
 apropiación 84, 127, 138, 144

B

bienes 14, 29, 36, 63, 67, 79, 85, 124, 127, 130, 145

C

campo cultural 21, 90, 93, 94, 102, 104, 106
 comunidad(es) 17, 18, 22, 25, 26, 29, 53, 55, 61, 71, 72, 74, 76, 78, 79, 82-85, 94-98, 101, 104-106, 115, 116, 125, 131, 132, 143, 145
 cultura 17-19, 21, 22, 24, 26, 27, 29-33, 36, 37, 40, 42, 43, 47-51, 53, 54-68, 71-85, 89-107, 110, 112, 115, 117-119, 121-128, 131, 132, 144, 145
 culturas locales 71, 72, 78, 79, 81, 85
 curaduría 117, 118, 130

D

democratización 29, 57, 58, 125, 144, 145
 disciplina 52, 110, 115, 119, 123
 diversidad 22, 26, 35, 40, 41, 55, 57-59, 61, 62, 66, 75, 84, 91, 95, 101, 105, 110, 117, 121-124, 16, 129, 131

E

elementos culturales 76-79, 85
 endoculturación 76, 78, 83

F

formación 18, 21, 22, 24, 27, 28, 39, 43, 50, 51, 59, 62, 63, 65, 69, 74, 79, 83, 90, 92, 95-97, 100, 105, 115, 116, 124-126, 128-132, 141-144

G

gerencia 28
 gestión 18-27, 29-31, 33, 34, 36-40, 42-44, 47, 49, 50, 52, 53, 55-67, 69, 72, 79, 89-91, 93, 97-99, 101-106, 110, 111, 114, 117, 118, 125-132, 134, 135, 138-144
 gobernanza 19, 23, 30

H

hegemonía 27, 48, 49, 51, 71, 100
 hermenéutica 35, 39

I

identidad 22, 26, 51, 52, 53, 72, 76, 94, 105, 110, 131
 implementación 36, 51, 79, 80, 98
 institucionalidad 90, 93, 94, 97, 98, 103-105, 115, 126
 interculturalidad 24, 51, 66, 130
 Investigación 27, 35, 38, 44, 59, 84, 98, 124-130, 139, 141, 144, 145

M

medios de comunicación 133, 145
 memoria 48, 73, 97, 101, 113, 127
 mercado cultural 24
 mercantilización 72
 método 39, 40, 74, 83
 metodología 84
 ministerios de cultura 29, 49, 58

O

organizaciones 19, 22, 23, 28, 30, 93, 96, 100, 103

P

patrimonio 22, 36, 50, 57, 61, 77, 78, 80, 83, 95, 96, 105, 121, 123, 124, 126-131, 142, 144

planificación 18, 20, 30, 62, 63, 92, 97

políticas culturales 18, 21, 22, 24, 28, 47-54, 59, 66-68, 91, 92, 95, 99, 104-107, 125, 135, 139

práctica(s) 20, 22, 25-31, 34, 35, 38, 39, 41-44, 48, 50, 52-54, 58, 62, 64, 71, 72, 75, 76, 79-81, 84, 112, 121-131, 134

R

recursos 19-21, 24, 52, 57, 59, 62-65, 80, 96, 98-103, 106, 124, 126, 127, 130-135, 138, 142

S

sensibilización 90, 144

servicios 24, 29, 36, 59, 63, 64, 79, 101, 124, 144, 145

T

tecnócratas 50, 68

tecnologías 133, 137-140, 144, 145

teoría 19, 27, 34-37, 58, 61, 69, 76, 77, 85

transformación 30, 36, 39, 43, 49, 57, 73, 74, 79, 90, 93, 112, 124, 126, 131

V

valores 26, 27, 64-67, 72, 75, 76, 79-81, 107, 111, 122

- ▶ Este libro surge en la práctica y desde la práctica de la gestión cultural. Sus dimensiones son múltiples y son abordadas por varios artículos desde diferentes lugares a nivel experiencial y en una lógica contextual. La mayoría de los textos se orientan a plantear la exigencia de una reflexión crítica sobre lo que hace y lo que es la gestión cultural, no solo en términos técnicos, funcionales, metodológicos y teóricos, sino también por las especialidades que la han ido configurando.

En el libro, los autores indagan el saber desde la praxis que caracteriza a la gestión cultural, un saber que debe deslindar sus campos de lo técnico y las particularidades que lo acompañan a nivel instrumental, así como de las determinaciones teóricas que reducen el pensar a lo que establecen los paradigmas dominantes y hegemónicos. Para ellos el horizonte de pensamiento de la gestión cultural debe desmarcarse de dichos límites, para enfocarse en una reflexión que permita comprender las experiencias que se perfilan y se viven en forma única y singular, análisis que queda plasmado en el hilo discursivo de cada capítulo.

