

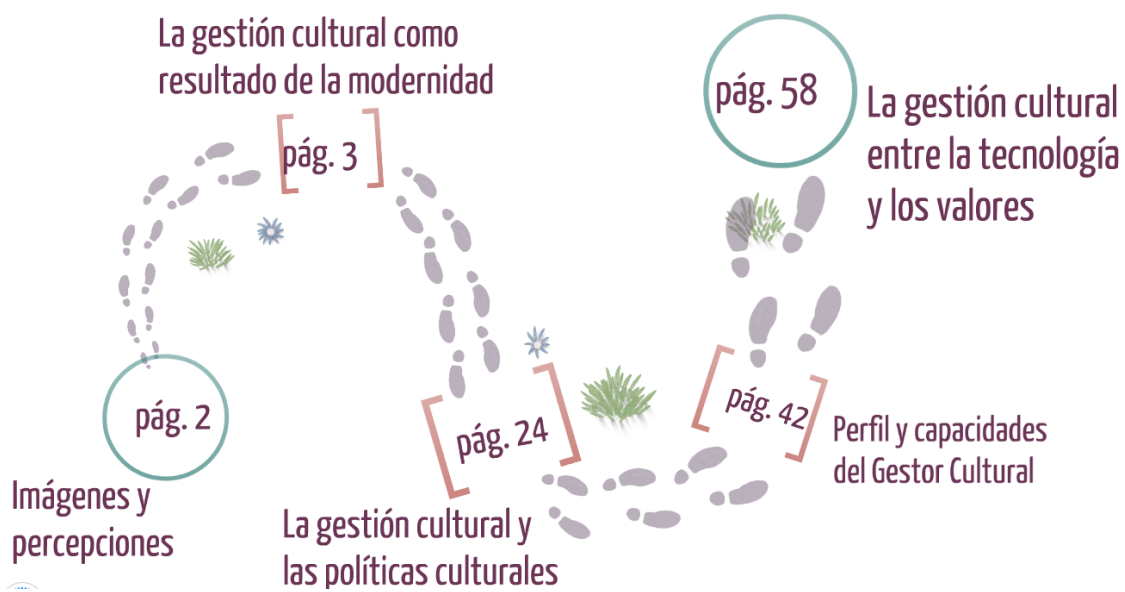
The background features an abstract graphic design. It consists of three overlapping circles of varying sizes, each composed of concentric layers of different shades of blue. These circles are arranged in a descending staircase pattern from the top right towards the bottom right. Two thin, light blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the circles and the text area.

# La gestión cultural y las políticas culturales

**Eduardo Nivón Bolán**  
**Delia Sánchez Bonilla**

Universidad de Chile, Diplomado Virtual 2012

# Contenido



# Introducción

## **Eduardo Nivón Bolán (UAM-I, México)**

Antropólogo social. Su perspectiva se ha materializado en distintas actividades de docencia, asesoría e investigación. Desde 1989 colabora con el equipo de cultura urbana, se ha especializado en movimientos sociales y políticas culturales. Es autor de varias publicaciones, entre ellas "Culturas Urbanas y Movimientos Sociales" (México, CNCA/UAM, 1998) y co-autor de "Territorio y Cultura en la Ciudad de México" (1999). Es profesor del departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa desde 1981; es coordinador del posgrado virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural que se ofrece conjuntamente por el CONACULTA-OEI-UAM-I. Ha sido profesor invitado en las Universidades de Barcelona, Girona e Interarts (Observatorio Internacional de Políticas Culturales Urbanas y Regionales). Ha sido consultor de la UNESCO para distintos proyectos: para evaluar los trabajos previos a la constitución del Ministerio de Cultura del estado dominicano (1999); para la revisión del programa nacional de cultura de Ecuador (2007); Reunión de expertos: "Hacia un nuevo marco de políticas culturales. Líneas conceptuales y operacionales para integrar la diversidad cultural y el diálogo intercultural" en París (2009); en México participó en la propuesta de Plan de Desarrollo Urbano (2000) y como asesor del CONACULTA para la elaboración de la memoria de actividades 1994-2000.

## **Delia Sánchez Bonilla (UAM-I, México)**

Antropóloga social, especializada en Políticas culturales y gestión cultural (UAM-OEI-CNART), actualmente cursa la maestría en Ciencias Antropológicas en la UAM-Iztapalapa. Su mirada a este campo enfoca la creatividad, el patrimonio y la promoción de la lectura. Sus publicaciones son recientes (2012): *Santa Catarina del Monte. Patrimonio vivo entre música y flores*, Editorial Académica Española, y en coautoría con el Dr. Eduardo Nivón, *Convergencias en México y Chile: entornos y estudios de consumo cultural*, Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile. Desde el 2008 ha colaborado en proyectos de la Universidad Autónoma Metropolitana y con la asociación civil C2 Cultura y Ciudadanía, con investigaciones sobre el campo cultural y las acciones de las entidades públicas, privadas y ciudadanas interesadas en el desarrollo de la cultura.

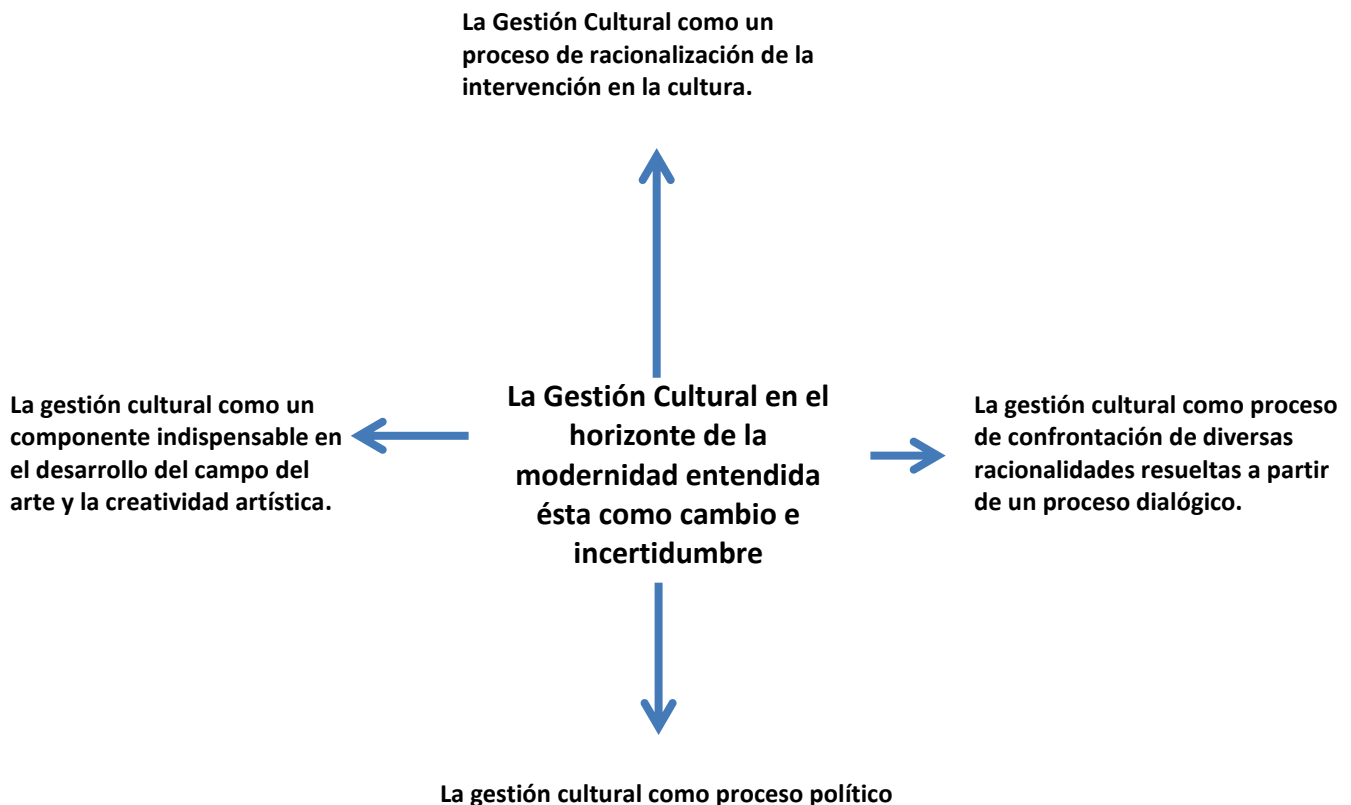
## **Imágenes y percepciones**

En este curso proponemos explorar actitudes individuales y colectivas hacia el tema de la gestión cultural (interés teórico, rutina para obtener un diploma, búsqueda de soluciones prácticas, etc.). Con el objetivo de elaborar una constelación de conceptos relacionados con la gestión cultural y posiblemente ordenarlos jerárquicamente, en cuanto a las habilidades, los conocimientos y los recursos que hay que desarrollar para ejercer la actividad de la gestión del desarrollo cultural adecuadamente. Es importante asumir que el conocimiento se construye colectivamente a través de un proceso de discusión, partiendo de que ya contamos con ideas sobre los conceptos discutidos provenientes de nuestro entorno social y laboral, sobre las diferencias entre las nociones de promoción, gerencia y gestión cultural, la evolución y el acompañamiento de la profesión de gestión cultural y las políticas culturales y los campos de intervención cultural y diferentes tipos de gestión.

# 1. La gestión cultural como resultado de la modernidad

## La Gestión Cultural como resultado de la modernidad

Los procesos sociales en la modernidad no responden sólo a una racionalidad formal preocupada por la economía u optimización de medios sino a la solución de conflictos por motivo del choque de valores e intereses diversos. Por eso en la modernidad, los procesos sociales y culturales son procesos políticos que se deben resolver a partir de una confrontación dialógica. Finalmente, la gestión cultural es un componente básico del campo del arte y por ello analizamos cómo se constituyen los campos artísticos y cuál es el peso de los gestores culturales en el desarrollo de la creatividad. El esquema siguiente quiere ilustrar estas ideas a fin de hacer accesible los argumentos que a continuación vamos a presentar:



Fuente: Elaboración propia.

## La modernidad como cambio e incertidumbre

Interrogarnos sobre qué es el gestor cultural y cuáles deben ser sus capacidades y cualidades va más allá de un ejercicio técnico. Supone desde nuestro punto de vista relacionar el ejercicio de la política, las transformaciones de la cultura y los procesos de conocimiento de nuestro tiempo para tratar de dar con las claves que nos permitan comprender la importancia de este actor social. Nuestra época vive encrucijadas que han caracterizado la modernidad desde hace cuatrocientos años y pero también ocurren procesos que le son propios y, hasta cierto punto, inéditos.

Hace ya tiempo que los estudiosos de la sociedad han tratado de darnos a conocer las claves de la modernidad pero ésta elude permanentemente la intención de definirla en forma definitiva. En el siglo XVII la modernidad se miraba en el espejo de la tolerancia religiosa y en la siguiente centuria en el del juego de la razón. El siglo XIX fue a su vez un periodo marcado por el despliegue del conocimiento científico y el siglo pasado por las revoluciones sociales. Todo ha sido, como escribieron Marx y Engels en *El Manifiesto*, un constante flujo, una época en la que todo lo sólido parece desvanecerse en el aire.

Interrogar la modernidad se vuelve por esta razón un proceso elusivo porque ésta es esencialmente cambio. Su punto de partida fue la ingenua duda de Descartes –llamado por Ortega y Gasset “el primer hombre moderno”<sup>1</sup>- a fin de dar con una idea clara y distinta. Spinoza desplazó a empellones a Descartes (Stewart: 201) en favor de un proyecto radical. Nada mejor para convencernos de esto que la lectura de su famosa *Ética*. Un tratado de filosofía elaborado a partir del orden geométrico, es decir, a partir de un proceso deductivo sostenido en axiomas. Aún hoy nos sorprenden sus proposiciones frías y desapasionadas como la que enuncia que el mal no corresponde a ninguna realidad sino somos nosotros los que lo concebimos al imaginarlo como la privación de algo (Rodríguez, 162).

El pensamiento racionalista del siglo XVII pasa a ocuparse del poder y de la sociedad en la siguiente centuria. Por una parte va a ocuparse de como evitar el efecto pernicioso de la centralización del poder en la persona del monarca a fin de evitar el despotismo, por otro, tratará de dar cause el fenómeno social de esa época en que surge una sociedad civil, es decir una nueva forma asociativa que media entre la familia y el Estado y que ya no es posible definir a la manera clásica identificando la sociedad civil con estamentos o estatus. La sociedad civil que vieron nacer los filósofos de la Ilustración se sostenía en vínculos basados en la propiedad, el mercado y el libre juego de intereses y, por tanto, generaba nuevos códigos de conducta y de relación social. Se trataba también de un proceso que sustituía formas y valores tradicionales por nociones sostenidas en un principio de universalidad.

La ilustración, como lo sabemos en América Latina fue una era de reformas administrativas. El tránsito de los Austrias que habían gobernado las Indias durante dos siglos a los Borbón que rigieron los destinos de las colonias en el siglo XVIII, se caracterizó por un cambio notable en la administración, como lo fueron la reorganización del territorio, el surgimiento de las intendencias

---

<sup>1</sup> La referencia a Ortega y Gasset la tomamos de Julián Marías: 204

y la reorganización del derecho y el comercio. En el terreno político, la Ilustración se puede asimilar a un gran programa de reformas que afectaban la vida local, la fiscalidad, el comercio, los mercados, la Iglesia. Fue un periodo en el que se consolidó un componente de autonomización de lo político que se presentará no sólo como un espacio de poder, sino también como un espacio operativo.

A partir de la Ilustración el Estado no sólo actuará políticamente sino también en el campo económico en el que el soberano además de desplegar su jurisdicción, también hará valer su administración. Fue precisamente esta nueva función la que hizo reflexionar a muchos filósofos sobre cómo organizar un Estado compuesto por numerosas corporaciones, locales, regionales, eclesiásticas, etc. Apareció entonces la noción de bien común objetivado en ideas generales como bienestar general, seguridad, interés del estado, etc. Y es también en ese tiempo cuando empieza a proponerse en términos más claramente políticos la relación entre el gobierno del príncipe y el gobierno de la sociedad.<sup>2</sup> Un aristócrata como Montesquieu pasará a la historia del pensamiento político no por su sentido revolucionario, sino por su inteligencia para avistar que el crecimiento de la actuación administrativa del monarca requería un nuevo modo de organización. Nació así un nuevo lenguaje político. El poder debe romper con la individualidad del monarca y transformarse en un régimen político comandado por la ley y se deben escindir la capacidad de legislar de la de ejecutar las leyes para que de este modo se establezca un esquema de contrapesos.<sup>3</sup>

Racionalismo e Ilustración a la vuelta de dos siglos habían fundamentado la necesidad de una despersonalizada “inteligencia experta”. Desde luego que a los filósofos y enciclopedistas no les impulsaba la transformación del mundo, pero sí al menos el domesticar los múltiples cambios que se operaban en él. En los libros de historia, junto a los nombres de los déspotas ilustrados aparecerán los de los administradores del poder político y económico, Quesnay, Turgot, Godoy....

La imaginación desatada por el impulso de la ilustración y de las revoluciones burguesas y nacionales va a hacer del siglo XIX el periodo de las grandes revoluciones científicas y de los movimientos sociales que lucharán por la integración de las masas escindidas de la sociedad a las nuevas sociedades capitalistas. Imposible seguir con orden la vorágine de transformaciones que se vivieron en ese “siglo largo”, como lo llamó Eric Hobsbawm, que va de la toma de la Bastilla en 1789 al inicio de la primera guerra mundial el 3 de agosto de 1914, sin embargo en ese agitado proceso de constitución del Estado moderno estarán presentes algunas constantes.

---

<sup>2</sup> Se puede ver el artículo de Portillo Valdez 1998.

<sup>3</sup> Tal vez no haya mejor descripción del impacto de la ilustración en América que la aplicación del decreto de la revolución que abolía la esclavitud y que dio lugar a los movimientos sociales de las Antillas francesas de esa época. En la exuberante descripción del desembarco de la revolución francesa en la isla de Guadalupe encarnada en el carpentieriano personaje de Victor Hugues, que en sus insignias ostentaba el imperio de la libertad, iba acompañado de los instrumentos que iban a representar la razón y la eficacia: la imprenta y la guillotina. Nada más ilustrativo de la universalidad de las transformaciones políticas que esta imagen. (El desembarco de Victor Hugues con la guillotina y la imprenta en Guadalupe está narrado por Carpentier en el capítulo XVII de su novela *El Siglo de las Luces*).

Max Weber nos va a ofrecer algunas claves que nos ayudarán a comprender el papel de estos nuevos intermediarios entre el arte, la cultura y la política. La primera es efectivamente el proceso de racionalización del mundo. Ésta es una de las consecuencias de la modernidad, la entronización de la racionalidad formal -aquella basada en la optimización de los medios para la consecución de un objetivo- como principio ordenador de la vida moderna y que obliga a la organización de la sociedad moderna también bajo principios formales donde los intereses individuales estén aparcados. La burocracia, entendida como una expresión de un sistema de dominación basado en la racionalidad y la ley supone, además de estos dos elementos, la división del trabajo, la impersonalidad o alejamiento de los intereses individuales, el establecimiento de autoridades jerárquicas, la estandarización de los procesos, la competencia técnica y la meritocracia, la especialización y profesionalización de la administración y la previsión de su funcionamiento. La descripción de esta máquina fría es para Weber menos un modelo deseable que una realidad ineludible de la modernidad.

Pero si la modernidad para Weber es consecuencia de un proceso de desencantamiento y secularización del mundo y se ha convertido en una fatal jaula de hierro, el pensamiento revolucionario marxista va a entablar una incansable lucha contra esta posición. Para el pensamiento marxista la burocracia no es consecuencia del proceso de racionalización de la modernidad, sino de los intereses de explotación del capital y, a la larga, debe ser eliminada como debe ser eliminado el Estado. Sin embargo, es paradójico que el mismo proceso de evolución de la lucha revolucionaria los obreros y las clases medias comprometidas con el socialismo terminarán por cumplir el proyecto racionalizador de la modernidad. Al término del siglo XIX, los explotados se habrán organizados en partidos y sindicatos, contarán con representantes en los parlamentos, tendrán a sus intelectuales escribiendo periódicos y libros y elaborando programas políticos y, al inicio del siglo XX, contarán con una teoría sobre el partido político consistente en la creación de un ejército disciplinado de especialistas en el arte de la subversión decididos a la toma del poder. Ese intelectual colectivo –el partido revolucionario- se impuso a sí mismo la tarea de identificar las configuraciones sociales y de interpretarlas a fin de deducir los principios indispensables para hacer una revolución, pero cayeron en el engaño de imaginar que era posible establecer principios científicos y universales para hacer un cambio de ese tipo. Posiblemente el engaño del que fueron víctimas fue consecuencia de que la modernidad no se deja captar fácilmente. Ésa es su naturaleza. La modernidad es movimiento, cambio incesante y lo que fue posible para un partido de cuadros en el caso de la Rusia zarista de 1917 no lo será para la Alemania del 1918 ni mucho menos para la Italia de los años veinte. Ningún elemento de la tradición, sea antigua como la filosofía clásica o reciente como el marxismo leninismo, puede dar cuenta de los procesos que agitadamente se transforman casi de un día para otro. Y es que las sociedades modernas son sociedades llenas de encrucijadas donde la clave está en las elecciones que constantemente hay que tomar. Decisiones a menudo tomadas en estado de agitación, incluso de angustia, pesimismo o temor, aunque también a veces con apertura y optimismo. George Balandier, atendiendo a esta situación define de manera precisa la modernidad como “movimiento más incertidumbre” (Balandier: 16).

Si el apretado panorama de las transformaciones políticas y sociales de la modernidad que hemos presentado en estas líneas se ajusta a la realidad puede entenderse que la idea de la formación de profesionales en la gestión de campos específicos de la vida social sea un proceso natural, indisociable de la propia modernidad. Pero aún esto resulta demasiado general para definir el sentido de la gestión en nuestro tiempo. Es por ello que aún es conveniente analizar la gestión cultural a partir de cuatro procesos íntimamente conectados:

### **A. Racionalidad y Gestión Cultural**

Theodor Adorno y Max Horkheimer, tal vez las figuras más identificadas con la llamada Escuela de Frankfurt, observaron el mundo desde la tragedia de la racionalidad.<sup>4</sup> Llenos de pesimismo sobre el destino de la cultura en las sociedades occidentales marcaron el modo de comprender el cine, la radio y la televisión y aún ahora tienen seguidores. Sin embargo, lo que más sorprende es que sus ideas radicales no les impidieron pensar en la necesidad de la intervención pública sobre la cultura. Tras su regreso a Frankfurt pocos años después de finalizada la segunda contienda mundial, Theodor Adorno<sup>5</sup> publicó varios ensayos sobre la relación de la cultura con el gobierno, esfera que nombraba con un término muchísimo más general: administración. La observación inicial, fruto de una experiencia acumulada a través de los años, es que pese a su aparente oposición, la relación de la cultura con la administración es indisoluble por lo que deben ser pensadas conjuntamente, incluso para poder imaginar las claves de una política cultural. “Quien habla de cultura habla también de administración quiéralo o no”, sentenció Adorno (1971: 69).

Sin embargo no es fácil pensar la relación de la cultura y la administración pues ambos conceptos remiten a realidades diferentes. Por un lado cultura -concepto que en la tradición alemana apenas

---

<sup>4</sup> En ese libro que es a la vez un análisis de la modernidad como de las formas actuales de producción de la cultura que la *Dialéctica de la Ilustración* se leen frases contundentes que causan temor frente a la Modernidad o la Ilustración: “Lo que importa no es la satisfacción que los hombres llaman verdad, sino la *operation*, el funcionamiento eficaz” (17) “El iluminismo es totalitario” (19); “La razón se ha convertido en una “finalidad sin fin”, que, precisamente por ello, se puede utilizar para cualquier fin” (111).

<sup>5</sup> Theodor Wiesengrund Adorno decidió utilizar el apellido de su madre, mujer artista quien le infundió la pasión por la música. Fue un intelectual polifacético. Filósofo, sociólogo y musicólogo, nació en Francfort del Main en 1903 y murió en Visp, Suiza, en 1969. En 1924 se doctoró en filosofía con una tesis sobre la fenomenología de Husserl. Fue profesor en la Universidad de Francfort del Main (1931) y en el famoso Instituto de Investigación Social de la misma ciudad. Al verse obligado a emigrar en la época del nazismo, se estableció primero en Oxford y después en Nueva York adonde había sido trasladado el Instituto y, a partir de 1941, en Los Ángeles. En esta última ciudad redactó, juntamente con su amigo Max Horkheimer, la obra *Dialéctica de la ilustración* que fue publicada después de acabada la guerra en 1947. Tras la derrota del nazismo, Adorno volvió a Alemania y junto con Max Horkheimer reconstruyó el Instituto. En esta ciudad escribió su obra principal, *Dialéctica negativa*, en 1966, en la que, enlazando con la *Dialéctica de la ilustración*, Adorno critica a la racionalidad instrumental y universalizadora de la Ilustración. Murió en 1969. Adorno es una de las figuras más relevantes de la llamada Escuela de Francfort, una corriente cuyos orígenes están en el pensamiento marxista pero que se despliega hacia una crítica de la modernidad y de la industrialización. Para Adorno, la sociedad industrializada presenta una estructura que niega al pensamiento su tarea más genuina: la tarea crítica. En esta situación, la filosofía se hace cada vez más necesaria, como pensamiento crítico para disipar la apariencia de libertad, mostrar la cosificación reinante y crear una conciencia progresiva.

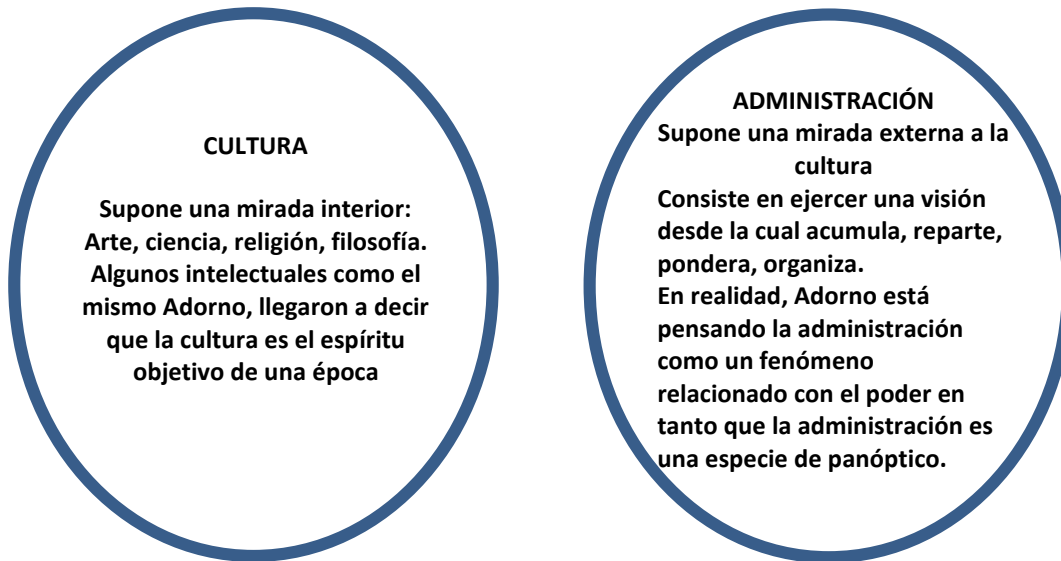


es anterior a Kant-, refiere muchas cosas; une bajo esa palabra cosas con denominador distinto como la filosofía y la religión, el arte y la ciencia. Más aún, algunos intelectuales como el mismo Adorno, llegaron a decir que la cultura es “el espíritu objetivo de una época” (ídem). La mirada administrativa es diferente: consiste en ejercer una visión que se impone por encima de la actividad humana desde la cual acumula, reparte, pondera, organiza. En realidad, Adorno está pensando la administración como un fenómeno relacionado con el poder por cuanto que la administración es una especie de panóptico, una mirada desde la altura, ejercida por quien es capaz de ordenar y disponer.

Pero a pesar de corresponder a dos realidades diferentes, cultura y administración se acercan. Adorno pone el ejemplo de la radiodifusión, el primer campo que investigó cuando llegó a los Estados Unidos. Si observamos la administración de la programación de una estación de radio notamos que ésta se divide en secciones, por ejemplo una sección de “cultura”, que nos remite a cierto nivel y calidad de las obras presentadas. Esa sección es diferente a otras como la de “entretenimiento” -otra sección administrada-, que se caracteriza no por la calidad de su contenido sino por su servidumbre del cliente, por atender una demanda o un proceso de mercantilización. Así el “entretenimiento” en la radio –sobre todo de la radio que conoció Adorno en Estados Unidos y Alemania-, hace alusión a la música ligera o popular o bien a la literatura y dramas ligeros.

Cercanas y divergentes, cultura y administración se tocan y separan. “La cultura se contrapone a la administración”; es distinta a ella en cuanto a su sentido y sus fines. Adorno participa de ese pensamiento en el que la cultura es “lo más alto y puro” de la actividad humana. Es una creación humana de tal magnificencia que no debe ser manoseada ni alterada por cualquier consideración táctica ni técnica. Todo lo contrario es la administración. Ésta es precisamente el imperio de lo práctico, de lo utilitario. La administración no es autónoma, como en teoría es la cultura. Depende de fines que le son impuestos. Mientras la cultura es para Adorno “la manifestación de la esencia humana pura, sin consideración de las unidades funcionales de la sociedad”, la administración es utilitaria y subordinada, el dominio de lo instrumental y lo mediatizado.

## Relación y diferencia entre cultura y administración, según T. Adorno



Fuente: Elaboración propia.

Pero la cultura, a pesar de todo, no puede eludir el mundo administrado. Esto es inevitable, aunque no por ello sea aceptado alegremente: “nadie que tenga algo de sensibilidad se encontrará libre del malestar por la cultura como algo administrado” (70). Puede que sea cierto, como algunos sostenían en la época de Adorno, que cuanto más se haga por la cultura tanto peor para ella, pero la paradoja es que es ineludible el contacto de la administración y la cultura. Adorno lo expresa de manera clara:

“... se la perjudica si se la planea y administra; pero si se la abandona a sí misma no sólo queda amenazado todo lo cultural con la pérdida de la posibilidad de ejercer un efecto, sino con la pérdida de la existencia. Ni hemos de aceptar sin crítica el concepto ingenuo de cultura, hace ya mucho tiempo cruzado por ideas propias de negociaciones, ni –denegado conservadoramente- hemos de quedarnos con lo que le ocurra en su época de su organización integral.” (1971: 70)

Ahora bien, ¿por qué es indispensable la administración? ¿Qué es lo que aporta a la cultura? Responder estas preguntas desde la perspectiva de Adorno nos obliga, como hemos tratado de exponer previamente, a ubicarnos en el horizonte de la modernidad. La administración no es exactamente lo estatal como contrapuesto a lo social. Es un modo de organización, como lo ha sido la burocracia, que en nuestra época consiste, según estableció Max Weber, en una expansión cuantitativa y cualitativamente de la racionalidad. La cultura, como cualquier otro ámbito de la

actividad humana se ve sometida a ser intervenida, buscando con ello la mejor relación de medios y fines.<sup>6</sup>

Este hecho no puede conducirnos a abandonar sin más la cultura en manos de la administración. Tan sólo debe servir para aceptar que la necesaria relación entre ambas es y será siempre contradictoria. La expansión de la racionalidad es la imposición de un valor abstracto sobre las cosas a fin de poderlas manejar sin aludir a sus contenidos específicos. Definimos políticas de salud, de educación o de justicia precisamente sobre la base de la igualación de los procesos y de los ciudadanos, al igual que las relaciones de intercambio sólo son posibles por la igualación del valor de las mercancías. Así como el mercado nos obliga a tasar todos los bienes según su valor de cambio, la racionalidad administrativa iguala los procesos en forma semejante a la conmensurabilidad del mercado. Todo se iguala bajo leyes abstractas del valor. Las diferencias entre la administración y el mercado y los otros dominios desaparecen y por ello también desaparece la resistencia ante el mercado.

El riesgo se encuentra en que no todo proceso burocrático es racional. De hecho, tal como señala Adorno, con el crecimiento [concentración] de las unidades administradas, sean culturales, mercantiles, educativas, etc., los métodos de administración tradicionales se vuelven “irracionales”. Basta con mirar los efectos perniciosos que el gigantismo institucional llega a producir en muchas instituciones.

“Desde el punto de vista económico, con el tamaño de la unidad crece el del riesgo, y obliga a un planteamiento como el que, en todo caso, precisa hasta ahora el tipo de dominación que Max Weber define como ‘monocrática’” (74)

Esta imposición del valor abstracto de la burocracia es fuente permanente de conflictos entre administración y cultura. La administración busca colocarse fuera de lo administrado. La imposición de normas burocráticas a las instancias de salud, educación o cultura puede hacerse precisamente porque se realiza una suerte de acrobacia, desplazándose la administración fuera de estos campos: “La administración es extrínseca a lo administrado; lo subsume en lugar de comprenderlo; lo cual, incluso, estriba en la esencia de la misma realidad administradora, que simplemente ordena y envuelve.” (1972: 76). En otras palabras, la administración representa lo general frente a lo particular, pero la cultura es exactamente lo contrario. Ésta es “la reclamación perenne de lo peculiar frente a la generalidad” (idem). Así, mientras la administración trabaja desde fuera, aplicando normas universales sobre lo que es siempre específico y particular, la cultura se define en forma soberana a partir de sus propios fines. De ahí la irracionalidad de la administración frente a la cultura, específicamente frente al arte.

La dialéctica entre administración y cultura obliga a los gestores culturales a la vigilancia y la crítica. La administración ve con incomodidad la autonomía, espontaneidad y ejercicio de la crítica de la cultura. Quiere someter los procesos culturales a un orden preconcebido; mata la espontaneidad

---

<sup>6</sup> Adorno realiza en su texto una observación interesante: en la modernidad los fines también se ponen a discusión. Sólo en las sociedades totalitarias los fines se extrajeron de la esfera de la crítica y se impusieron sin someterlos a la competencia democrática.

al tratarla como un movimiento homogéneo y totalizador; asesina la crítica porque entorpece el curso que debe seguir un determinado modelo cultural.

Tal vez no haya mayor contradicción entre cultura y administración, según Adorno, que cuando se mira el proceso de planeación. En realidad, la cultura impone la planeación de lo no planeado, de lo espontáneo. Planear lo no planeable requiere reconocer que el orden racional no modifica lo que se quiere intervenir.

Por todo esto una política cultural para Adorno tiene las siguientes características negativas:

- No debe autocomplacerse de su sentido cultural, sino asumir y llevar adelante consideraciones críticas.
- No debe suscribir sin reparo, sin crítica, las creencias culturales.
- No debe contentarse con la función de mero órgano administrativo.

La cultura puede ser ingenua al negar que está entreverada con la sociedad, pero la administración también puede ser ingenua al creerse su propio mito, la de ser un instrumento racional. Precisamente por esto, la administración tiene que acudir a especialistas, porque la cultura rebasa su capacidad. Así, requiere de expertos para decir qué obra comprar en el caso de un museo de arte o qué artistas contratar o programar cuando se trata de un centro de artes escénicas. Y ahí es donde está la dificultad de la aplicación de criterios racionales. Por ejemplo si se acepta la idea de que hay que incorporar el juicio de especialistas para determinar la calidad de un proyecto o de una obra de arte se abre un conflicto que se resume en el dilema de si el juicio de expertos es juicio para expertos, es decir un juicio autónomo derivado de la especificidad del arte, o bien si debe tomar en cuenta la comunidad de quien recibe su misión la administración pública; otro campo conflictivo es el que surge entre el experto y los artistas pues el primero, que a fin de cuentas es parte de la administración, puede ahorcar la espontaneidad del proceso creativo o simplemente carece de capacidad para estimular un proceso. La administración entonces quita a la cultura su carácter espontáneo. Más aún convierte la cultura en otro derecho igualitario, cuando ella misma está sostenida en la cualidad de la diferencia.

Una política cultural debe mirar entonces la complejidad de este problema “sin temer ante la amonestación de las mayorías” (95). La política cultural no puede eliminar la democracia (igualdad) y las diferencias; pero ante la contradicción entre lo unitario y lo diverso existe la representación a la que los expertos deben su legitimidad. Adorno reconoce, apoyado en Walter Benjamín, que el crítico debe sostener los intereses del público contra el público, por lo que el experto no puede llevarse por el peso de la opinión pública. En este sentido la cultura carece de “inmediatez” en el sentido de que no depende mecánicamente del público o de la audiencia. Es decir, el gusto no puede ser el criterio del arte; “el sujeto se convierte en sujeto de cultura únicamente pasando a través de la mediación de las disciplinas objetivas, y su procurador en el mundo administrado es en todo caso el experto” (95).

## B. La gestión cultural como proceso dialógico

Otra dimensión para comprender el papel del gestor cultural en las sociedades modernas es su misión estructuradora de la cultura por distintos participantes. El gran teórico de la teoría de sistemas Niklas Luhmann se caracterizó por pronunciar escasos juicios sobre el tema cultura. Según uno de sus discípulos, el profesor Darío Rodríguez de la U. Católica, “El concepto de cultura encuentra escasa acogida en la teoría de Niklas Luhmann [ya que]... un concepto que se sustenta en la particularidad no resulta muy apropiado para trabajar con él sociológicamente...”<sup>7</sup> Me interesan, sin embargo, dos consideraciones del análisis que realizó Luhmann poco antes de fallecimiento sobre el concepto histórico “cultura” porque pueden servir para comprender las tareas de los gestores culturales. Luhmann señala que a pesar de los serios intentos por definir el concepto, sea a partir de su contenido o de lo que lo distingue de otra realidad como es la naturaleza, el resultado nos dejará insatisfechos:

Si se quiere definir la cultura como una medida particular de clasificación de objetos, como una región ontológica del mundo a diferencia de otros objetos y de otras regiones, entonces la amplitud del concepto entra en contradicción con respecto a la exactitud que se requeriría en los conceptos científicos.

[... ]Pero uno pudiera pensar que el concepto de cultura pudiera trasladarse de una observación de primer orden a una de segunda. Entonces ya no se trata del emplazamiento de los objetos en el mundo, sino de la observación de la observación, se trata de una forma singular que da pie a la pregunta: ¿cómo es que el observador observa al observador? (Luhmann 1997: 12).

Para Luhmann la manera originaria de análisis de la cultura procede de la comparación tanto histórica como regional, es decir con las sociedades antiguas como con las propias sociedades contemporáneas. Esta observación en realidad no resulta extraña. El proceso de conocimiento supone que abstraemos los elementos de las cosas que impactan nuestros sentidos a partir de que la analogía es una cualidad del ser. Lo interesante del planteamiento de Luhmann sobre la cultura es que el proceso de comparación a partir del cual se produjo la noción de cultura se constituyó a partir del contacto con el nuevo mundo que fue una experiencia de alteridad radical. Dos siglos más tarde, en el siglo XVIII, con los instrumentos que la nascente ciencia del lenguaje empezaba a proveer para el análisis de los símbolos y con la preocupación por cultivo del buen gusto se producen las condiciones para pensar en la cultura y también para observar al observador de ésta.

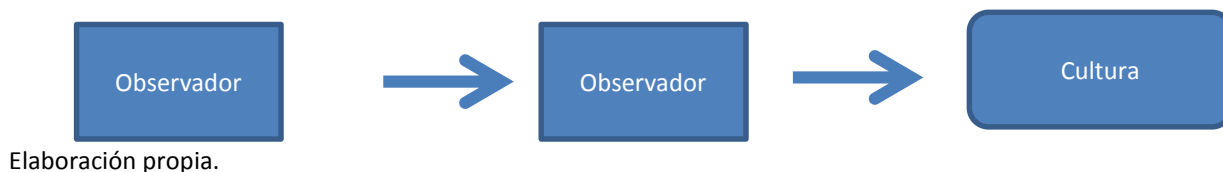
---

<sup>7</sup> Rodríguez Mansilla (2001: 3)

### Observación de primer orden



### Observación de segundo orden



La comparación, según Luhmann, supone tres dimensiones: el ejercicio de comparar la cultura propia con lo diferente; el de construir un punto de observación en que lo comparado no sea radicalmente distinto a la experiencia propia porque aún en la diferencia debe existir algo común. Por último, la comparación supone la selección de un punto de vista desde el cual proceder a la observación de segundo orden y a partir de éste observar cómo ejerce el observado la comparación para saber quién es el que compara y con qué interés lo hace.<sup>8</sup>

Varios autores destacan la importancia de la perspectiva de Luhmann de la cultura que debe ser analizado desde una perspectiva de segundo orden<sup>9</sup> pues ésta lleva implícita la acción de

---

<sup>8</sup> Lo que nos parece interesante de la concepción de Luhmann es resaltar que efectivamente el pensamiento sobre la cultura –como, nos atrevemos a decir, sobre cualquier otro fenómeno social- nace de la comparación o más precisamente de la analogía, es decir de la idea de que todo ser posee cualidades que les son comunes. Ahora bien, cuando Luhmann propone que el concepto cultura debe ser abordado no en sí mismo sino como un concepto histórico nos conduce a un camino en el que la comparación o analogía sufre el impacto de un momento o de una época. ¿Por qué el concepto de cultura tiene un punto de inflexión en el siglo XVIII? Porque la comparación que ha sido la fuente de la elaboración del concepto ha dejado de tener como base la comparación radical a que dio lugar la experiencia de alteridad del conocimiento del nuevo mundo y en cambio se empieza a observar la cultura a partir de la teoría de los símbolos y la diferencia entre el gusto cultivado y el no cultivado. Los que eran extraños en los siglos XVI o XVII como los indígenas de América, dejaron de serlo en el siglo de las luces y se fue construyendo un nuevo horizonte comparativo en la misma Europa. Para comprender esto último se requiere que atendamos menos al objeto que al observador de la cultura que puede preocuparse por observar la asimetría de los fenómenos culturales o la diferencia entre naturaleza y cultura por ejemplo.

<sup>9</sup> Por ejemplo, Clifford Geertz, propone que ésta es precisamente una de las características del trabajo del antropólogo: “En suma, los escritos antropológicos son ellos mismos interpretaciones y por añadidura interpretaciones de segundo y tercer orden. (Por definición, sólo un "nativo" hace interpretaciones de primer orden: se trata de *su* cultura)” (2011: 27).

comparar, lo que a partir del siglo XVIII supone un proceso de relativización de los propio frente a la alteridad y por tanto de descubrir la particularidad de cada cultura.

¿Pero quiénes son los responsables de ejercer tal proceso de observación de segundo orden en las sociedades contemporáneas? Hay muchos actores de este proceso. En realidad todos los que participamos de la vida social realizamos de algún modo este proceso, pero hay individuos que han asumido el encargo de hacer patente las diversas opciones culturales. Los intelectuales y los artistas basan su actividad precisamente en un arduo proceso de observación de los observadores y plasman en su trabajo o en sus obras la visión del otro. Los funcionarios públicos y los políticos tienen a su modo una tarea parecida que se expresa en el mundo moderno en la creación de leyes o de políticas públicas que amparen lo semejante y lo diferente. Los gestores culturales tienen un reto específico. Éste no es el del análisis teórico o la reflexión ni tampoco el de elaborar instrumentos de gobernanza de lo semejante y lo desigual, sino el de acercar a través de distintos recursos de diálogo visiones diferentes del mundo. Si la cultura, como dice Luhmann, es una perspectiva de observación de cómo los otros observan al mundo, corresponde a los gestores culturales convertir esta actividad de un simple ejercicio intelectual en un proceso movilizador, en una perspectiva de futuro. Indígenas, obreros, artistas, jóvenes, hombres, mujeres, ancianos, profesores, intelectuales, ejercen sin cesar una mirada sobre la cultura. Cada una conlleva rasgos particulares e intereses propios, pero sólo será posible la convivencia de los diferentes a partir de un ejercicio de encuentro donde miradas que parecen ser totales y autónomas descubran que son simplemente ángulos selectos para ver el mundo y que se deben completar con la mirada de otros.

### **C. La gestión cultural como proceso político**

Recientemente tuvimos oportunidad de leer una reseña del texto *Éthique* de Edgar Morin<sup>10</sup>, el sexto tomo de su voluminoso trabajo sobre *La Méthode*, y es también, según Luis Sáenz autor de la reseña, el volumen más importante del conjunto de la obra. Pensamos que algunas reflexiones sobre este texto pueden ser pertinentes para pensar el sentido de la gestión cultural en la actualidad. Lo primero que nos aclara Sáenz es que Morin está lejos de pensar su papel en términos de proponer códigos de conducta como ingenuamente nos imaginamos a un moralista. En cambio, nos sugiere un camino mucho más difícil porque en lugar de ordenarnos obedecer un código dictado por alguien externo a nosotros, nos pide pensar y vivir. La ética, pues, no es un asunto sencillo, sino más bien complejo “porque es de naturaleza dialógica y debe enfrentar con frecuencia la ambigüedad y la contradicción. Es compleja porque está expuesta a la incertidumbre del resultado [una de las claves de la modernidad, como hemos expuesto más arriba] y comporta opción y estrategia. Es compleja porque carece de fundamento aunque sí sea posible encontrar sus fuentes. Es compleja porque no impone una visión maniquea del mundo y renuncia a la venganza punitiva” [223]

---

<sup>10</sup> Sáenz, Luis M. (2005) “La complejidad de la ética” [2004] (“La méthode 6: Éthique”, Seuil, Paris) *Iniciativa Socialista* 76, verano 2005 <http://www.inisoc.org/etica76.htm>

Nos llamó la atención el que Morin invocara el concepto militar de estrategia y reflexionando sobre este concepto propio de la jerga militar<sup>11</sup> nos quedamos con la idea de que la moral está orientada por los fines. La ética ajena a objetivos no sería más que reglas de un juego o acciones prescritas para hacer funcionar una máquina.

El que la ética suponga decisiones en función de una estrategia quiere decir que ésta se enfrenta a otras opciones igualmente estratégicas, es decir la ética supone un juego racional de toma de decisiones en las que es imposible evadir las decisiones del otro.<sup>12</sup> Morin por tanto califica la ética de dialógica en el sentido de que no se trata de un movimiento automático de superación de un problema sino de toma de decisiones incómodas para dar solución a un problema de la manera menos “costosa” para los involucrados, incluso, a veces, para mejorar la situación de la cual partíamos. Recientemente nos hemos topado con muchas decisiones internacionales que caen con claridad en este terreno: ¿fue correcta la intervención internacional en Libia para detener el castigo que un dictador descargaba sobre su propio pueblo? ¿Es moralmente aceptable el asesinato de Osama Bin Laden suponiendo que con ello se podían evitar más muertes? ¿Es inmoral la actitud de las potencias occidentales de no intervenir en Siria? Éstos y otros muchos problemas se derivan del planteamiento ético de Morin pero, para el caso de la gestión cultural la enseñanza es tal vez menos dramática pero igualmente relevante.

Hay que añadir que la noción de complejidad se constituye en un concepto clave para medir la dificultad de tomar decisiones éticas, políticas, sociales o económicas. El concepto de complejidad alude a nuestra dificultad de conocer la realidad debido a que los lazos o relaciones que existen entre las cosas son imposibles de abarcar íntegramente. Como sabemos, la famosa teoría del caos proviene de la meteorología y nos remite precisamente a la dificultad de predecir con exactitud un fenómeno de esta naturaleza debido a que desconocemos la totalidad de factores que producen los fenómenos del tiempo, lo que dio lugar al famoso “efecto mariposa”, es decir a la idea de que un pequeño movimiento o alteración del sistema puede dar lugar a consecuencias imprevistas en un sitio distante. Para mayor dificultad, la complejidad supone la interdependencia de lo observado y del observador. Y es ahí donde radica precisamente una de las dificultades más serias en la observación de sistemas psíquicos o sociales. Al final, se llega a una relación de incertidumbre básica similar a lo que sucede en la física nuclear y que fue formulado como “principio de indeterminación” por Heisenberg.

---

<sup>11</sup> Estrategia significa exactamente dirección de un ejército.

<sup>12</sup> Obsérvese que Morin usa el concepto dialógico y no dialéctico. La dialéctica significó, hasta los inicios de la edad moderna, el arte de argumentar lógicamente y tenía un sentido muy próximo al concepto de retórica. Con Hegel este concepto adquiere un sentido ontológico. Es la realidad misma la que es dialéctica (no la argumentación) perdiendo con ello su sentido de inmóvil identidad para empezar a pensar al ser como algo que se desdobra produciendo de este modo un proceso de cambio o de transformación. Morin no usa ninguna de estas dos versiones de dialéctica porque la oposición que está considerando no es ontológica sino situacional y por tanto implica una toma de decisión en función de un fin que se considera justo o adecuado. Para comprender los diversos sentidos de la dialéctica siempre es útil el texto de filósofo N. Abbagnano “Cuatro conceptos de dialéctica” (1971)



Werner Heisenberg (1901-1976) fue un físico alemán que dedicó su trabajo a la física cuántica y a quien debemos la enunciación del “principio de incertidumbre”. Este principio afirma que es imposible medir simultáneamente de forma precisa la posición y el momento lineal de una partícula. La razón por la que no es posible determinar simultáneamente estas dos variables es por los recursos que usamos en el experimento. Al intentar fotografiar el electrón y de este modo determinar su posición, el mismo hecho de “bombardearlo” con luz perturba su curso y hace que altere su velocidad conspirando de este modo contra la determinación de movimiento de la partícula que estamos estudiando. Trasladado a las relaciones sociales el principio de indeterminación tenemos dos conclusiones: la primera es que la observación de las variables de un conjunto social se torna imposible de analizar en su integridad cuando los miembros de ese conjunto juegan a la vez roles distintos. Ejemplos de situaciones que impiden la determinación precisa del objeto son parientes que tiene entre sí relación de socios empresariales o funcionarios de la administración que forman parte de organizaciones políticas donde tienen distintas posiciones jerárquicas o profesores-alumnos insertados en un ambiente laboral... La posibilidad de “observar” esas relaciones en toda su integridad se vuelve difícil o al menos compleja. El otro aspecto de esta analogía es que al involucrarnos como observadores de un fenómeno social en realidad lo estamos alterando como sucede con el intento de fotografiar un electrón. Observar un fenómeno social e involucrarnos en la analogía del principio de incertidumbre o indeterminación de la física cuántica no es índice a pensar en que es imposible captar en un mismo momento ambas relaciones.

La complejidad es entonces el conjunto de posibilidades de encontrar un sentido en vivencias, en acciones. Un estudioso de Luhmann nos presenta su noción de complejidad basada en dos conceptos: elementos y relación:

Un conjunto de elementos es complejo cuando, debido a limitaciones inmanente (esto significa que es inherente a un ser o va unido de un modo inseparable a su esencia, aunque racionalmente puede distinguirse de ella) de la capacidad de relación de los elementos, cada elemento ya no puede relacionarse en cada momento con cada uno de los otros elementos (la negrita es nuestra). Con el concepto de “limitación inmanente”, se refiere a la complejidad interna de los elementos, la que no está al alcance del sistema, y que al mismo tiempo permite la “capacidad unitaria” de dichos elementos. (Castro Sáenz 2011: 2).

Es decir, compleja es la situación en que intervienen numerosas y cambiantes variables de muy distinto género: el grado de heterogeneidad y la variabilidad de esos factores se considera ahí determinante del nivel de complejidad de la misma manera que un encuentro deportivo en cualquier disciplina –fútbol, basquetbol, beisbol, etcétera- nunca es igual aunque el marcador sea igual a otro.

En el campo de las organizaciones, en las empresas, en las administraciones públicas, en los centros de trabajo (producción, logística, financiación etc.), la complejidad se manifiesta en la multiplicidad de productos o servicios a gestionar y en las largas cadenas de creación de valor. Pero esta complejidad no implica que cualquier resultado sea bueno. Un equipo de fútbol puede

tener éxito como empresa económica, pero la estrategia básica de una organización deportiva –si quiere fiel a su sentido simbólico- es triunfar en el campo del deporte. Del mismo que el objetivo de una empresa de obtener beneficio económico no puede ser suplido por un logro simbólico.<sup>13</sup>

Gestionar la complejidad supone entonces que los nudos de dirección superior de un sistema realicen sus tareas de organización y coordinación, planificación y control o revisión de una manera creativa sin perder de vista los objetivos de la organización.

La “complejidad” con frecuencia es una disculpa ante las dificultades o inoperancia de las organizaciones y por tanto la “complejidad” suele verse como la característica decisiva de los problemas a resolver o dificultades a superar.

La gestión cultural es compleja porque:

- Es de naturaleza dialógica y debe afrontar con frecuencia la ambigüedad y la contradicción.
- Está expuesta a la incertidumbre del resultado y comporta opción y estrategia.
- Porque carece de fundamento aunque sí sea posible encontrar sus fuentes.
- Porque no impone una visión maniquea del mundo ni obedece a un principio del dominio faccioso.

En resumen: La gestión cultural no puede reducirse a un conjunto de reglas. No nos resuelve el problema de qué hacer ante una situación dada. Tan sólo nos brinda elementos para evaluar dichas situaciones y nos guía, hasta cierto punto, para elaborar una estrategia y tomar decisiones para llevarla a cabo. En este caso no se trata de vencer a otro, de calcular las acciones de un enemigo a fin de anularlas. Pero no por ello la gestión cultural está exenta de pensarse en clave de complejidad. Si hablamos de gestión cultural en lugar de administración cultural es porque a diferencia de éste último campo, la gestión no se rige por reglas dictadas desde fuera sino por un ejercicio de pensamiento y responsabilidad en función de un objetivo. Gestionar es definir estrategias que tienen en otros sujetos –individuales a colectivos- su contraparte. Es, por tanto, un ejercicio dialógico en el que hay que tomar decisiones que minimicen los daños o incluso que potencien los efectos. ¿Qué financiar en cultura? ¿Se deben apoyar las iniciativas comunitarias en función de que son más los beneficiados o hay que atender los intereses creativos de los artistas profesionales? ¿Debemos dirigir los esfuerzos hacia las tradiciones populares o abrirnos de plano a la cultura de masas? Nuestra experiencia nos ha llevado a desconfiar de los que tienen respuestas definitivas a estas cuestiones y nos inclinamos más bien a pensar que hay que afrontar el duro camino de dialogar con los interesados para encontrar las vías más justas, más equitativas de distribución de los recursos que por definición siempre son escasos.

La gestión cultural supone optar pero no entorno a lo que es rentable económica o electoralmente sino en lo que cumple con los objetivos sociales de la cultura: fortalecimiento de la autoestima

---

<sup>13</sup> El equipo de fútbol Real Madrid se ha considerado un modelo de gestión económica y su caso es analizado en las escuelas de negocios. Pero es indiscutible que el éxito de Real Madrid como marca, por muy notable que sean sus rendimientos económicos no supe el logro de un título deportivo. Para tener una idea del modelo de gestión desarrollado por el club puede leerse a Blanco y Forcadell 2006.

personal, apoyo a las identidades colectivas, fomento a la creatividad, desarrollo social (con equidad y respeto al ambiente), etc.

Para aumentar los problemas si seguimos con el símil de la estrategia militar ésta sólo tiene de certidumbre las condiciones iniciales. Una vez que empiezan los movimientos diseñados para el logro de un objetivo se introduce un elemento de incertidumbre que es un factor ineludible. La incertidumbre se debe al menos a dos factores: las intenciones de quien las realiza y el contexto en que se llevan a cabo. Un gestor cultural quiere desarrollar un proyecto de atención de niños y jóvenes que padecen de síndrome de Down para que los participantes puedan adquirir habilidades que a la larga generen autoestima e independencia en ellos. Pero el proyecto se ve afectado no sólo por la pobreza de los recursos con los que cuenta el proyecto, sino principalmente por el desprecio y el escaso interés de los padres. Tantos años de preparación del personal, tantos recursos destinados al proyecto, tanto afecto vertido en los jóvenes puede terminar en un fracaso sencillamente porque los padres de los niños y jóvenes Down no confían en sus hijos y en su capacidad para desarrollar habilidades. La incertidumbre es una condición real que en el caso que les narramos ha podido sortearse por el paciente y profesional trabajo de la impulsora del proyecto. Del horror del fracaso se pasó al éxito no porque la estrategia disolviera la incertidumbre, sino porque fue un recurso que permitió vigilar todos los factores que podían afectar el éxito del programa entre ellos la familia de los jóvenes participantes.

El reconocimiento de la incertidumbre no es una coartada para dejar de hacer, sino un estímulo para la racionalización de un proyecto, para considerar los posibles factores de fracaso, para establecer metas de corto, mediano y largo aliento, para prever cambios imprevistos, para sortear crisis que siempre son inevitables.

No hay gestión cultural que no sea en realidad “autogestión”. No es posible pensar el trabajo del gestor cultural como el cumplimiento de un programa ajeno. El gestor cultural toma a su cargo un proyecto con el convencimiento de que hará de él un objeto de racionalización, ejecución y evaluación propio. Esto no convierte al gestor cultural en filántropo sino en un individuo moderno que es capaz de combinar los intereses sociales con un objetivo específico. En todo caso debe ser capaz de convertir un proyecto que ha nacido en la mente individual de un gestor en un proyecto colectivo.

Por último un gestor cultural debe tener la madurez democrática de evitar el egocentrismo y en cambio ver en el interés de otros un instrumento de enriquecimiento y no obstáculo para el fracaso. Por ello hay que volver a la idea de que la conflictividad inmanente de cualquier proyecto político, social o cultural no se supera con una dialéctica ciega sino con un diálogo abierto.

## D) La gestión cultural y su participación en el desarrollo del campo del arte

Un texto de Pierre Bourdieu que siempre nos permite extraer conclusiones interesantes sobre la relación entre la sociología y el arte –temas que según el sociólogo francés nunca se llevaron bien– es la conferencia que dictó en 1980 con el título ¿Y quién creó a los creadores? Bourdieu trabaja varias hipótesis para responder esta interrogante. La primera es la tradicional respuesta de que el arte procede de un impulso vital único, exclusivo del creador, que dio en llamarse en alguna época “genio”. Como a la distancia son observados Leonardo, Miguel Ángel o Mozart, el artista es fruto de su propio impulso creador. En otras palabras el artista es increado y sociológicamente no puede ser explicado porque nadie puede dar cuenta de que unos seres humanos nazcan dotados de la capacidad producir obras maravillosas y otros no. Por ello es que desde esa perspectiva es imposible explicar sociológicamente el surgimiento del artista. Sólo podemos estudiar lo que su sucede con su obra o, como dice Bourdieu, “la sociología puede explicar el consumo cultural, pero no su producción” (159). En otras palabras, el arte elude el análisis sociológico y sólo entrega a la sociología a los consumidores de quienes solemos estudiar sus prácticas.

La segunda hipótesis explorada por Bourdieu decide encarar la creación artística como fruto de las relaciones sociales y al hacerlo “la aplasta, la nivela y la reduce: coloca en el mismo plano a los grandes y a los pequeños, y en todo caso no capta lo que es el genio de los grandes” (ídem). Veamos con más detenimiento el argumento de Bourdieu. La producción artística es fruto de las condiciones sociales del autor y el campo artístico que más parece dar la razón a este principio es la literatura pues la estadística sociológica muestra que hay una relación muy cercana entre el contenido de una obra literaria y la situación social del artista. La consecuencia es que el artista se ve subordinado a la demanda y muy lejano a la autonomía del arte que muchos estudiosos y teóricos de este campo se empeñan en defender. Al hacer depender la creación artística de la demanda, esta visión, como hemos señalado más arriba, iguala el genio artístico pues pierde sentido la distinción entre los grandes artistas y los menos reconocidos pues todos se hallan subordinados a las exigencias de su grupo social.

Este enfoque, que en sus formas más caricaturescas subordina al escritor o artista a las limitaciones de un medio o a las demandas directas de una clientela, sucumbe a un finalismo o a un funcionalismo ingenuo pues deduce directamente la obra de la función que le sería socialmente asignada. A través de una especie de *corto circuito*, hace desaparecer la lógica propia del espacio de producción artística (op. cit. 159 y siguiente)

Bourdieu ensaya finalmente una tercera hipótesis. En ésta el arte es una actividad que posee sus propias tradiciones y leyes. Tiene formas de funcionamiento específicas y maneras de reclutamiento de los artistas propias de cada campo específico de la creación. Si la autonomía del arte y del artista que cierta historia del arte se empeña en defender es un hecho cierto, también lo es que dicha autonomía sólo es propia de un espacio limitado de la creación artística. En otras palabras:

El objeto propio de la sociología de las obras culturales no es ni el artista singular (ni tal o cual conjunto puramente *estadístico* de artistas singulares), ni la relación entre el artista (o, lo que es lo mismo, la escuela artística) y tal a cual grupo social concebido como causa eficiente y principio determinante de los contenidos y las formas de expresión, o como causa final de la producción artística, es decir, como demanda, pues la historia de los contenidos y las formas está *directamente* vinculada con la historia de los grupos dominantes y sus luchas por la dominación. Para mí, la sociología de las obras culturales debe tomar como objeto el conjunto de las relaciones (las objetivas y también las que se efectúan en forma de interacciones) *entre el artista y los demás artistas*, y, de manera más amplia, el conjunto de los agentes envueltos en la producción de la obra o, al menos, en la del *valor social* de la obra (los críticos, directores de galerías, mecenas, etcétera).

### ¿Y quien creó a los creadores? Tres hipótesis de Pierre Bourdieu

Hipótesis 1: **El creador es increado**, pues es resultado de condiciones únicas y exclusivas de su propia persona. La sociología sólo puede estudiar el arte una vez producido, como consumo, es decir cuando llega a las manos del público

Hipótesis 2: **El creador es resultado de las relaciones sociales**. Su obra es resultado de la demanda de un grupo. Por tanto es inútil la pregunta sobre la calidad de la creación artística. Sólo es relevante saber qué grupo social demandó la pieza.

Hipótesis 3: **El arte es una actividad propia de un campo artístico** que tiene sus propias reglas. El artístico es autónomo, como propone la primera hipótesis, pero sólo lo es dentro un campo específico de la creación. Bourdieu propone que en lugar de ver la relación del artista con "la sociedad" veamos la relación del artista con los demás artistas.

Elaboración propia

¿Por qué es importante analizar la producción artística a partir de la idea de campo? Porque en la época que vivimos es cada vez más notable que la creación artística se realiza atendiendo a múltiples factores que escapan al control de los creadores. Es lo que Bourdieu llamó campo.

¿Qué es un campo? Un campo se caracteriza, según el sociólogo francés por los siguientes elementos:

- **Una materia específica propia** (que en otros textos Bourdieu la llama capital), diferente de otros campos, sobre la cual hay un juego a partir de intereses específicos. La materia de la filosofía, dice Bourdieu sólo atrae a los filósofos y los geógrafos no entrarán en la disputa por ella. Del mismo modo, un determinado campo artístico como el diseño se constituye a partir de un campo específico distinto, por ejemplo al de los músicos, quienes incluso pueden mostrarse indiferentes por lo que sucede en ese campo.
- Para que haya un juego en cada campo es necesario que haya jugadores. ¿Qué características deben tener éstos? Según Bourdieu **deben poseer los *habitus* que implican el conocimiento y reconocimiento de las leyes de cada campo**. Estas leyes varían pero en principio son reconocidas por los miembros del campo. Los premios y reconocimientos son, por ejemplo, parte de las reglas que permiten reconocer a los jugadores de un campo y el lugar que ocupan. Si se trata de literatos los medios en los que escriben, las editoriales y el alcance de éstas, las críticas que reciben la procedencia de éstas constituyen el *habitus* del escritor.
- **Los campos se estructura a partir de un “estado de relación de fuerzas entre los agentes y las instituciones que intervienen en la lucha”** (120). En realidad dice Bourdieu la estructura de un campo se da a partir de como está distribuido el capital específico de cada campo el cual se ha venido acumulando desde luchas anteriores. En el campo de la política la cercanía de parentesco, amistad o colaboración con un líder constituye un capital político que se mantiene a pesar de que el dirigente haya desaparecido. También lo es el haber participado en ciertas luchas, padecer persecución política o incluso haber pisado la cárcel por defender una causa. La posesión de ese capital simbólico dota de autoridad y poder a ciertos miembros del campo, quienes lo utilizan para afianzar su posición en el mismo. De este modo, los nuevos participantes del campo si seguimos hablando del terreno político, tienen difícil hacerse con un capital superior hasta que llega precisamente una oportunidad de desprestigiar a los antiguos dirigentes o de emularlos en las señas de compromiso con una causa.

En el campo del arte es igual de difícil subvertir la estructura de fuerzas. Bourdieu pone el ejemplo del fracaso del modisto Pierre Cardin de tratar de transferir a la alta cultura el capital acumulado en la alta costura. Hasta el último crítico se empeñó en hacer valer su superioridad sobre un arte que consideraban ilegítimo.

- **La lucha interna de cada campo produce su ortodoxia y sus herejías**, es decir en todos los campos son observables estrategias de subversión. Las vanguardias artísticas fueron el ejemplo más claro de intentos de producir rupturas. En la actualidad las herejías juegan con la aceptación de agentes externos a cada campo como los medios de comunicación o el mercado.

- **En cada campo hay muchos agentes involucrados pero todos ellos tienen intereses fundamentalmente comunes que consisten en “todo aquello que está vinculado con la existencia misma del campo”.** En otras palabras la lucha interna del campo no puede ser tal que lleve a la desaparición de éste. Deben existir acuerdos mínimos entre todos los participantes, incluso en los recién llegados sobre lo que vale la pena preservar en cada campo. Por mucho que haya oposición en el campo de la literatura no puede haber un diferendo tan grande que lleve a la negación de la libertad creativa o al derecho a la libertad de difusión de las ideas. Ese valor no puede estar en juego porque de estarlo supondría que el campo pueda desaparecer. “Los recién llegados tienen que pagar un derecho de admisión que consiste en reconocer el valor del juego (...) y en conocer (...) ciertos principios de funcionamiento del juego” (op. cit. 122).
- Lo que más interesa a nuestro tema de la gestión cultural es que en la actualidad el campo del arte se halla constituido por una multitud de agentes que comparte los valores de los campos y que son pilares fundamentales del desarrollo de éstos. El campo de la literatura es inconcebible desde hace 150 años sin los agentes literarios, los editores, los correctores de estilo, los libreros, los críticos literarios, los historiadores del arte y los promotores o difusores de la obra. Pensar por ejemplo en un Charles Dickens leyendo sus obras sin los recursos de la actualidad a audiencias compuestas por miles de personas (lo que afectó significativamente su salud) nos lleva a considerar la complejidad de ese y otros muchos campos artísticos.
- Por último podemos debemos considerar lo que Bourdieu llamó el “efecto de campo” que consiste cuando ya no podemos comprender una obra sin conocer la historia de su campo de producción. Esta situación vuelve el trabajo artístico toda paradoja: el acto creador se vuelve incomprensible y hasta cierto punto subordinado al papel de los exegetas, comentaristas, intérpretes, historiadores, semiólogos y demás especialistas que se vuelven los “únicos capaces de explicar la obra y el reconocimiento del valor que se le atribuye” (op. cit. 123), como ocurre con el fenómeno actual de la curatoría del arte que produce un meta-discurso de la obra artística más importante que la que el creador quiso inspirar.

### **Conclusión.**

Hemos propuesto diversas entradas al tema de la gestión cultural. Lo que deseamos es evitar la idea de que la gestión cultural es una actividad que pueda identificarse simplemente con la administración de un programa o, peor aún, con la búsqueda de recursos. Nuestro criterio es que esta actividad es consecuencia del despliegue de la modernidad con sus exigencias de racionalidad, conflictividad, complejidad y toma de decisiones políticas. Si, como dice Alfons Martinell, la gestión cultural es una respuesta a un encargo social, éste no es sino una expresión de la maduración de una sociedad democrática, participativa y creadora.

## 2. La gestión cultural y las políticas culturales

### A. La promoción cultural en América Latina: entre el desarrollo comunitario y la gestión cultural.

La gestión de la cultura es un campo profesional de reciente formación aunque existen antecedentes muy notables. En América Latina se pueden observar dos antecedentes que representan modelos extremos de promotores culturales. En México, José Vasconcelos (1882-1959)<sup>14</sup> ha sido considerado el gestor cultural por excelencia en la historia de la política cultural contemporánea. Fue impulsor de la alfabetización a través de una campaña que movilizó a cientos de jóvenes y adultos,<sup>15</sup> creador de instituciones, mecenas de las artes,<sup>16</sup> editor, maestro, funcionario, hizo de la promoción cultural el gran espacio de consolidación del Estado mexicano de los años veinte y su huella está aún presente. Tras Vasconcelos encontramos el desarrollo de la gestión cultural en los bordes que conectan este campo con otros como la educación, el desarrollo comunitario, la salud, o la producción artesanal y agrícola. En realidad se trata de una gama muy amplia de especialistas: el maestro rural, el antropólogo dedicado a la aplicación de programas, el promotor de las artesanías y el extensionista agrícola, junto con muchas otras figuras diseñadas por el Estado para el desarrollo de las comunidades rurales. En los años setenta surgió la figura del especialista del desarrollo social que fue denominado "animador cultural" o "animador socio-cultural". Éste se movía inserto en la filosofía del desarrollo comunitario y hacía de la cultura un

---

<sup>14</sup> De Vasconcelos se pueden escribir muchas páginas gracias, sobre todo, a que fue uno de los intelectuales mexicanos que más testimonios dejaron de su andar político. ales de la época de la revolución mexicana y los años inmediatos. Sus memorias publicadas bajo el título de "Ulises Criollo" dan cuenta de cómo interpretaba su propia vida como en constante movimiento buscando arriban a una Ítaca imaginaria. De hecho su cultura filosófica se basó en la lectura de filósofos del siglo XIX y diseñó para sí una divisa de acción permanente que llevó a la práctica en sus años de funcionario. Al menos hay dos grandes etapas en la vida de Vasconcelos como intelectual, la que va de la primera década del siglo XX en que formó parte de una hornada de jóvenes ilusionados con el cambio y que al llegar el movimiento revolucionario se suma a la lucha democratizadora de Francisco I. Madero, luego a la "Convención" que fue el intento de acuerpar a todos los grupos revolucionarios y finalmente al obregonismo que le dio la oportunidad de desarrollar una agitada labor en favor de la educación y la cultura durante el periodo de 1920 a 1924 en que fue primero rector de la Universidad Nacional y luego Secretario de Educación Pública. La cultura para él tenía un sentido semejante a la moral y la entendida como un recurso purificador de la violencia que había caído el país en la segunda década del siglo. Esta etapa termina en 1929, año en que participa en una larguísima campaña electoral por la presidencia del país de la que resultó perdedor. La segunda etapa de la vida del Vasconcelos adulto inicia con su autoexiliarse por casi una década, tiempo en que la amargura lo lleva a criticar la democracia, la revolución, la república española y en general todo movimiento progresista y en cambio se manifiesta favorable a las ideas autoritarias y fascistas de la época. Fue un hombre de contrastes y como tal sus últimos años defiende un conservadurismo extremo que lo aproxima a las posiciones más retrógradas de esa época.

<sup>15</sup> De hecho, fue la primera campaña de alfabetización posterior a una revolución social, como luego se hizo en Cuba y Nicaragua.

<sup>16</sup> Vasconcelos fue el impulsor del muralismo mexicano que nació precisamente en los muros de la Universidad Nacional y de la Secretaría de Educación Pública.



elemento de participación, identidad y democracia en el seno de los grupos con los que trabajaba. Los especialistas preocupados por el desarrollo de la cultura popular, encontraron en la figura del promotor cultural comunitario un actor de primera importancia.<sup>17</sup>

No queremos dejar pasar el interés que tuvo Vasconcelos en la colaboración de intelectuales latinoamericanos como Gabriela Mistral y Haya de la Torre quienes colaboraron ampliamente con su proyecto Educativo. La poetisa Gabriela Mistral produjo una antología de *Lecturas para Mujeres* y se involucró, tal vez a su pesar pues ello le quitaba tiempo a su propio trabajo como creadora, en varios proyectos educativos. Vasconcelos la honró en 1923 poniendo su nombre a una escuela industrial para mujeres que luego se integró al Instituto Politécnico Nacional, la segunda institución educativa del país después de la Universidad Nacional.

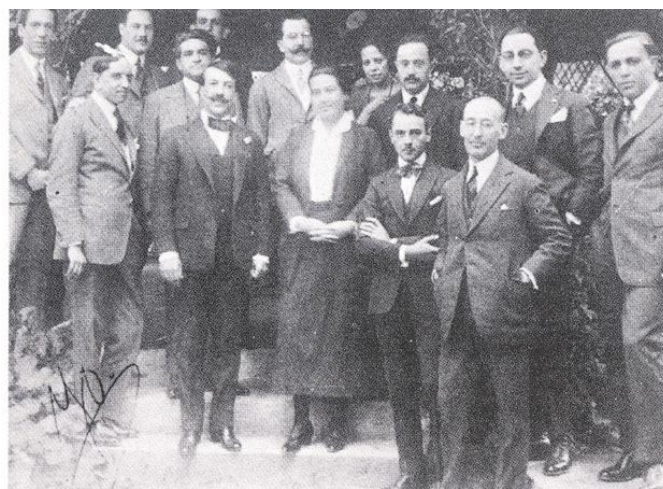
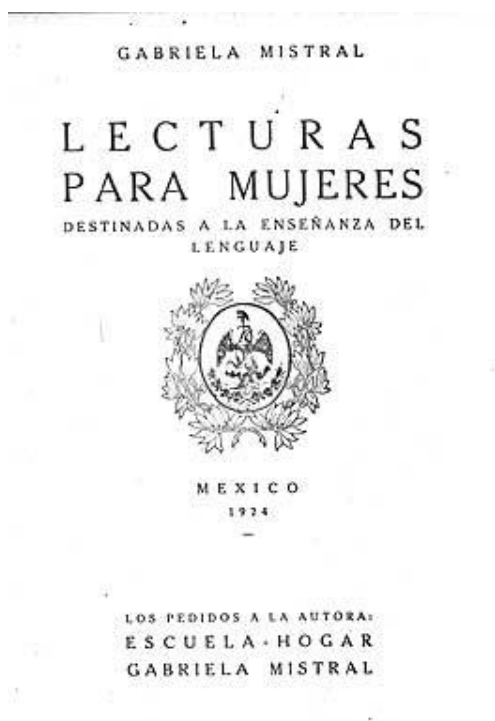


Ilustración de la portada de la antología *Lecturas para Mujeres*. En la foto, reunión celebrada en 1923. Aparecen: Ricardo Gómez Robelo, Roberto Montenegro, Antonio Caso, Alfredo L. Palacios, Gabriela Mistral, Carlos Pellicer, Julio Torri, Francisco L. del Río, Alberto Vázquez del Mercado, Palma Guillén, José Vasconcelos, secretario de Alfredo L. Palacios y Manuel Gómez Morin. Fuente: INEHRM. <http://www.textosa.es/2012/08/10/el-poema-del-viernes-carlos-pellicer/>

En otro extremo del modelo de intelectuales-gestores culturales latinoamericanos encontramos promotores culturales que desarrollaron su actividad fuera de las instituciones e incluso en contra

<sup>17</sup> Se puede ver el texto de en el que muestra la relación de Gabriela Mistral con el movimiento educativo desatado por José Vasconcelos en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/340/34003402.pdf>

de ellas. El historiador Ronald Wilson nos presenta a Luis Emilio Recabarren en su incesante lucha por la construcción de la organización y conciencia de clase de los trabajadores por lo que echó mano de todos los recursos, especialmente de la educación y el arte.<sup>18</sup> Por ello Wilson se acerca al fundador del Partido Comunista de Chile y lo describe “como un educador, gestor cultural y propagandista”. Para 1917, año de la revolución rusa, Recabarren ya había experimentado diversas rutas para el crecimiento cultural de la clase obrera entre las que destaca la prensa y el teatro.

Sin embargo, la creación de la prensa obrera, no solo generó diarios a favor de los intereses de la clase trabajadora, sino que sus locales fueron enclaves de irradiación de la cultura obrera. Un ecuatoriano vecindado en Iquique, David Barnes, recuerda que apoya y le arrienda a Recabarren una casona en Barros Arana 9, casi esquina de Sotomayor, para instalar allí ‘El Despertar de los Trabajadores’, barrio netamente obrero repleto de conventillos y cités. Allí se instala con su imprenta. “La casa estaba junto a una escuela de niñas (...) El segundo piso era una azotea que servía de teatro”. El 16 de enero de 1912 aparece el primer número de El Despertar de los Trabajadores. En ese ambiente crea el Círculo Cultural y Artístico, organiza el Conjunto Infantil Arte y Libertad, a cargo de Mariano Rivas, argentino, el Círculo Arte y Revolución, dirigido por Jenaro Latorre; la estudiantina Germinal y el Coro Obrero, todas instituciones que tendrán una amplia repercusión en la difusión de la cultura popular. Estos datos históricos recopilados por Pedro Bravo Elizondo (Raíces del Teatro Popular en Chile, 1991), refutan el mito que dice que el teatro chileno nació con la creación del Teatro de Ensayo de la Universidad de Chile en los años 40. Lo cierto es que el teatro, especialmente aquel de carácter popular, germinó en el norte con Luis Emilio Recabarren, cuando el dirigente obrero creó esta serie de grupos y centros culturales (Wilson, 2010).

Desde luego que no es nada sorprendente la adhesión casi inmediata de Recabarren a la revolución de octubre. Es más interesante el que Vasconcelos haya encontrado en Lunacharski una inspiración a su propio trabajo cultural que en los primeros años de la década de los veinte estaba sostenido en la movilización de los estudiantes de la Universidad Nacional. Posiblemente no fue el impacto del movimiento de la *Proletcult*<sup>19</sup> lo que le deslumbró, pero sí lo fue el extraordinario

---

<sup>18</sup> Las impresionantes imágenes de su funeral no hacen sino confirmar la enorme influencia y afecto que a sus 48 años de edad había alcanzado entre los sectores populares chilenos.

<http://www.youtube.com/watch?v=ggi82eHKxzw>

<sup>19</sup> Al inicio de la revolución los principales intelectuales que asumen la conducción de la política educativa y cultural formaron parte de una fracción bolchevique había disputado a Lenin la conducción del partido. El más notable de ellos fue Alexander Bogdanov, un hombre con muy amplios intereses intelectuales que iban de la economía, la medicina, la física y la filosofía. Bogdanov era sólo tres años menor que Lenin (1873-1929) y también fue perseguido y exiliado por las fuerzas represivas zaristas a fines del siglo XIX. Tras verse derrotado en la lucha política interna, Bogdanov se integró a un grupo próximo al bolchevismo pero con actitudes radicales en cuanto a la táctica de lucha. En 1909 Bogdanov fue expulsado del partido y decidió unirse a algunos exiliados como Maxim Gorki y Anatoli Lunacharski (su cuñado) y otros miembros de la fracción *otzovista* (revocadores) que se oponía a participar en las organizaciones legales y el parlamento y exigía revocar el mandato a los diputados socialdemócratas en la Duma.

El grupo de exiliados en Italia fundó en Capri una escuela para trabajadores rusos y tal vez a causa de su lejanía del partido hizo de esa actividad de formación un proyecto más claramente vinculado con una idea del papel de la cultura en la creación de una sociedad comunista.

despertar de las masas una vez destruida la autocracia, fenómeno coincidente con el despertar cultural mexicano de los años posteriores a la movilización armada de la segunda década del siglo XX. Por su parte, podemos suponer que una vez dado el triunfo de la revolución Rusa, Recabarren vio confirmadas en el *Proletkult* sus tesis sobre cultura de modo que su ideario político se reafirmó en la intención de impulsar una cultura obrera que concebía como autónoma, distinta y contrapuesta a la cultura burguesa. En esos márgenes él construyó toda su visión teórica y práctica del quehacer de su clase en la lucha por el socialismo.

### B. La gestión cultural en la organización de la cultura a fines de siglo XX

Desde luego que siempre es interesante analizar antecedentes de la gestión cultural, pero para fines de nuestra discusión es necesario reconocer que ha sido la organización de la cultura a partir del término de la segunda guerra mundial, especialmente en el último tercio del siglo XX, lo que ha diseñado la hoja de ruta de la gestión cultural contemporánea.

Es importante detenernos en esto último porque en los años ochenta se sintetiza un modelo de intervención cultural en el ámbito comunitario que dibujaba claramente un perfil del promotor cultural. Nos referimos al esquema de Guillermo Bonfil sobre el control cultural.

#### Dinámica del control cultural, según Guillermo Bonfil

Esquema del Control Cultural		
Recursos culturales	Decisiones	
	Propias (deseables)	Ajenas (no deseables)
Propios	Cultura Autónoma Proceso básico: autonomía	Cultura Enajenada Proceso básico: imposición
Ajenos	Cultura Apropriada Proceso básico: Apropiación	Cultura Impuesta Proceso básico: resistencia

Observaciones: Recursos Culturales: Todos los elementos de una cultura que se ponen en juego para definir un propósito social y alcanzarlo. La imagen de cultura que produce este esquema es necesariamente estática.

Fuente: Bonfil, 1981

---

A triunfo de la revolución Bogdanov fundó y dirigió el movimiento artístico proletario llamado *Proletkult*. Se trató de un proyecto radical en cuanto su concepción de la cultura en el que propuso la destrucción total de la “vieja cultura burguesa” a favor de una “cultura proletaria pura” del futuro. Al principio el *Proletkult*, como otros movimientos culturales de corte radical de la época, tuvo apoyo financiero del gobierno bolchevique, pero a partir de 1919-1920 la dirección bolchevique se volvió hostil al movimiento.

Los máximos líderes políticos de la revolución Lenin y Trotski no compartieron esta visión de la nueva cultura proletaria. Puede saberse más del *Proletkult* en Walsh (2007) y en el capítulo 7, “Rusia a través de la lente soviética”, de Figes (2010).

Bonfil entiende por recursos culturales todos los elementos de una cultura que se ponen en juego para definir un propósito social y alcanzarlo. Ahora bien, la imagen de cultura que produce este esquema, advierte el autor, es necesariamente estática. Por otra parte, como se puede deducir del esquema, la dinámica del control cultural se expresa en cuatro procesos básicos: Resistencia, Imposición, Apropriación y Enajenación. ¿Qué consecuencias sugiere este esquema en lo que toca a los gestores o promotores comunitarios? Bonfil explica la experiencia tenida hasta esos años en el programa de capacitación de promotores indígenas de la siguiente manera:

[esta experiencia]... “está encaminada a la formación de personal para la animación cultural en las comunidades y regiones étnicas. Se trata de los cursos de capacitación de promotores culturales que organiza la Dirección General de Culturas Populares a través de sus diversas unidades regionales. Para el caso de la experiencia en Oaxaca disponemos de documentos analíticos que permiten estudiar en detalle los métodos, los problemas y los primeros resultados de la capacitación. En este programa los requisitos de escolaridad previa son mínimos: los candidatos deben dominar la lectura y del español. La selección se hace con la participación de las comunidades y, en su caso, de las organizaciones indígenas regionales. Con ello se busca involucrar desde el primer momento a sectores e individuos significativos entre la población indígena, para propiciar el arraigo del programa y su orientación de acuerdo a los de los pueblos indios participantes” (op. Cit. 119, el énfasis es nuestro).

En otras palabras, el sentido y la función de los promotores comunitarios bajo este esquema es que éstos son ante todo un recurso cultural propio de una comunidad, y por tanto no cabe irrumpir en alguna de ellas con un agente cultural que le sea ajeno. Otra consecuencia es que la misión del promotor cultural comunitario es mantener la autonomía cultural, por lo que las vinculaciones con otros proyectos, a pesar de no estar negadas, tienen un papel subordinado al control de la comunidad de sus propios procesos culturales.

Para entender el desarrollo de otros modos de intervención en la cultura hay que tener a la vista los cambios que ocurrieron en este campo sobre todo en el último tercio del siglo pasado. En este periodo se vivió a escala mundial una profunda transformación en el modo en que se producen, circulan y se acercan al público los bienes culturales. El principal agente cultural -el Estado- inició un proceso de reestructuración de sus acciones con el fin de transferir a la sociedad (empresa y asociaciones civiles) parte de sus cargas. Al mismo tiempo, se desarrolló una nueva filosofía en las políticas públicas que consagró el principio de subsidiariedad en todas las áreas de acción del sector público, incluido el cultural, lo que dio pie a una lenta política de descentralización y a un mayor papel de las regiones y los municipios.

De este modo, el campo de la cultura se ha hecho más extenso y complejo. En México, por ejemplo, empieza a observarse el interés del sector privado en lo que antes era un espacio casi exclusivo del estado: la alta cultura. Así tenemos por ejemplo, en 1981 el surgimiento del Museo Tamayo de Arte Contemporáneo con el apoyo del empresarial Grupo Alfa y la Fundación Televisa y más tarde el Centro Cultural Arte Contemporáneo que cerró sus actividades a fines de los noventa. Casi al mismo tiempo que el CC/AC, en Monterrey nació el Museo de Arte Contemporáneo y en Puebla el Museo Amparo de Puebla. Hay otros centros promovidos por sociedades civiles como la

Casa Lamm o el Circo Volador; Importantes festivales de alcance internacional como el inSite de Tijuana, fundaciones de empresas y sindicatos; escuelas y galerías de arte como el Instituto de Artes Gráficas de Oaxaca, creado por el pintor Francisco Toledo; casas de cultura promovidas por organizaciones vecinales, partidos políticos y grupos artísticos.

No se trata sólo de la ampliación de los agentes sociales interesados en la cultura, sino también del aumento de los flujos de intercambio y cooperación entre ellos. Aún las actividades culturales más tradicionales requieren conectar con el gran público a través de los medios; los pequeños grupos culturales se ven precisados a acudir a las fundaciones de las grandes corporaciones y éstas a la vez encuentran en el apoyo a pequeños proyectos algunas bases de legitimidad; museos públicos negocian con las empresas; el gobierno convoca a la comunidad artística y cultural a que propongan proyectos los cuales son dictaminados por comités de expertos formados por especialistas o académicos no vinculados formalmente con el Estado. En este marco, debe entenderse el marco en el que se desarrolla la gestión cultural moderna.

“La gestión cultural es sin duda un campo emergente, con una gran fuerza dinámica, tanto la óptica de favorecedora de la cohesión y el desarrollo de las sociedades, como desde la perspectiva de la cultura como generadora de riqueza y empleo. Ciertos conceptos acuñados en los últimos años – controvertidos en algunos casos – como los derechos culturales y la gestión de la diversidad cultural, “la cultura da trabajo” o la excepción cultural, terminan por explicar el creciente interés por este campo profesional” (UNESCO-OEI-IBERFORMAT, 2005: 11).

La novedad, a diferencia de la misión del promotor cultural comunitario es que la exigencia actual consiste en gestionar el diseño, producción, circulación y distribución de los bienes culturales en un marco de modernidad y democracia. El gestor cultural, a diferencia del antiguo promotor o animador cultural, no pretende hacer trabajo comunitario sino responder al encargo social de la cultura que se solicita a instituciones públicas, privadas y asociativas. Se guía por las definiciones generales de la política cultural, pero su práctica real está determinada por los pequeños acuerdos sociales que se van construyendo entre los diversos agentes sociales. Para comprender mejor el papel del gestor cultural podemos observar la propuesta de análisis de esquema de José Joaquín Bruner sobre los circuitos culturales:<sup>20</sup>

De este modo, según Bruner, Las políticas culturales tienen por objeto la cultura organizada socialmente. Son intentos de intervención deliberada con los medios apropiados, en la esfera de la constitución pública, macrosocial e institucional de la cultura, con el fin de obtener efectos buscados. Son, por lo general, formas de intervención que tienden a operar sobre:

- el nivel organizacional de la cultura;
- preparación y carrera de los agentes,
- distribución y organización de los medios,
- formas institucionales de producción y circulación de bienes simbólicos, etc.”

---

<sup>20</sup> José Joaquín Bruner “Políticas culturales y democracia: hacia una teoría de las oportunidades” en Néstor García Canclini, ed. *Políticas Culturales en América Latina*, México, Grijalbo, 1987: 175-203

Por tanto:

“El objeto de las políticas culturales no es “la cultura”, no es un objeto físico, no es siquiera una situación; es una constelación movible de circuitos culturales que se engarzan unos con otros y que entreveran, por así decir, desde dentro a la sociedad” (Brunner 1992: 2979)

### Clasificación de los circuitos culturales

Agentes	Productores profesionales	Empresas Privadas	Agencias Públicas	Asociaciones Voluntarias
Instancias Institucionales				
Mercado		X		
Administración			X	
Comunidad				X

**Observaciones:**

Circuito cultural: Combinación típica de agentes e instancias institucionales que abarcan además las fases de producción, transmisión y consumo de los respectivos bienes culturales.

Agente: sujetos generadores de la acción cultural; participantes directos de la producción y transmisión culturales

Instancias institucionales: dispositivos de organización social, regulación o control de la cultura como producto especializado

X = circuitos “puros”

Fuente: Brunner, 1987

En este esquema, Brunner entiende Circuito cultural como una combinación típica de agentes e instancias institucionales (es decir, dispositivos de organización social, regulación o control de la cultura como producto especializado) que abarcan además las fases de producción, transmisión y consumo de los respectivos bienes culturales. En otras palabras, el objetivo de un circuito cultural es poner a disposición de la sociedad o de un segmento de ésta bienes y servicios culturales. Los circuitos culturales surgen de la combinación de agentes culturales e instancias institucionales. Los primeros pueden ser los productores profesionales, las empresas privadas, las empresas públicas y las asociaciones voluntarias. Las instancias institucionales son tres: mercado, administración y comunidad. En cuanto a las funciones de los agentes Brunner señala tres tipos:

- “los agentes culturales [que] representan participantes directos en la esfera de la producción y transmisión culturales. En consecuencia, ellos son agentes directos de acciones culturales (artista, empresa productora de programas de TV, grupo de música, conjunto folclórico, ballet nacional, etc.)”
- “sujetos formuladores de políticas culturales (esto es, que intervienen dentro de un circuito determinado ya no solamente con el propósito de ofrecer un producto sino de influir en la orientación del circuito; de crear una tradición artística determinada de combatir una escuela opuesta; de criticar con esa acción cultural al gobierno, etc.)”
- Estos últimos agentes a su vez se pueden desdoblar en un momento dado y pasar a “objetos de políticas determinadas por otros sujetos” (op. cit. 179).

Conviene ver con más detalle este desglose de agentes culturales. Para Brunner los actores del campo cultural son los productores directos de los bienes culturales entendidos de una manera amplia y los que intervienen en el campo a través de la elaboración de políticas. Estos últimos pueden desdoblarse entre los formuladores de políticas y los que las aplican es decir, aquellos agentes mediadores entre las políticas de cultura y los circuitos culturales, quienes a su vez pueden ser objeto de las mismas políticas culturales.

Aunque, como se observa en el esquema es posible imaginar circuitos culturales “puros” en donde se corresponda un agente cultural con una instancia institucional ad hoc –empresas privadas/mercado; empresas públicas/administración, asociaciones voluntarias/comunidad- lo que sucede con mayor frecuencia es la combinación de agentes culturales e instancias institucionales que aparentemente no se corresponden. Así por ejemplo puede haber circuitos de productores profesionales que funcionan para el mercado o para las administraciones públicas o circuitos de administración pública donde los agentes producen para el mercado o para una organización comunitaria o asociaciones voluntarias que operan para el mercado...

Lo interesante para nuestra reflexión sobre los gestores culturales es que esta propuesta de análisis de los circuitos culturales muestra la necesidad de contar con profesionales capaces de comprender las lógicas de cada uno de los agentes y las instancias institucionales para satisfacer todos los requerimientos del proceso de producción de los bienes culturales. Al llamar gestores a

estos últimos queremos enfatizar otro modo totalmente legítimo de intervenir en la cultura más allá del campo comunitario en el que los agentes llamados gestores culturales se caracterizan por:

- Respeto a las lógicas de las distintas instancias institucionales
- Visión de conjunto del proceso de producción, circulación y consumo de los bienes y servicios culturales,
- Profesionalización de su actividad mediadora
- Compromiso con los valores de una sociedad democrática
- Atención a las definiciones generales en materia de política cultural que rebasan el ámbito particular de cada instancia institucional y que deben constituir la esencia de la actuación de la administración pública: rendición de cuentas, participación, descentralización, priorización de lo público.

### **C) La gestión cultural frente al reto de la diversidad**

La aceptación del pluralismo y la diversidad cultural en Iberoamérica responde a transformaciones internas y al gran debate internacional que impulsaron diversos actores internaciones, en especial la UNESCO, y que su vez transitó por diversas etapas.

El concepto de diversidad, como el de cultura, es un concepto dinámico. Su sentido cambiante ha obedecido tanto a la propia maduración de la reflexión teórica como a las condiciones internacionales -sociales y políticas- que afectan el desarrollo de las instituciones locales e intergubernamentales de cultura. Esto ha dado lugar a un mayor refinamiento conceptual y a una ampliación de la agenda pública, de modo que hoy la diversidad cultural abarca espacios que hace mucho tiempo no se tenían a la vista.

En L'UNESCO et la Question de la diversité Culturelle, 1946-2007 la División de Políticas Culturales y de Diálogo Intercultural de la organización ha hecho un recuento y balance conceptual del tema. La perspectiva que presenta, basada en un recorrido histórico, permite observar que la diversidad de sentido del concepto diversidad cultural responde a diferentes tensiones:

- Oposición entre ciencia y prejuicio como base la lucha contra la discriminación, lo que supone una visión iluminista del conocimiento como fuente de justicia y equidad;
- La tensión entre soberanía y aislamiento al elegir la deriva de las nuevas naciones recientemente independizadas (principalmente a lo largo de los años sesenta).
- Oposición entre la imposición de modelos y el desarrollo endógeno. El tránsito de una visión reducida a las bellas artes y una visión amplia basada en la totalidad de las expresiones creativas y simbólicas de los seres humanos supuso la aceptación de que cada pueblo construye su propio camino de desarrollo<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> "This conception of culture as a universal faculty rather than a rigid canon of practice leaves more room for flexibility and transcendence" (*L'UNESCO et la Question de la diversité Culturelle, 1946-2007*:106).



- Tensión entre gobernabilidad y diversidad<sup>22</sup> en la gestión interna de la pluralidad de culturas que comparten un mismo territorio.
- Tensión entre la homogeneidad producida por el mercado global y la diversidad creativa.<sup>23</sup> En este proceso se confrontan las presiones de la globalización para convertir la cultura como un activo más susceptible de ser comercializado, con los intereses de las sociedades, pueblos y comunidades que buscan hacer la cultura una fuente de identidad y reconocimiento.

Estas tensiones dan lugar a distintos movimientos del concepto de diversidad que a su vez implican objetivos, actores, estrategias y racionalidades diferentes. En un primer momento, la tensión entre prejuicio y conocimiento implicó una estrategia sostenida en acciones de educación e información que hacía de los individuos su principal sujeto. Se trata de una visión estrechamente vinculada con la tradición humanista de las primeras etapas de la modernidad.

La superación de la antinomia tradicional entre intervención gubernamental y libertad intelectual<sup>24</sup>, reconoció la responsabilidad del estado en la promoción de la cultura, sea en términos de la reivindicación de su capacidad de elegir el camino de su propio desarrollo como parte de la propia construcción de su soberanía, o bien de la aceptación del pluralismo interno de sus propias sociedades para garantizar la gobernabilidad y ampliar la democracia. En este último sentido la estrategia de atención a la diversidad ha consistido en la aceptación de la participación de los diversos grupos de la sociedad apoyados éstos a su vez en una idea más compleja de los derechos culturales. En cuanto a los actores, fueron las instituciones gubernamentales, pero también la sociedad civil y las agencias de cooperación internacional impulsados por una racionalidad sostenida en la autonomía y la gestión de la diversidad.

El momento presente contempla la expansión del comercio internacional y los riesgos de la uniformidad cultural y se ha preocupado por diseñar estrategias de impidan el trato de las creaciones culturales como un activo más de las corporaciones comerciales.

Una forma de presentar estas transformaciones es a través del siguiente esquema:

---

<sup>22</sup> This undertaking has since the 1980s been emphasizing the promotion of peaceful coexistence within multicultural societies. Managing cultural pluralism is one its main principles, leading to the idea of constructive pluralism". (*L'UNESCO et la Question de la diversité Culturelle, 1946-2007*:113)

<sup>23</sup> This undertaking has, since the late 1990s, been concentrating on the new challenges to cultural diversity, development and peace in the world that stem from the process of globalization ... The process undeniably brings peoples closer together, as they increasingly become part of a single international community. It is attended by a steady erosion of national boundaries, with increasingly free trade and an accelerating convergence of a single humanity. (121)

<sup>24</sup> "...moving away from the incompatibility traditionally postulated in regard to culture between government intervention and intellectual freedom towards a recognition, in theory and in practice, of the State's responsibilities to the cultural life of the nation. (Final Report of the Intergovernmental Conference on Institutional, Administrative and Financial Aspects of Cultural Policies, Venice, 1970, p. 42)

## Enfoques debatidos en la UNESCO sobre diversidad y pluralismo cultural 1946-2007

	OBJETIVO	SUJETO	ESTRATEGIA	RACIONALIDAD
Enfoque de la educación y el conocimiento (CULTURE AND KNOWLEDGE)	PROFESIONAL-ARTÍSTICO Hacer del conocimiento un instrumento de rechazo al racismo y la discriminación	Individual	Difusión del conocimiento y la información	Humanista
Enfoque político (CULTURE AND POLITICS)	ARTÍSTICO, PATRIMONIAL Hacer de la cooperación un instrumento para el entendimiento de las naciones y las culturales (iguales todas ellas en dignidad, derechos y riqueza)	Instituciones intergubernamentales; Pueblos y naciones.	Promoción del intercambio y cooperación entre las culturas	Solidaria
Enfoque del desarrollo endógeno (CULTURE AND DEVELOPMENT)	SOCIO-CULTURAL Hacer de la diversidad una condición del desarrollo interno de cada sociedad	Instituciones gubernamentales y sociales.	Promoción de las propias capacidades culturales de la sociedad	Autonomía social y cultural
Enfoque de la democracia cultural (CULTURE AND DEMOCRACY)	SOCIO-CULTURAL Hacer de la participación la condición del desarrollo del pluralismo cultural.	Instituciones gubernamentales, sociedad civil y comunidad internacional	La promoción de los derechos culturales, la participación y la descentralización cultural	Gestión de la diversidad y el pluralismo.  (Incorporación de la diversidad como condición de gobernabilidad)
Enfoque de la defensa de la diversidad (CULTURE AND GLOBALIZATION)	CAMPO ARTÍSTICO Y PROCESO CREATIVO Preservar los bienes culturales de la mercantilización y la depredación económica e industrial	Instituciones intergubernamentales, gubernamentales, empresariales y sociales	Promover y proteger la creatividad y los bienes culturales de la comercialización	Promoción y defensa del creatividad de las sociedades

Fuente: Elaborado por E. Nivón a partir del documento L'UNESCO et la Question de la diversité Culturelle, 1946-2007

## Los sentidos de la diversidad en América Latina

A principio del siglo XXI el debate público latinoamericano sobre diversidad y pluralismo cultural se ha saldado favorablemente a favor de la incorporación de la diversidad en las políticas públicas sociales y de cultura de toda la región. Ha sido un debate aparentemente terso pues no existen grandes voces contrarias a la aceptación del discurso sobre la diversidad, aunque podrían encontrarse varios resquicios donde se cuelan dificultades para hacerlo efectivo. Sin embargo, los cruces o tensiones a partir de las cuales se han construido los consensos sobre la diferencia cultural son diferentes de los que se proponen en L'UNESCO et la Question de la diversité Culturelle, 1946-2007 debido a dos características propias de los estados de la región: la existencia de una numerosa población indígena segregada a partir de criterios raciales y sociales y los cambios de la economía global que han afectado la capacidad de estados latinoamericanos de satisfacer las demandas emanadas del pluralismo y la diversidad.<sup>25</sup>

Las repúblicas latinoamericanas se abrieron al mundo con un deseo de modernidad que se plasmó en diversos proyectos republicanos. Al abrazar al liberalismo como sustento de su organización política y social, las nuevas naciones pretendían acercarse a un modelo de modernidad próximo al de los Estados Unidos, aunque las condiciones sociales de las antiguas colonias frustraban el avance hacia esa meta: “formar constituciones políticas más o menos plausibles, equilibrar ingeniosamente los poderes, proclamar garantías y hacer ostentaciones de principios liberales, son cosas fáciles...” escribía Andrés Bello en 1836. Sin embargo, también señalaba que “Instituciones que en teoría parecen dignas de la más alta admiración... encuentran, para su observancia, obstáculos invencibles en la práctica”.<sup>26</sup>

La tradición liberal que fue un importante sostén en la construcción de los estados modernos de Latinoamérica, apoyó la construcción de proyectos unitarios y homogéneos en prácticamente toda la región, al tiempo que planteó graves obstáculos a la aceptación de la diversidad cultural interna de las nuevas naciones que se arrojaron durante el siglo XX a la construcción de proyectos integracionistas en casi todo el subcontinente.<sup>27</sup>

En gran medida, la perspectiva integracionista se sostiene en una visión pesimista sobre el presente y el futuro de las sociedades indígenas de México y de América Latina<sup>28</sup>. Varias figuras

---

<sup>25</sup> Pese a las diferencias demográficas y de desarrollo social, los indios y afroamericanos han estado presentes en el imaginario latinoamericano de todas las naciones (consúltese Mónica Quijada 1994). Anibal Quijano (2000) describe cuatro trayectorias históricas y líneas políticas que marcan el desarrollo del estado nación en América Latina, todas ellas definidas por el modo como se resuelve la confrontación racial interna.

<sup>26</sup> Andrés Bello “Las Repúblicas Hispanoamericanas” en Zea 1993:186.

<sup>27</sup> Aunque la perspectiva integracionista fue la que se tradujo en políticas de gobierno, no puede desconocerse que en América Latina también tuvieron desarrollo propuestas indigenistas radicales que no se acomodaron a las políticas populistas y desarrollistas que adoptaron el integracionismo. En Perú hay un notable desarrollo de este indigenismo radical desde Manuel González Prada (1844-1918), José Carlos Mariátegui, (1894-1930), fundador del Partido Comunista en el Perú, el escritor Luis Eduardo Valcárcel (1891-1987) hasta José María Arguedas (1911-1969) y el dirigente e intelectual indígena Hugo Blanco.

<sup>28</sup> Para algunos autores latinoamericanos tal pesimismo no proviene exclusivamente de las dificultades de desarrollo de los grupos indígenas sino del conjunto de las sociedades latinoamericanas. Diversos ensayistas

relevantes de la intelectualidad mexicana de los años veinte y treinta del siglo XX permiten reconocer esta visión. Manuel Gamio, fundador de la política indigenista posrevolucionaria de México, convoca al estado y a la sociedad mexicana a desarrollar una política de integración indígena, pues para él no podían ser verdaderas patrias o naciones aquellas en las que grandes “elementos que constituyen su población difieren fundamentalmente en todos sus aspectos y se ignoran entre sí” (1992: 7).

“Cuando, de acuerdo con el procedimiento integral hasta aquí delineado, hayan sido incorporadas a la vida nacional nuestras familias indígenas, las fuerzas que hoy oculta el país en estado latente y pasivo, se transformarán en energías dinámicas inmediatamente productivas...” (idem: 18)

Vasconcelos, por su parte, en medio de alabanzas al mestizaje y de críticas a la pureza racial, consideró que las poblaciones indígenas modernas eran expresión de la decadencia de sus civilizaciones y que la cristiana mezcla de las razas permitiría producir un ser humano nuevo, con enormes capacidades de desarrollo.<sup>29</sup> Una década más tarde, en un importante texto que tuvo alcance continental, Lucio Mendieta y Núñez escribió sobre la situación de los indígenas en México en el que presentó dos argumentos para abordar socialmente el problema indígena: la conveniencia del indio y el interés nacional. “En su obra, concluye que el indio es incapaz de organizar su economía por sí mismo y que la solución al problema es la intervención del gobierno por medio de un programa centralizado, que partiendo de un previo conocimiento de cada zona económica del país, transforme dicha economía” (citado por Oropeza Kersey 172s).<sup>30</sup>

La superación de las políticas asimilacionistas o integracionistas supuso un giro intelectual en la forma de apreciar las culturas indígenas. La ruta intelectual por la que el antropólogo Guillermo Bonfil<sup>31</sup> se libera de esta interpretación del papel del indio en la sociedad mexicana consistió en el

---

ponen de manifiesto las tensiones entre barbarie y civilización en el siglo XIX. Para muchos de ellos la diversidad y la mezcla de racial significan un obstáculo en la construcción de la modernidad latinoamericana. David Solodkow escribe a propósito del ensayo de Sarmiento *Conflicto y armonías de las razas en América* (1883) que para el autor argentino “existe un *mal* que aqueja no sólo a la Argentina sino a América toda; un *mal* que ya no podrá depender únicamente de las relaciones de determinismo natural que, en el *Facundo*, implicaban los *accidentes exteriores* del suelo... Se trata de naciones que carecen de unidad y de consistencia, tanto administrativo-legal como racial. (97-98)

<sup>29</sup> Un texto de 1926 recientemente reditado de José Vasconcelos hace alabanza del proceso de mestizaje hispanoamericano a diferencia de la defensa de la pureza racial que según él se había desarrollado en la sociedad anglosajona del norte. Se trata de un texto que hay que leerlo en el contexto de la época y con los recursos intelectuales y científicos del momento, sin embargo no deja de ser ambigua su valoración de lo indígena que en algunos pasajes puede apreciarse como racista.

<sup>30</sup> El libro de Lucio Mendieta y Núñez *La economía del indio s/d*, 1938, 72pp, fue presentado como ponencia por la delegación de México a la VIII Conferencia Panamericana realizada en Lima. La conferencia trató ampliamente la cuestión indígena en el continente y decidió convocar la realización del I Congreso Indigenista Interamericano que se celebró en la ciudad de Pátzcuaro, México en 1940, con importante presencia de delegados de México y Estados Unidos. La Organización Internacional del Trabajo, tuvo también gran interés en el desarrollo de esa cita que dio por resultado el Instituto Indigenista Interamericano, (ver OIT, 1949).

<sup>31</sup> G. Bonfil (1935-1991) fue un reconocido antropólogo mexicano promotor del reconocimiento de la diversidad y la autonomía indígena y firme opositor del proyecto integracionista del indigenismo oficial. Su

análisis de la construcción del discurso sobre el indio en el que pasa revista a las distintas maneras de definirlo:

“El indio ha evadido constantemente los intentos que se han hecho por definirlo. Una tras otra, las definiciones formuladas son objeto de análisis y de confrontación con la realidad, pruebas en las que siempre dejan ver su inconsistencia, su parcialidad o su incapacidad para que en ellas quepa la gran variedad de situaciones y de contenidos culturales que hoy caracterizan a los pueblos de América que llamamos indígenas.” (1995:338)

Estas dificultades en gran medida fueron resultado de la construcción política y racial del concepto indio a lo largo de la colonia. La aportación principal de Bonfil fue que la “categoría de indio”, en efecto, es una categoría supra-étnica que no denota ningún contenido específico de los grupos que abarca, sino una particular relación entre ellos y otros sectores del sistema social global del que los indios forman parte. La categoría de indio denota la condición de colonizado y hace referencia necesaria a la relación colonial.

Transculturación, mestizaje, asimilación son conceptos que convergen parcialmente. Sin embargo, la fortaleza del paradigma integracionista en América Latina sólo puede ser explicada por el entusiasmo de sus élites por la modernización. Ésta era pensada como resultado de un proceso que debía parecerse al seguido por los países de Europa occidental y los Estados Unidos quienes habían construido naciones homogéneas e instituciones democráticas sostenidas en la igualdad y la democracia. Hace casi cien años, Manuel Gamio hablaba de “nacionalidades definidas e integradas” las cuales eran según él, los casos de Francia, Alemania o Japón. Más tarde, instalada la ya época del desarrollismo se generalizó la confianza de que “intervenciones decididas podrían conducir a los países pobres al logro, en el lapso de una generación, de los estándares materiales de vida que el Occidente industrializado logró en tres generaciones o más, y sin incurrir en el pesado costo social que ellos tuvieron que pagar o que se infligió a otros (principalmente a través del colonialismo)” (Sagasti: 20). Para ello el precio que habrían de pagar los países en desarrollo era cerrar todas las vías para que las fuerzas de la tradición impidieran el progreso. En 1951, un grupo de expertos de las Naciones Unidas señalaba que el progreso económico era imposible sin ajustes dolorosos (sobre todo de las sociedades tradicionales) y que, por tanto,

“Las filosofías ancestrales deben ser erradicadas; las viejas instituciones sociales tienen que desintegrarse; los lazos de casta, credo y raza deben romperse; y grandes masas de personas incapaces de seguir el ritmo del progreso deberán ver frustradas sus expectativas de una vida cómoda. Muy pocas comunidades están dispuestas a pagar el precio del progreso económico”<sup>32</sup>

---

mirada rebasó el marco mexicano. Fue promotor de las reuniones de Barbados que dieron por resultado importantes declaraciones sobre la autonomía indígena en América latina y primer presidente de la Asociación Latinoamericana de Antropología fundada en 1990.

<sup>32</sup> La cita aparece en el documento “La cultura como finalidad del desarrollo” del Seminario de Expertos en Políticas Culturales, OEA, Vancouver, Canadá, 2002.

<http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub6.doc>  
<http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub6.doc>

De este modo, el camino del pluralismo cultural en América Latina se abrió camino a través de la superación de la diversidad negada por el estado liberal y de la cancelación de la idea de que sólo era posible un solo camino hacia el desarrollo. En este proceso el debate intelectual y la movilización indígena jugaron un papel fundamental.

Los movimientos indígenas en América Latina están presentes en la región desde el comienzo mismo de la colonización, pero fue en los años sesenta del siglo XX cuando aparecieron con reivindicaciones políticas continentales. Vinculados originalmente con intelectuales y misioneros conscientes de la opresión que han padecido, la movilización indígena se radicalizó al buscar la autonomía política, cultural e intelectual con respecto otros grupos sociales. La movilización indígena se articuló a partir de la discusión de demandas comunes y de un sostenido ímpetu por transformar su presencia en los estados latinoamericanos. En 1977 los firmantes de la Declaración de Barbados 1133, caracterizaron la situación de los indígenas a partir de tres modalidades: la de los “grupos que han permanecido relativamente aislados y que conservan sus propios esquemas culturales”; la de aquellos que “conservan gran parte de su cultura, pero que están directamente dominados por el sistema capitalista” y la del “sector de la población que ha sido desindianizado por las fuerzas integracionistas y ha perdido sus esquemas culturales a cambio de ventajas económicas limitadas”. Sobre cada una de estas situaciones los declarantes se pronunciaban y aspiraban a “culminar el capítulo de la colonización”.

Al momento en que se celebraba en Colombia la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales de América Latina y el Caribe (1978) y luego la Mondiacult en México en 1982, los movimientos indígenas protagonizaban con discreción una profunda transformación en las relaciones entre estado y sociedad y entre cultura y colonialismo. Al respecto, es notable el énfasis que la conferencia de Bogotá pone en el pluralismo. La conferencia marca un continuum entre la defensa de pluralismo cultural y la diversidad interna:

“el contenido que se busque dar al desarrollo cultural preservará o distorsionará la Identidad Cultural, la que no puede ser concebida sin un respeto absoluto al Pluralismo Cultural, que se manifiesta no solamente a nivel regional sino también en el interior de cada uno de los países que componen la región” (“Informe General” (Parte I) Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en América Latina y el Caribe, Bogotá 1978, inciso 21)

Esto se traduce en el reconocimiento de que la identidad es una condición de la plena soberanía de las naciones, cuya diversidad enriquece la región, pero también

“que los países de la región buscaban una cultura de síntesis, de vocación universal que respete y asuma plenamente la pluralidad de diferencias” (idem, inciso 25)

---

<sup>33</sup> Una descripción cuidadosa de las declaraciones y el grupo de Barbados ha sido realizada por Miguel Bartolomé (2006), uno de sus protagonistas (capítulo 10). La declaración cita se encuentra en <http://www.nativeweb.org/papers/statements/state/barbados2.php>

La presencia de las reivindicaciones culturales indígenas asoma en la declaración de Bogotá en la confrontación de imágenes distintas sobre la conquista, el mestizaje o el desarrollo. Sobre la conquista de América algunos delegados la asumieron como una gran empresa cultural y punto de partida de la identidad cultural actual de la región, mientras que otros la caracterizan como una ruptura trágica destructora de los valiosos aportes intelectuales y materiales de los pueblos precolombinos a la cultura universal (idem, inciso 29). La lucha anticolonial y la reafirmación de la soberanía frente a la explotación económica por parte de los grandes centros hegemónicos han sido el origen de un crecimiento cultural que ha acompañado las intensas luchas sociales, económicas y políticas de la región. Algunos observaban la existencia de sociedades duales en América Latina, otros ratificaban el carácter occidental -a la manera latinoamericana, se llegó a decir- de toda la región.

Estas tendencias contradictorias que la conferencia expresó con claridad mostraron el interés y, al mismo tiempo, la dificultad de articular visiones uniformes sobre el desarrollo que no pasara por la aceptación del pluralismo. La movilización indígena se apartó del ideal humanista manifestado por los defensores del mestizaje. El integracionismo cultural o biológico no representaba necesariamente un proyecto político atractivo a las poblaciones indígenas como sí lo eran la aceptación de su presencia y la institucionalización de sus demandas: “Se puntualizó que el desarrollo cultural no puede basarse en una sola tendencia, en una<sup>34</sup> sola concepción del mundo y al respecto un delegado manifestó que la dimensión cultural del desarrollo tiene su propio idioma, su propia dinámica, que implica conocer la lógica interna de cada proceso cultural” (idem, inciso 48).

El impulso dado por la Mondiacult al debate por las políticas culturales en América Latina fue indudable. La discusión de instrumentos de cooperación regional encontró un clima favorable en las cumbres iberoamericanas de jefes de estado y de gobierno que se suceden desde 1991. La XVI cumbre de 2006 ratificó la Carta Cultural Iberoamericana que explícitamente hace mención a los principios enunciados en la “Declaración sobre la Diversidad Cultural” (2001) y en la “Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales” aprobada en la ciudad de París (2005) de la UNESCO.

Otro camino seguido en el debate sobre la diversidad es el promovido por la Organización Social del Trabajo. En efecto, en junio de 1989, la Organización Internacional del Trabajo aprobó el Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. Noruega y México fueron los dos primeros países que lo ratificaron en 1990 y posteriormente lo han hecho Argentina (2000), Bolivia (1991), Brasil (2002), Chile (2008), Colombia (1991), Costa Rica (1993), Dominica (2002), Ecuador (1998), Guatemala (1996), Honduras (1995), Paraguay (1993), Perú (1994) y Venezuela (2002). Es interesante que de los 20 países que hasta 2009 lo han ratificado 14 sean de América Latina y el Caribe.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>

<sup>35</sup> <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/ratifice.pl?C169>

El Convenio 169 de la OIT ha sido uno de los instrumentos más relevantes para la defensa de los derechos indígenas que establece procedimientos para examinar las denuncias que los grupos indígenas sobre el incumplimiento de lo señalado por el convenio. Se trata de un avance a pesar de que los pueblos indígenas como tales no están representados sino a través de las delegaciones de sus respectivos gobiernos que eventualmente lleguen a denunciar (Stavenhagen: 277).

La OIT se interesó por la situación laboral de los habitantes de las Colonias prácticamente desde principio del siglo XX. En términos jurídicos, dice Rodríguez-Piñero, la caracterización jurídica internacional de los pueblos indígenas siguió la doctrina decimonónica de la escuela positivista que, a partir de una visión euro-céntrica, articuló “una ‘dinámica de la diferencia’ que condujo a la exclusión de los pueblos no europeos de los atributos de la soberanía internacional” (107). En cambio estas poblaciones fueron relegadas a un estatuto de tutela consistente en la auto-asignación de las naciones coloniales de la responsabilidad de conducir hacia la “civilización” a los pueblos que la habían alcanzado.

Con el despliegue del proceso de descolonización en los lustros posteriores al fin de la segunda guerra mundial, la definición de “trabajador indígena” perdió sentido y fue posible tratar de la condición de la población indígena independientemente del estatus de las naciones a las que pertenecían. Sin embargo fue la atención específica de la OIT a la problemática de las naciones americanas lo que la hizo colocar en la agenda la situación específica de estos pueblos. “Es en este punto donde la emergencia del derecho internacional de los pueblos indígenas –por conducto de la Organización Internacional del Trabajo- aparece indisolublemente unida al movimiento indígena americano” (Rodríguez-Piñero 114). Gracias a este impulso se acordó la primera Convención sobre Trabajo Indígena en 1957 (Convenio 107), todavía comprometido con las políticas indígenas integracionistas prevalecientes<sup>36</sup> el cual fue revisado, no sin dificultades por parte de algunos estados nacionales, en los años ochenta cuando el paradigma integracionista estaba en pleno retroceso a favor del modelo multicultural. No era fácil aceptar el posible reto a su soberanía por parte de los pueblos y territorios a los que el convenio reconoce expresamente sus aspiraciones a la autodeterminación.<sup>37</sup>

Así, la lucha contra la discriminación, la superación del asimilacionismo, las aspiraciones de autocontrol indígena, la inequidad jurídica, las contribuciones universales de los pueblos indígenas y los diversos acuerdos internacionales de la ONU, UNESCO, FAO, OMS y el Instituto Indigenista Interamericano fueron el marco del más importante instrumento jurídico internacional sobre los pueblos indígenas hasta el acuerdo de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas en 2006. Es entendible que los movimientos indígenas latinoamericanos hayan encontrado en este acuerdo un importante soporte jurídico de sus demandas y movilizaciones.

---

<sup>36</sup> Los principios de ese acuerdo se preocupan por la “integración y protección de las poblaciones indígenas, tribuales [sic] y semitribuales [sic] en países independientes” (Rodríguez-Piñero, 120)

<sup>37</sup> En uno de sus considerandos el convenio reconoce: “las aspiraciones de esos pueblos a asumir el control de sus propias instituciones y formas de vida y de su desarrollo económico y a mantener y fortalecer sus identidades, lenguas y religiones, dentro del marco de los Estados en que viven”.



De esta manera la construcción de la diversidad o pluralismo cultural en América Latina es expresión de tendencias particulares en el que se debe distinguir claramente entre las políticas sobre la diversidad promovidas por los estados nacionales y las que se derivan de las demandas de autonomía de los movimientos sociales privilegiadamente del movimiento indígena que promueven una reforma radical del Estado. Estas tensiones tienen varias maneras de expresarse:

- La oposición entre un movimiento humanista de las élites promotor de la ideología del mestizaje y de la integración versus los movimientos indígenas promotores del pluralismo cultural.
- La tensión entre los modelos eurocéntricos de desarrollo y modernización frente a la reafirmación de la soberanía y la identidad nacional.
- La oposición entre el uniformismo social y legal basado en la ciudadanía individual y la creación de modelos estatales que cobijaran a los pueblos y comunidades indígenas.
- La oposición entre el libre comercio y la protección de los bienes culturales como factor de identidad y la creatividad

Es posible esquematizar estas tensiones en el siguiente cuadro:

#### Enfoques sobre diversidad y pluralismo cultural 1945-2007 en América Latina

	OBJETIVO	SUJETO	ESTRATEGIA	RACIONALIDAD
Enfoque del desarrollo endógeno  (CULTURA Y DESARROLLO)	SOCIO-CULTURAL  Hacer de la diversidad una condición del desarrollo interno de cada sociedad	Instituciones gubernamentales y sociales.	Promoción de las propias capacidades culturales de la sociedad	Autonomía social y cultural
Enfoque de la democracia cultural  (DEMOCRACIA CULTURAL)	SOCIO-CULTURAL  Hacer de la participación la condición del desarrollo del pluralismo cultural.	sociedad civil, comunidades indígenas y comunidad internacional	La promoción de los derechos culturales, la participación y la descentralización cultural	Gestión de la diversidad y el pluralismo.  (Incorporación de la diversidad como condición de gobernabilidad)
Enfoque de la defensa de la diversidad  (CULTURA Y GLOBALIZACIÓN)	CAMPO ARTÍSTICO Y PROCESO CREATIVO  Preservar los bienes culturales de la mercantilización y la	Instituciones intergubernamentales, gubernamentales, empresariales	Promover y proteger la creatividad y los bienes culturales de la	Promoción y defensa de la creatividad de las sociedades

	depredación económica e industrial	y sociales	comercialización	
--	------------------------------------	------------	------------------	--

Fuente: E.N.

Los enfoques privilegian sujetos y dan lugar a estrategias que no siempre caminan por un camino armonioso. Las primeras políticas latinoamericanas que asumieron la diversidad pensaban como protagonistas a los estados y se empeñaron en producir instituciones culturales que respaldaran tal preeminencia. El patrimonio material fue uno de sus campos de intervención más notables, así como la producción de grandes instituciones nacionales que permitieran la formación y difusión de las creaciones artísticas a fin de fortalecer la identidad nacional local. El centralismo cultural fue una de las consecuencias de estas políticas. El diálogo cultural se dirigía hacia el exterior a través de intercambios y acciones de cooperación a nivel de estado. Algunos movimientos autonómicos latinoamericanos en la actualidad llegan a compartir algunos de estos rasgos al enfatizar la autonomía y desalentar la interculturalidad.

Las acciones que se pueden identificar como de democracia cultural tuvieron un desarrollo más lento y difícil, pues se trataba de dar espacio a la diversidad interna. El reconocimiento de las lenguas y culturas indígenas, acciones a favor de la educación indígena y luego de la educación intercultural, la apreciación de los patrimonios locales que posteriormente fue identificado con el patrimonio no material, la reivindicación amplia de los derechos culturales, las luchas por la autonomía política y cultural fueron las expresiones de este proceso. Distintos movimientos sociales como los indígenas, feministas, juveniles, de inmigrantes y de minorías sexuales y religiosas confluyeron en la exigencia de un nuevo modelo de estado incluyente, plural, solidario. La descentralización, la participación de la sociedad civil y el énfasis de los actores locales le restaron protagonismo al estado, aunque continuó siendo el eje de las nuevas políticas de cultura.

La globalización abrió un protagonismo nuevo a la sociedad civil pensada ahora como una sociedad compuesta por múltiples actores interesados en la creación y en el acceso a los productos culturales. Aunque los estados mantuvieron un papel fundamental en este periodo son las empresas y organizaciones comunitarias las que han tenido un papel dirigente del proceso. El diálogo intercultural es uno de los objetivos asociado al del fomento de los intercambios. La disposición de la cultura como recurso es uno de los procesos más notables.

### 3. Perfil y capacidades del Gestor Cultural

#### A. Desarrollo del Gestor cultural profesional

De la investigación de María Helena Cunha sobre la gestión cultural como profesión obtiene la autora cuatro observaciones sobre este proceso.

- La formación del gestor cultural en una primera etapa (a partir de los años ochenta) fue autodidacta y se derivó de la urgencia del trabajo cultural. A éste se entraba de muchas maneras, pero una de las más comunes fue por el propio interés del artista por dar a su trabajo mayor proyección.
- En los años noventa se da un periodo de transición en la formación de los gestores culturales porque ya existe una experiencia suficiente sobre la que es posible reflexionar. Cunha señala dos que me parecen muy relevantes: el reconocimiento de la gran diversidad existente en el campo y la transición de su país, Brasil, hacia la democracia. Se dio así un proceso de reflexión sobre la gestión cultural basado en un método de encuentro de formación que ponían en el centro la transmisión y la reflexión sobre las experiencias.
- Para el siglo XXI, la gestión cultural es una profesión totalmente aceptada y demandada por el mercado y ello hace necesaria otro tipo de formación profesional. Este proceso tiene que ver con el propio fortalecimiento del sector cultural que cae en la cuenta de su necesidad de especialistas en seguir toda la cadena de valor de los bienes culturales: formación, creación, distribución, consumo. Los gestores culturales ahora deben mostrar ante el mercado laboral sus credenciales y capacidades y la entrada al mercado laboral se mediante la competencia de capacidades, experiencia y formación.

Hay entonces un luego de saberes en el campo profesional de la gestión que debe ser cada día redefinido en función de las necesidades del mercado.

De la experiencia de Cunha también hay que destacar otros elementos. Uno de ellos de gran importancia es lo que podría ser la inestabilidad de la ocupación del gestor cultura que María Helena Cunha convierte en un factor positivo. El desarrollo profesional opera dentro de un frecuente “nomadismo” interno, es decir que el gestor cultural profesional, por decisión o interés individual o por las exigencias del cambiante mundo del sector cultural, cambia con frecuencia de trabajo y de área de trabajo, por lo que su capacitación resulta siempre una demanda. La otra característica es el surgimiento de múltiples perfiles de trabajo. Cunha señala los siguientes:

- Patrimonio
- Artes plásticas
- Literatura
- Medios Audiovisuales
- Cultura Popular

Estas especialidades en el campo de la gestión suponen desde luego diferencias en la formación, pero es posible definir algunas cualidades comunes que deben cultivar los gestores culturales.

Ante todo requieren de capacidad crítica. Sin ésta, es imposible el diseño de un programa, la evaluación de una sociedad o la elaboración de una estrategia. No está demás hacer algunas reflexiones sobre el diseño de un proyecto o programa de intervención pública en cultura.

Un “problema”, en términos de políticas públicas, es un hecho o práctica social que no está de acuerdo con una situación ideal y que por lo tanto debe ser intervenida para acercarla a dicha situación.

Esta sencilla definición ofrece en el campo de la cultura al menos dos problemas: uno es el de la universalidad. Ya sabemos que no hay necesidades universales, ni siquiera en campos en que pareciera evidente que las hubiera como educación, salud o ambiente, pero, en el caso de la cultura, esto es todavía más evidente porque la cultura hoy es el reino de lo diverso y por tanto imaginar una situación ideal no alcanzada es muy difícil. El otro problema es que la definición de problemas en el campo de la cultura se ha realizado en América Latina y en todo el mundo a partir del esclarecimiento de lo que son los derechos culturales, al grado que en este momento no sabemos si los derechos se derivan de las necesidades o viceversa. Pongo el caso del derecho a la información o el derecho a la cooperación cultural ¿Qué situación real exige el cambio en estos campos? A pesar de esto, nos permitimos proponerles cuatro criterios para pensar los problemas culturales:

- Que afecten a un colectivo: que no se trate de problemas individuales o que se expresan individualmente.
- Que se sustenten en una demanda social: que no sean preocupaciones de líderes de opinión sino que respondan a exigencias expresadas por una comunidad. Pensemos, como lo están haciendo los gestores del patrimonio inmaterial, que la primera condición para la consagración de una práctica como patrimonio intangible es el consentimiento de un grupo.
- Que el problema responda a una situación inaceptable socialmente aunque el grupo implicado no lo exprese de ese modo. Un problema cultural que se generalizó recientemente a pesar de que hubiera escasa conciencia sobre él fue el acoso escolar o bullying. Otro podría ser la desigual distribución de la infraestructura.
- Este último punto se conecta con la idea de un derecho no protegido pero ya consagrado.

Pero las políticas no se sustentan exclusivamente en la definición de problemas sino también su factibilidad. Ésta es otro de los elementos que un gestor cultural profesional debe tener en cuenta y sobre el que debemos considerar tres cuestiones:

- El aspecto técnico: habrá que pensar en la existencia de instrumentos normativos, materiales o de infra-estructura, humanos etc. Para atender el problema.

- El aspecto político: que implican tanto al gobierno (aspectos normativos, institucionales, de “voluntad política” etc.) como a la sociedad (¿hay interés de actores relevantes en atender este problema?)
- El aspecto financiero: ¿Es posible con los recursos que la ciudad asigna a cultura atender los problemas destacados?

Hay un tercer tema que debe tener en cuenta el gestor cultural y es el de la consistencia de los problemas seleccionados con las definiciones tomadas en ésta y otras administraciones. Ponemos a discusión este tema porque no se trata de desaparecer o aniquilar programas existentes, sino que los problemas seleccionados para ser atendidos sumen en lugar de restar en términos de presencia y vida pública.

Queremos destacar que no siempre la definición de problemas va seguida de la definición de estrategias de gestión. Al menos los programas públicos con mucha frecuencia separan los dos momentos. Con todo, somos los primeros en afirmar que separar la definición de los problemas de la gestión es imposible.

De acuerdo con estos criterios, colocamos el siguiente resultado deseable de esta reunión:

- Debemos proponer líneas surgidas de problemas prioritarios que requieren de acciones en cultura. Estas líneas prioritarias pueden ser de diversa naturaleza. Pienso, por ejemplo, en tres tipos:
  - Lo que la sociedad o ciertos sectores de la sociedad requieren con mayor urgencia.
  - Lo que los creadores -entendiendo por este término aquellos individuos o colectivos que desean dedicarse profesionalmente a la producción de bienes culturales y artísticos, difundirlos, obtener un justo beneficio por ello y contribuir al bienestar general de la ciudad- requieren con mayor urgencia para desarrollar su trabajo con eficiencia.
  - Lo que se requiere institucionalmente para que estos dos objetivos previos puedan satisfacerse.
- Es indispensable definir una visión de la comunidad, ciudad o territorio sobre el que estamos trabajando. En la ciudad de México, por ejemplo, la situación de 2012 no exige lo mismo que la de 1997 cuando apenas se estaba creando un instituto de cultura de la ciudad. Tampoco el sector cultura es el mismo. Más aún el protagonismo que ha alcanzado la cultura en la actualidad nos permite reconocer que la cultura hoy es factor de gobernabilidad entendiendo por este concepto lo que muy sencillamente considera Michel Foucault al respecto: una economía específica de poder; una lógica de gobierno basada en el conocimiento de los sujetos que forman parte de las esferas institucionales, conocimiento que permite prever el comportamiento de éstos.
- Por este motivo creemos que un gestor cultural debe tener la capacidad de decir qué es lo que debe evitarse en este campo. Así como en materia ambiental o de transporte hay una

línea roja que no debe traspasarse, pensamos que en cultura también la hay, al menos en tres terrenos. En cuanto a 1) la relación con las instituciones gubernamentales, nacionales, y locales y también con las instituciones privadas, 2) en cuanto a que se debe claramente elegir cómo se va a tratar a los actores culturales para lo cual puede servir la disyuntiva entre la rutinización o burocratización (en el mal sentido de este término) de la política o el fomento a la movilización de los actores y 3) en cuanto a si debe o no haber áreas privilegiadas institucional y económicamente. En este sentido la decisión a tomar es si se va a privilegiar una actividad cultural o se va a buscar un equilibrio político, técnico, económico entre, por ejemplo, desarrollo comunitario, espectacularización de la cultura e innovación artística.

- Por último está el pensar qué lugar se desea tener en el panorama global de la cultura. Para volver a poner en términos de disyuntivas, la cuestión se puede presentar del siguiente modo. Ha habido áreas de trabajo de primer orden y otras de segundo (o tercer nivel). Seguridad, Vialidad, Medio Ambiente, Desarrollo Social son del primer tipo. Desarrollo Rural, juventud, deporte, educación, mujeres, cultura, han sido en general terreno de segundo o tercer tipo. ¿Se va a mantener esta línea de priorización de la política o se va a integrar cultura (así como otros campos) a la gobernabilidad general de la ciudad? Si esto es así se requiere un modo de gobierno distinto.

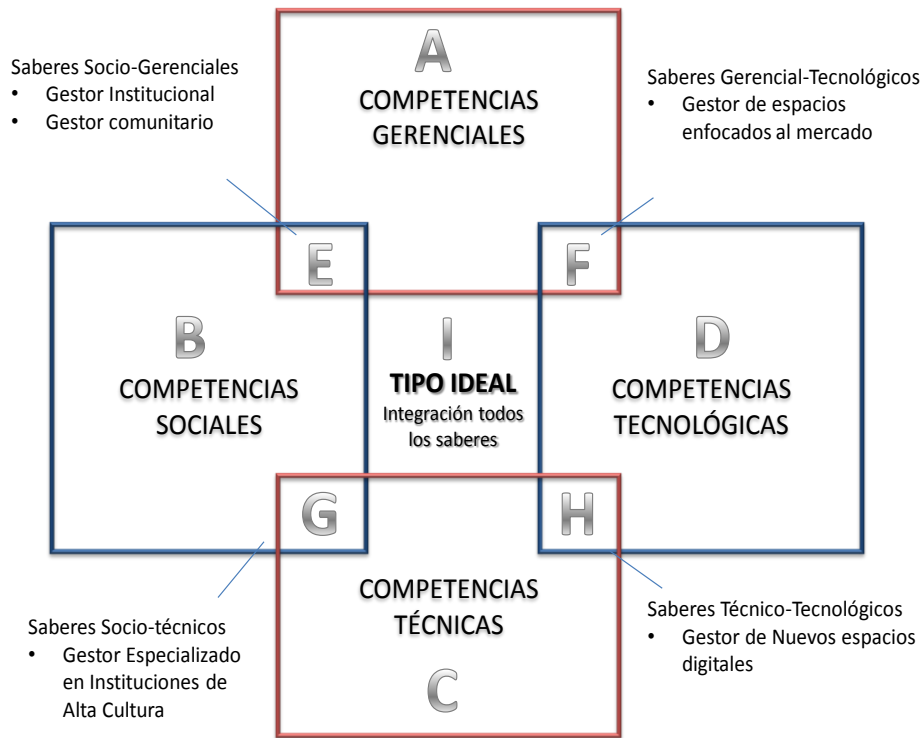
## **B. Principios para la capacitación de gestores culturales**

La presente propuesta de capacitación tiene como base dos supuestos: el primero, se relaciona con el tipo de espacio en el cual se lleva a cabo el trabajo de gestión y, el segundo, se vincula con la naturaleza de las capacidades y saberes que se deben adquirir dado el ámbito de desempeño. En relación con el primer supuesto, el gestor cultural se considera como un especialista con sensibilidad artística, dotado de habilidades organizativas orientadas a la consecución de un proceso racional de desarrollo a partir de metas, objetivos y presupuestos, en este sentido, lleva a cabo sus actividades a partir de condiciones socioestructurales que lo determinan, es decir, en términos operativos, la realización de su práctica se encuentra determinada por el contexto o espacio cultural en el cual se desempeña. De acuerdo al marco actual de desarrollo, se pueden identificar los siguientes espacios culturales:

- a) El *espacio de las industrias culturales* en las cuales los bienes o productos culturales corresponden con el gusto medio, la reproducción masificada, como sucede en el sector editorial, multimedia, audiovisual, cinematográfico, fonográfico, de la artesanía y el diseño.
- b) El *espacio de la alta cultura* que considera instituciones en las cuales los bienes y productos culturales se encuentran consagrados y, generalmente, separados del mercado como sucede con los grandes museos, galerías y teatros.

- c) El *espacio de la cultura popular* donde las expresiones culturales se manifiestan en lugares públicos de socialización tales como plazas, mercados o jardines en los cuales se dirime la tradición y los valores comunitarios
- d) El *espacio cultural público* donde se ofrecen bienes y servicios culturales orientados a la gobernabilidad de la ciudad tales como bibliotecas, casas de cultura, parques, zoológicos
- e) El *espacio cultural de las nuevas tecnologías* en el cual se ha desterritorializado la cultura y predominan los jóvenes como consumidores y productores de las innovaciones, los nuevos contenidos y las hiperrelaciones

En relación con el segundo supuesto, el gestor cultural establece una manera de conducirse (estilo) que depende de un capital cultural, de las expectativas como horizonte de acción, así como, de capacidades que realiza dependiendo de la estructura de oportunidades. En el caso de las competencias, éstas se adquieren y conforme se practican, generan en los actores procesos cognoscitivos cada vez más complejos, desde el simple reconocimiento de las reglas, la formación de esquemas de identificación y operación, la toma de decisiones, la interiorización de la acción reflexiva, hasta el logro de un *expertise*. A continuación, se presenta un modelo en el cual se sitúan las competencias deseables en un gestor cultural atendiendo al desarrollo socioeconómico actual (tipo ideal), a partir de las cuales se puede identificar perfiles de gestor cultural de acuerdo a su espacio de intervención o ámbito de desempeño como parte de la estructura de oportunidades.



De acuerdo a la gráfica anterior, el tipo ideal de gestor cultural (I) debería tener las cuatro competencias necesarias para el buen desempeño en los distintos espacios culturales arriba señalados : a) *competencias gerenciales*, que incluyen elementos de planeación estratégica tales como definir proyectos, trazar objetivos, administrar recursos así como saberes más prácticos de organización tales como llevar una agenda, jerarquizar decisiones o establecer tiempos; b) *competencias sociales*, que incluyen facilidad para interactuar con las personas de la comunidad, generar ambientes de confianza y motivación, manejo de conflictos, aprender de otros; c) *competencias técnicas*, que se refieren a las derivadas del *background* profesional y del capital cultural acumulado bajo el supuesto de que permite el dominio y sensibilización de un campo artístico o de herramientas metodológicas pertinentes; d) competencias tecnológicas, que permiten el manejo de tecnologías de comunicación e información y ambientes virtuales como parte de la cibercultura.

En el modelo anterior, también se aprecia la posibilidad de otros perfiles de gestor a partir de la adquisición de competencias y de acuerdo al capital cultural, aptitudes y habilidades acumuladas. Así, se plantea *un gestor en el cual predominarían los saberes socio-gerenciales* cuyo potencial de desempeño se ubicaría en los espacios culturales comunitarios o de instituciones públicas orientadas a la “rentabilidad social” (Perfil E) en la medida en que, lo que se busca es un mediador que descubra, seleccione, evalúe y facilite, por una parte, el desarrollo de las expresiones de



cultura popular manifiestas en los espacios públicos o, por la otra, de alta cultura dirigidas a la gobernanza.

También se puede configurar *un tipo de gestor en el cual predominen los saberes gerencial-tecnológicos* (Perfil F), capaz de interactuar en espacios donde la cultura se plantea predominantemente como producto, es decir, sin el aura de lo sagrado, sino bajo el rasero de la masificación o la estandarización y el gusto medio, como sucede en el caso de las industrias culturales (conocimientos derivados del marketing, la comunicación o el emprendurismo serían coherentes con este perfil).

Cabe la posibilidad, igualmente, de considerar a un gestor *con saberes fundamentalmente socio-técnicos* (Perfil G) pertinentes para la actuación en espacios donde, generalmente, se tiende a consagrar las expresiones culturales como alta cultura, caso de museos o galerías cuya administración requiere un conocimiento especializado del campo artístico pero, para el caso de la infraestructura pública, frecuentemente de conocimientos orientados a la consecución de fines de política cultural: democratización cultural, ejercicio de derechos culturales, acceso a la cultura.

Finalmente, se desprende del modelo *un perfil de gestor con capacidades técnico-tecnológicas* (perfil H) acordes a los retos que plantean los nuevos espacios virtuales el cual, debido al estado líquido o fragmentado característico de la cultura posmoderna o de la cibercultura, se orientaría hacia un papel integrador de las nuevas socialidades y de la multiplicación de los nodos productivos de información y bienes culturales.

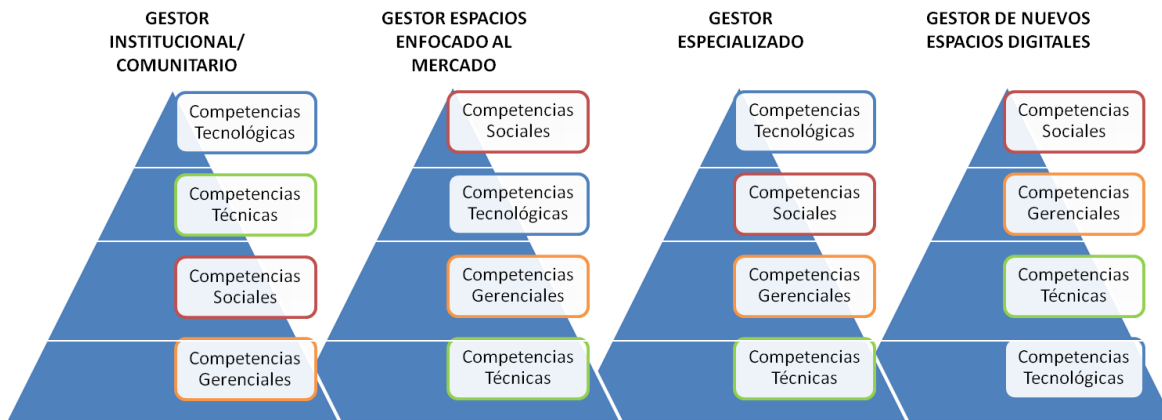
Es decir, la estrategia de capacitación para los diversos gestores culturales consideraría las cuatro competencias básicas (gerenciales, sociales, técnicas y tecnológicas) como un eje transversal de saberes a los cuales se agregarían conocimientos específicos de acuerdo al espacio cultural (véase los siguientes cuadros):

### Perfil del Gestor Cultural actual, perfiles transversales.

COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES	COMPETENCIAS GERENCIALES	COMPETENCIAS TÉCNOLÓGICAS	COMPETENCIAS SOCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Background</i> profesional en Ciencias Sociales, Humanidades o Artes</li> <li>• Experiencia en campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de planeación y organización del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para utilizar y operar medios tecnológicos e informáticos: manejo de paquetería básica, Internet, correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para comunicarse e interactuar con personas de la comunidad</li> </ul>
<p>Conocimiento y manejo de técnicas de registro de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Diario de campo</li> <li>• Observación</li> <li>• Audiovisual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de administrar recursos</li> <li>• Toma de decisión y capacidad para resolución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar síntesis, informes, conclusiones, presentaciones en power point o mediante herramientas audiovisuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para organizar equipos de colaboración en la comunidad</li> </ul>
<p>Conocimiento y capacidad para formular propuestas de intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos</li> <li>• Diagnósticos</li> <li>• Investigaciones</li> <li>• Convocatorias</li> <li>• Protocolos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición y actuación crítica: ejecución de tareas de manera eficiente, capaz de detectar y corregir errores, repetir y mejorar éxitos, aprovechar otros aprendizajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para comunicar resultados:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para generar ambientes de confianza y motivación con las personas (rapport).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de procesos: capacidad para identificar e impulsar procesos creativos, formativos, de animación y promoción cultural</li> <li>• Experiencia en investigación aplicada: para definir enfoque de planeación, derivar programas, proyectos e intervenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para comunicarse correctamente de forma oral y escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura: comprensión y respeto de prácticas sociales y culturales diversas</li> <li>• Análisis fáctico: capacidad para identificar problemas sociales de simples a complejos y presentar posibles soluciones</li> </ul>

PERFIL DE LOS GESTORES CULTURALES SABERES ESPECIALIZADOS				
TIPO DE GESTOR	COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES	COMPETENCIAS GERENCIALES	COMPETENCIAS TÉCNOLOGICAS	COMPETENCIAS SOCIALES
GESTOR INSTITUCIONAL/ COMUNITARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento en políticas culturales</li> <li>Conocimiento de las culturas locales desde un enfoque socio-antropológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para establecer enlaces administrativos y de colaboración con otras instancias:</li> <li>Delegaciones políticas</li> <li>Casas de cultura</li> <li>Organizaciones de la sociedad civil y privadas</li> <li>Capacidad de convocatoria vecinal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conocimientos básicos de nuevas tecnologías</li> <li>Conocimientos básicos de tecnologías de registro (cámara fotográfica, audiovisual, grabadora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de la presión y conflicto</li> <li>Derechos culturales</li> <li>Capacidad para entrar en relación con los saberes y prácticas populares</li> <li>Manejo de relaciones próximas</li> </ul>
GESTOR ESPECIALIZADO EN INSTITUCIONES DE ALTA CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arte</li> <li>Historia</li> <li>Estética</li> <li>Teorías culturales</li> <li>Idiomas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento financiero</li> <li>Habilidades para el marketing</li> <li>Marco legal y sistema de contrataciones</li> <li>Recaudación de fondos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conocimientos básicos de nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer en profundidad el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas enfocadas a su tarea cultural</li> </ul>
GESTOR DE ESPACIOS ENFOCADOS AL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sprofundos en:</li> <li>Publicidad</li> <li>Comunicación</li> <li>Marketing</li> <li>Conexión de consumo-oferta</li> <li>Creación de posibilidades</li> <li>Facilitador de contenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento profundo del sector y de la gestión empresarial:</li> <li>Gestión de recursos humanos, infraestructuras culturales y de presupuestos</li> <li>Modelos de evaluación de los procesos</li> <li>Conocimiento de la legislación vigente en temas culturales y del funcionamiento de la Administración pública.</li> <li>Manejo del marco jurídico de los derechos de autor y las comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destreza y conocimiento de nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Emprendurismo</li> <li>Análisis del consumo cultural, para el conocimiento de los públicos y sus hábitos así como la demanda de los productos culturales</li> </ul>
GESTOR DE ESPACIOS VIRTUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos de la significación histórica, social, ética, económica y estética de los productos tangibles e intangibles que se comuniquen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo eficiente de herramientas para el diseño, dirección y administración de los numerosos recursos desplegados por las industrias culturales, el sector público y la sociedad civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destreza y conocimiento de nuevas tecnología</li> <li>Destreza en Innovación, creatividad y lectura de nuevos escenarios (redes sociales, globalización)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad crítica como agente social que propone de manera innovadora nuevos medios</li> </ul>

Las capacidades, diferenciadas en términos de relevancia, de acuerdo a las necesidades y exigencias de los espacios culturales o contextos de desempeño, se pueden visualizar en la siguiente gráfica:



En el caso del gestor institucional o comunitario, la base más amplia de los saberes correspondería a las competencias gerenciales y a las competencias sociales, mientras que las competencias técnicas y tecnológicas ocuparían un apartado importante pero no sustantivo, es decir, se trataría, como se desprende del cuadro de los saberes especializados del gestor, de promover conocimientos y habilidades para tender puentes entre la institución y la comunidad, así como entre los habitantes que conforman el territorio. En el resto de los gráficos, se aprecia cómo las distintas clases de capacidades se ubican en la trayectoria que va de la base a la cúspide de los triángulos de manera diferenciada (los saberes primordiales en el área mayor que ocupa la base del triángulo y, las coadyuvantes, en las áreas menores conforme se llega a la cúspide), lo cual facilitaría la generación de propuestas de capacitación más coherentes y viables para las instituciones y organizaciones.

### **C. El gestor cultural en el contexto internacional Perfil del gestor cultural**

A partir de la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, emergencia la cultura como un campo de responsabilidad de los estados, los derechos culturales de los ciudadanos y el sentido de las políticas de intervención pública en la cultura que inicialmente se definieron en torno al concepto de democracia cultural: “todos los individuos tienen derecho a participar libremente en la vida cultural de la comunidad”. En los años siguientes ingresan al debate otros temas: la cooperación cultural internacional, el patrimonio, la financiación a la cultura, el orden mundial de la información y tantos más. Para 1980, se discute internacionalmente la importancia de crear una profesión que medie entre las políticas culturales y los creadores, ciudadanos y públicos.

La profesión de técnico de cultura ha sido denominada de múltiples formas: gestores, programadores, gerentes, coordinadores, animadores. El término de gestor cultural se empieza a emplear en España en la segunda mitad de la década de los ochenta, junto con animador y promotor cultural, mediador, agente o trabajador cultural, administrador y gerente cultural, dependiendo de la forma de entender la práctica cultural.

Así, por ejemplo, el término animador cultural enfatiza el fomento a la creatividad; por mediador cultural se entiende al profesional intentar acercar a los productores con los receptores de la cultura; trabajador cultural distingue el trabajo material del intelectual; el agente cultural resalta la participación cultural activa con el fin de que todos los ciudadanos sean agentes de cultura y se dediquen al quehacer cultural; los términos de gerentes y administradores culturales, le da el toque empresarial a la relación entre cultura y economía; gestor cultural es el término más incluyente y el que se relaciona con las actividades económicas.

En cuanto a qué gestionar y dónde diseñar las políticas culturales, deben relacionarse las instituciones que canalizan tanto la creatividad estética como los estilos colectivos de vida. El registro estético funciona como indicador de diferencias y similitudes de gusto y status dentro de los grupos sociales. El registro antropológico, es indicador de la manera en que vivimos y articula diferencias entre las poblaciones.

En las primeras discusiones internacionales sobre las políticas culturales se enuncia la noción de desarrollo cultural. Este concepto estableció la relación entre la inversión cultural y la mejora de la calidad de vida de la comunidad al promover encuentros, favorecer la integración, la gratificación a través del arte y actividades creativas. El gestor interpreta la realidad cultural y decide a través de una gestión pública participativa en el momento de diseñar políticas culturales, para lo cual es necesario conocer la complejidad del territorio y su gente, así como las diversas instituciones, oficiales, privadas, comunitarias, asociaciones intermedias, que interactúan, con un énfasis en la organización comunitaria porque si sus integrantes se capacitan, se favorece la gestión conjunta.

La discusión sobre las responsabilidades del gestor cultural trató de definir los alcances de su actividad. Esto es importante porque en el proceso cultural hay elementos que no son gestionables, como la libertad, la autonomía y la independencia, la creatividad. Si tomamos en cuenta la diversidad de audiencias, creadores, identidades y expresiones culturales definir el perfil de un gestor cultural es complejo. La profesionalización de la gestión cultural es una cuestión todavía por resolver ya que no están bien definidas tanto las funciones del gestor, como la formación académica que estos precisan, aún con la literatura al respecto y los numerosos cursos de formación tradicional o a distancia.

La variedad de los perfiles de los gestores culturales son consecuencia de la propia diversidad del campo cultural, sin embargo ha sido difícil establecer con claridad cuales son los modelos básicos y sobretodo como a partir de qué vectores diseñarlos. Con frecuencia se han pensado los perfiles en función de los diversos campos artísticos: música, danza, cine, etc. En otras ocasiones se han impulsado perfiles de acuerdo a los públicos o a diversos sectores de la población: jóvenes, mujeres, inmigrantes, etcétera. Actualmente se discuten los diversos espacios culturales como punto de partida para diseñar los perfiles. Estos comentarios sirven para señalar que no hay claridad en torno a los diversos tipos de gestores culturales y que éstos dependen de las funciones dentro de las estructuras organizativas, procedimientos, proyectos y finalidades y, sobre todo, de las capacidades que deben ostentar. La gestión cultural se caracteriza por ser una actividad política en la cual se media, negocia y dialoga. Las funciones parecen dividirse, por un lado, en creatividad y los enfoques relacionados con la educación, la ciudadanía, gerencia, de animación y promoción cultural; y por otro, en lo empresarial: tareas de administración, planificación, investigación, presupuestos, equipamientos, instalaciones, la empresa y la organización cultural.

Especialistas convocados por la Unión Europea<sup>38</sup> recomiendan capacitar al personal de gestión cultural en las siguientes competencias:

- Conocimiento sobre arte, historia del arte, estética y teorías culturales
- Conocimiento financiero y habilidades para el marketing
- Comprensión del marco legal y del sistema de contrataciones
- Capacidades de comunicación y divulgación, dentro y fuera del sector cultural
- Capacidad para el uso de nuevas tecnologías

---

<sup>38</sup> Interarts. *Proyecto FORMAT. Gestión Cultural: Formación y Empleo. Una apuesta hacia la internacionalización*, Barcelona, Fundación Interarts, 2000.

- Dominio de idiomas
- Conocimiento de las culturas locales desde una perspectiva socioantropológica
- Conocimiento sobre políticas culturales
- Capacidad para entrar en relación con los saberes y prácticas populares
- Trabajar conforme a un presupuesto por programas (temporales y transversales)
- Mantener estructuras pequeñas, polivalentes y flexibles.

De acuerdo con este perfil, una de las cualidades principales del gestor cultural es su capacidad crítica como agente social, debe cultivar un capital cultural y simbólico específico necesario para insertarse en las redes culturales - tanto gubernamentales como de iniciativa privada así como a los nuevos sistemas de cooperación cultural internacional- comprendiendo sus múltiples sectores y a la vez construyendo herramientas que permitan la mediación entre ellos (creadores, la sociedad civil, audiencia, el Estado y otras organizaciones), dentro de un contexto determinado, con conocimiento de pros y contras antes de la intervención, así como proyección interna y externa del espacio. Es decir lo que se pretende del gestor es que sin perder la capacidad sensitiva y propositiva al respecto de los problemas sociales, es decir que comprenda las relaciones entre cultura y economía, cultura y política, y cultura y multimedia, también posea capacidad de construir lazos y redes de trabajo entre dichas áreas y los agentes propios de las mismas. En otras palabras se reconoce en Europa en el gestor cultural su capacidad de ser mediador, ejecutor y facilitador; lo que le permite navegar entre lo colectivo y lo individual, la tradición y el futuro, entre lo local y lo global, para crear los ambientes de accesibilidad necesarios para que se produzcan las transferencias creativas entre los productores de arte, los promotores y su público y lograr la sustentabilidad necesaria.

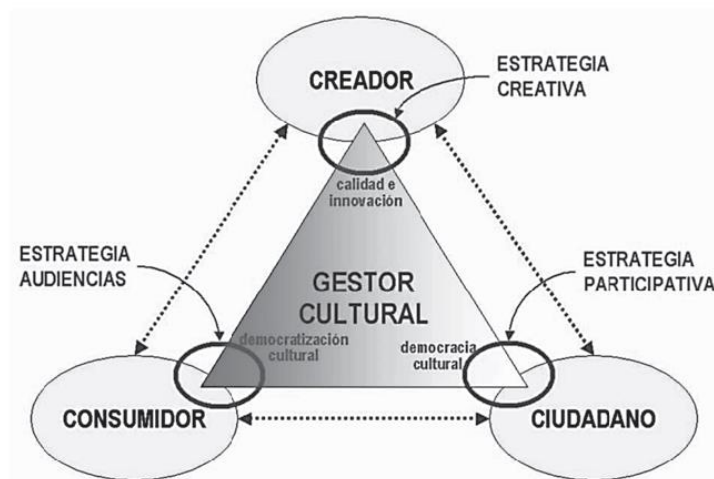
Un gestor cultural debe estar capacitado para diagnosticar problemáticas, necesidades y oportunidades desde una metodología en un tiempo limitado; diseñar e implementar proyectos culturales acordes a un diagnóstico, pero también realizar acciones que faciliten la participación, en eventos culturales de sectores específicos de población, conformar y dirigir equipos de trabajo; operar dirigir y dar seguimiento a proyectos culturales propuestos por la comunidad beneficiada; evaluar y sistematizar su práctica que le permita mejorar su trabajo documentado y difundirlo.

La labor de un gestor cultural es velar por el respeto y cumplimiento de los derechos culturales a través de diagnósticos culturales, identificando líderes, proyectos y actividades, organizaciones, redes artístico culturales, desde diferentes especialidades y diversos contextos, por ello debe mantener una “actitud cooperante” con todas las disciplinas que intervienen en el proceso cultural.

Sus funciones son la dirección, organización y coordinación de las acciones y estrategias del circuito cultural, así como la administración de recursos humanos, materiales y financieros. Su objetivo es conciliar diversos intereses y factores (como el social, económico o educativo) para la creación, administración, organización, promoción, incentivación y evaluación de proyectos encaminados al desarrollo cultural.

Las reflexiones en torno al papel de lo gubernamental (regulación, gestión, titularidad) en relación a lo no lucrativo y lo empresarial, promueven la descentralización funcional y territorial. En este sentido el gestor cuenta con el respaldo y confianza de instituciones públicas así como la aceptación del sector privado. No sólo se trata de buscar financiamiento, sino de democratizar la información, y en lo posible, anticiparse a nuevas necesidades, situaciones y problemas del sector cultural. Debe tomar en cuenta las condiciones de mercado y competencia, involucra al ciudadano-usuario en la definición de prioridades, la libre elección y el control de resultados, orientado a la satisfacción del usuario en contextos de diversidad cultural, en diálogos políticos y económicos permanentes, que construyan sociedad: ambiente, salud y ciudadanía.

En Europa, uno de los principales retos reconocidos de la gestión cultural es consolidar su base teórica como disciplina, al ser un campo de cruce interdisciplinar (filosofía, sociología, antropología, teorías administrativas, economía, pedagogía, comunicación, psicología, etc.); la definición de instrumentos para la intervención (apropiación y aplicación de nociones, conceptos o metodologías que le alejen del empirismo); la identificación y diseño de perfiles de formación y niveles profesionales para la intervención cultural (tanto institucional como comunitaria en diversos entornos); eficacia en desempeño, planificación, localización y socialización de proyectos; lograr identidad y afinidad con valores y proyectos planteados por la comunidad creadora y artística local.



Fuente: Lluís Bonet

<http://www.agetec.org/ageteca/profesion.htm>

Para un especialista en la formación de gestores culturales, Alfons Martinell (1999) y gran conocedor de las políticas culturales en el espacio iberoamericano, los gestores culturales deben responder a los nuevos escenarios de las redes y la globalización. En la gestión de políticas culturales, los profesionales encuentran un sector cultural con poco peso en el conjunto de las políticas culturales y desde el hecho de ser un campo de profesionalización reciente y con escasa

investigación aplicada. Las funciones de los agentes culturales dependen de la realidad social, originando “un proceso desde la privacidad y el individualismo a la acción pública y social”, la gestión cultural es un ejercicio de la libertad y la diversidad. En el mismo tono, Arturo Navarro Ceardi<sup>39</sup>, gran promotor de la cultura en Chile, la gestión cultural parte de la libertad de creación como bien social: sin libertad no hay necesidad de gestión cultural, pues si todo fuera organizado y financiado por el Estado, y creado sólo “a pedido” no se requiere gestión sino producción. Para toda creación corresponde una audiencia y una diversidad de gestores que busquen, ordenen y presenten la información sobre las necesidades culturales.

Para Eduard Delgado<sup>40</sup>, el gestor 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.

¿Son todos los gestores iguales? Sobre un estudio etario<sup>41</sup> realizado en España, se distinguen tres grandes grupos de candidatos a convertirse en los gestores culturales del siglo XXI:

El perfil del alumno de los programas de posgrado especializados en la gestión, que provienen de la rama de humanidades –o de la administración de empresas- es el de un hombre o una mujer de 30 años con estudios universitarios que, aunque ya trabaja en el sector, busca especializarse y desarrollar su carrera profesional. Su principal objetivo es conocer en profundidad el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas. Consideran que es un sector complejo en el que se está produciendo un cambio en las tendencias de su gestión, con una creciente profesionalización de la figura del director de este tipo de entidades.

En el grupo de menores de 30 años predominan las mujeres, y es en esta franja de edad donde se sitúan el mayor número de solicitudes recibidas de fuera de España. Además, los candidatos menores de 30 años son los mejor preparados académicamente; cuentan con estudios universitarios, incluso de postgrado; y conocen al menos un idioma extranjero. La motivación principal de este grupo de edad es buscar una formación que les reafirme de cara al mercado laboral. Aunque los másteres españoles sobre comunicación y cultura despiertan interés en estudiantes de los cinco continentes, España y los países latinoamericanos son los que aportan la mayoría de candidaturas.

El desarrollo profesional es la principal motivación de los candidatos entre los 30 y los 40 años. En su mayoría son trabajadores por cuenta ajena en el sector de la comunicación y de la cultura. Su formación es, en general, universitaria y proceden de una ciudad española de más de 250.000 habitantes. Destacan por su inclinación al mundo de la cultura y de la comunicación, y su visión de

---

<sup>39</sup> Navarro Ceardi Arturo. "¿Es la gestión cultural una profesión?" *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural* en [www.gestioncultural.org/ficheros/BGC\\_AsocGC\\_ANavarro.pdf](http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_ANavarro.pdf)

<sup>40</sup> Lluís Bonet Agustí (coord.) *Perfil i reptes del gestor cultural*. Quaderns de Cultura, núm. 2

<sup>41</sup> Santillana Formación, [www.santillanaformacion.com/v2.0/sala\\_notas.html?id=cw4538f2ccc57ae](http://www.santillanaformacion.com/v2.0/sala_notas.html?id=cw4538f2ccc57ae)



un gestor cultural es la de un profesional altamente cualificado que posee un conocimiento profundo del sector y de la gestión empresarial.

El grupo de edad por encima de los 40 años se caracteriza por la necesidad de formación para afianzar una situación profesional en progresión próxima o reciente. Son candidatos con experiencia profesional en el sector en un puesto técnico o directivo que carecen de formación académica específica, por lo que necesitan un programa que les ayude en el desarrollo de su carrera.

Del estudio se desprende que los candidatos consideran que la gestión de la comunicación y la cultura en el mundo actual exige un conocimiento preciso de los distintos sectores además de un manejo eficiente de herramientas para el diseño, dirección y administración de los numerosos recursos desplegados por las industrias culturales, el sector público y la sociedad civil.

En 2005 tuvo lugar en Valencia I Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de Cultura que culminó con una Declaración de Valencia<sup>42</sup> del 2005, el debate se originó en torno a la evolución de la profesión y de las políticas culturales; la planificación cultural; el análisis del consumo cultural, para el conocimiento de los públicos y sus hábitos así como la demanda de los productos culturales; la gestión de recursos humanos, infraestructuras culturales y de presupuestos; modelos de evaluación de los procesos; conocimiento de la legislación vigente en temas culturales y del funcionamiento de la Administración pública.

El congreso resolvió definir diversas categorías de gestores culturales para los cuales definió funciones, competencias y acreditaciones o titulaciones. Así, el congreso estableció tres perfiles profesionales: Técnico superior en gestión cultural, Técnico medio en servicios culturales y Técnico auxiliar de servicios culturales, así como otros perfiles que coadyuvan al desarrollo de la gestión cultural: Auxiliares de Cultura y otros profesionales cuyos trabajos son indispensables para el buen desarrollo de las actividades culturales: informáticos, editores, ingenieros de sonido y electricidad, etc.

Finalmente, en el Libro Blanco<sup>43</sup> de las Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural la visión sobre la cultura es transversal con otros ámbitos de la vida social como la educación, el empleo, el medioambiente, la convivencia, la paz, la calidad de vida y los derechos humanos. La cultura es estímulo del diálogo, es un factor de identidad y desarrollo humano para las comunidades locales, regionales, estatales y globales. La interculturalidad es el principio básico de la dinámica de relaciones ciudadanas para la libertad de expresión intelectual y la creación de valores artísticos y estéticos, con diversidad de orígenes, agentes y contenidos. La cultura es un

---

<sup>42</sup> I Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de Cultura. Valencia, del 10 al 13 de mayo de 2005. Servicio de Asistencia y Recursos Culturales (SARC) de la Diputación de Valencia. [http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD\\_congreso/menu\\_c.htm](http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD_congreso/menu_c.htm)

<sup>43</sup> Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales. *Libro Blanco de las Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural*. José Luis Melendo [http://www.federacion-agc.es/images/Documentos/libro\\_blanco\\_federacion.pdf](http://www.federacion-agc.es/images/Documentos/libro_blanco_federacion.pdf)

factor de generación de riqueza y desarrollo económico, al garantizar la continuidad creativa y la creación de empleo:

“El gestor cultural es un profesional que hace posible y viable en todos los aspectos un proyecto u organización cultural, que desarrolla y dinamiza los bienes culturales, artísticos y creativos dentro de una estrategia social, territorial o de mercado realizando una labor de mediador entre la creación y los bienes culturales, la participación, el consumo y el disfrute cultural”. FEAG

“Todas las actividades que ejercemos como Gestores Culturales estarán gobernadas por un respeto a la Integridad de los Bienes y Servicios de la Cultura; a la significación histórica, social, ética, económica y estética de los productos tangibles e intangibles que se comuniquen, y a la seguridad e integridad física de los bienes, servicios, agentes y públicos cuya gestión se nos confíen”. (FEAG)

## 4. Comentario final. La gestión cultural entre la tecnología y los valores

En la actualidad el origen de las palabras sirve poco para dar cuenta del sentido de los conceptos en el mundo moderno, pero no está de más acudir a un diccionario para tratar de entender el uso de un concepto. Un buen diccionario latino español<sup>44</sup> nos dice que el verbo *gestare* se encuentra emparentado con otras expresiones. Éstas son *ferre*, *portare*, *bajulare*, *gerere* y *vehere*,<sup>45</sup> (24) cuyo significado compartido es llevar, una acción demasiado común que tiene significados tanto propio como figurado. *Portare*, dicen los autores del diccionario, es llevar una cosa pesada y ordinariamente es un objeto material. *Bajulare* es llevar algo cargado a los hombros. *Gerere* es llevar algo a la vista, en el cuerpo o el seno, como llevar un vestido, un arma o una insignia. *Gestare* es también llevar pero en forma frecuentativa, por ello se aplica a las mujeres cuando llevan un bebé en su vientre.<sup>46</sup> *Vehere* es llevar un objeto de una parte a otra con el auxilio de un medio de transporte, una bestia o un carruaje por ejemplo.

El diccionario, ante tantas posibilidades de significado hace la siguiente aclaración: “A pesar de las notables diferencias que acabamos de ver entre todas estas palabras, la significación de *ferre*, *portare*, *gerere* y *vehere*, se aproxima a veces tanto que se usa indiscriminadamente [...] Sin embargo, después de lo dicho, fácil es comprender que en cada uno de estos caso resalta una idea diferente; pues en el primero [*ferre*] se prescinde de la naturaleza del objeto y de las molestias que ocasiona su conducción; en el segundo [*portare*] se le mira como una carga pesada e incómoda; en el tercero [*gerere*], según que se le lleva a la vista, por delante, una vez y otra, en el cuarto [*vehere*] se supone que la conducción se hace con el auxilio de otra cosa”. Por otra y según el mismo diccionario se da cuenta de que en la tradición latina ya está consolidado el sentido de gestor como administrador. El mismo diccionario que hemos estado citando deriva *gestor* de *gerere* pero le concede un sentido de dignidad u honor. El gestor es un administrador, pero que lleva una insignia u ornamento y en este sentido supone, como todo honor, una responsabilidad valorada socialmente. (El trabajo no aceptado socialmente no proporciona reconocimiento u honor).

---

<sup>44</sup> Estamos haciendo uso del D Miguel, Raimundo y El Marqués de Morante (1946) *Nuevo diccionario latino-español etimológico* que contiene un tratado de sinónimos. Madrid, Librería General de Victoriano Suárez. Sección de sinónimos latinos, 24

<sup>45</sup> Sección de sinónimos latinos del citado diccionario, p. 24

<sup>46</sup> De ahí viene el término de “silla gestatoria” que es la que se usaba para llevar a un dignatario como el Papa de la Iglesia Católica, cargada por un conjunto de hombres, aunque el origen de ésta data de la época del antiguo Egipto.

En la modernidad la gestión posiblemente ha dejado el ropel de la dignidad de un cargo -la portación de una insignia u ornamento- y se ha convertido en un reconocimiento que proviene del mérito. En los últimos años hemos podido conocer sendos casos que nos hablan de dos maneras de asomarse al abismo o al éxito por una buena o mala gestión. El primero es el del capitán del crucero “Costa Concordia”, Francesco Schettino, quien ha sido sumamente criticado en Italia y en el mundo entero por la gestión de la crisis del naufragio en la costa toscana. Otro caso con valoración totalmente distinta ha sido la gestión de la catástrofe de los mineros de Arica en 2010 y que ha sido utilizado en Chile y en otras parte del mundo como un caso importante de gestión de emergencias. La buena o mala gestión se ha identificado con un problema de toma de decisiones, con un manejo adecuado de los recursos materiales, humanos y comunicacionales, con la claridad de objetivos y con la habilidad de establecer prioridades.<sup>47</sup> Sin embargo, la gestión de una crisis o emergencia nos permite observar la brillantez de cualidades personales pero no son los ejemplos que mejor nos explican el contenido del trabajo de gestión sino más bien las actividades rutinarias y permanentes.

Como trataremos de mostrar en este módulo el objetivo fundamental de la gestión es alcanzar metas socialmente aceptadas con el uso imaginativo de recursos o la consecución de éstos procurando que al final del proceso los participantes alcancen una situación de bienes igual o mejor a la situación de origen. En muchas ocasiones la obtención de la meta deseada implica el logro de metas intermedias o paralelas al objetivo principal, pero el alcance de éstas no puede suplir el logro de la meta principal a menos que el colectivo decida sublimar esta “falla” por la obtención de un valor superior.<sup>48</sup>

En el caso de la gestión cultural las definiciones actuales podrían clasificarse según sus objetivos en dos tipos. Hay definiciones que ponen el acento en la satisfacción de un objetivo relacionado con la producción de un determinado bien cultural, una obra artística, un festival, una declaratoria patrimonial, la creación de una institución etc. En este caso un gestor cultural profesional se adentraría en la definición de un objetivo, su socialización en un determinado colectivo o comunidad, la administración o búsqueda de los recursos y su correcta aplicación y la realización del objetivo en los términos más acordes al modelo ideal definido previamente.

---

<sup>47</sup> Los modernos cursos de liderazgo han elegido con frecuencia la hazaña del fracaso de la expedición comandada por Ernest Shackleton (1914-1917) quien pretendía cruzar la Antártida pasando por el Polo. Sin embargo la expedición se malogró primero al quedar su barco, el Endurance, atrapado y luego ser despedazado por los hielos. La hazaña de organizar la supervivencia, navegar en un pequeño bote salvavidas cientos de kilómetros y organizar el rescate de todos sus hombres que estaban dispersos en varios lugares de la Antártida es un ejemplo de gestión de una crisis muy difícil de emular.

<sup>48</sup> En el caso de la gestión cultural

Existe otra noción de gestión cultural que supone también la elección de objetivos y medios e incluso el logro o realización del proyecto, pero propone junto a este proceso un meta-objetivo de igual o mayor relevancia que la pieza, festival, institución o declaratoria anhelados. Este proceso de meta-gestión es básicamente simbólico y está relacionado con la búsqueda de sentido a nuestra existencia como parte de un colectivo.

### Gestión y Meta-gestión Un continuum



Fuente: Elaboración propia.

Creemos que ambas visiones son correctas y complementarias. Los especialistas en el estudio de los rituales nos han puesto en la situación de analizar estas acciones tanto en sus aspectos formales como en su “performatividad”. Es decir el éxito de ritual no se sostiene exclusivamente en el cumplimiento de sus elementos formales -pongamos el caso de una fiesta familiar con motivo de un aniversario- sino en que se satisfagan aquellas condiciones que lo convierten en un acto comunicativo, porque el objetivo último de un ritual, sobre todo de los rituales que más presenciamos en la modernidad que son actos secularizados, es el producir una emoción en la audiencia. Así una fiesta familiar se evalúa más allá de la calidad de sus elementos culinarios o musicales, sino por las muestra de empatía, solidaridad, reconocimiento e identidad los miembros de la familia. De igual modo, la satisfacción de asistir a un concierto no implica que el sonido o la selección y secuencia de las piezas musicales sea adecuada, sino también de la realización de acciones, signos, gestos y expresiones que permiten a la audiencia expresar una emoción que a la larga será única. También los grandes artistas reconocen la importancia de esos momentos que valoran lo mismo que el dinero que se echan a la bolsa por la realización del concierto. Un partido de fútbol, un concierto o un mitin político se evalúa tanto por la satisfacción de su objetivo externo como por la performance que implica el reconocimiento de una comunidad.<sup>49</sup>

Los autores de este texto queremos confirmar la importancia de los valores comunitarios en la gestión cultural. No importa que la profesión sea cada vez una exigencia del

<sup>49</sup> Al respecto de los rituales seculares y la performatividad puede leerse: Rementería (2006)

mercado: su verdadero sentido radica en que a pesar del modo institucional en que se entregan a la sociedad los bienes culturales, esta actividad no tiene sentido sin la confirmación de un modo de vivir en común. Esto es lo que dará valor a la actividad y lo que incluso la defenderá ante los avatares de la comercialización. En otras palabras, la gestión cultural no supone instalarnos en una época “post-ideológica”. No consiste en un ciego proceso de toma de decisiones formales. Por el contrario, es siempre una elección basada en valores, los valores propios de una sociedad que quiere expandir la democracia y los derechos de los ciudadanos.

## Bibliografía:

- Abbagnano, Nicola, (1971) "Cuatro conceptos de dialéctica" en Abbagnano et al, *La evolución de la dialéctica* [1958], Barcelona, Martínez Roca. 11-24.
- Adorno, Theodor (1971) "Cultura y administración" [1962] en Max Horkheimer y T. Adorno. *Sociológica*, Madrid, Taurus, 69-97
- Arreola Martínez, Betzabé (2009) "José Vasconcelos, caudillo cultural de la nación" México, *Casa del Tiempo*, UAM, IV (25), noviembre 4-10.
- Blanco Callejo, Miguel y Francisco Javier Forcadell Martínez (2006) "El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación empresarial a una entidad deportiva en España. Madrid, *Universia Business Review*, Grupo Recoiletos Comunicación, tercer trimestre, 11: 36-61.
- Bonfil, Guillermo (1991) "Lo propio y lo ajeno. Una aproximación al problema del control cultural" [1981] en *Pensar nuestra cultura*, México, Patria, 49-58
- Bourdieu, Pierre (1990) "Y quién creó a los creadores" [1980] en *Sociología y cultura*, México: Grijalbo / CNCA, 1990. 159-169.
- Bourdieu, Pierre (2002) *Campo de poder, campo intelectual. Itinerario de un concepto*, Bs. As. Montessor, Jungla simbólica.
- Brunner, José Joaquín (1987) "Políticas culturales y democracia: hacia una teoría de las oportunidades" en Néstor García Canclini, ed. *Políticas Culturales en América Latina*, México, Grijalbo, 175-203
- Brunner, José Joaquín (1992) *Cultura y Modernidad en América Latina*, México, Grijalbo.
- Carpentier, Alejo (1982) *El Siglo de las Luces* [1962], Barcelona, Bruguera.
- Castro Sáez, Bernardo (2011) "Aportes de Niklas Luhmann a la teoría de la complejidad", *Polis* [En línea], 29 | 2011, <http://polis.revues.org/2017>
- Cunha, Maroa Helena (2007) *Gestao Cultural. Profissao em formacao*, Bello Horizonte DUO, Editorial,
- Diputación de Valencia (2005) *I Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de Cultura*. Valencia, del 10 al 13 de mayo. Servicio de Asistencia y Recursos Culturales (SARC) de la Diputación de Valencia ([http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD\\_congreso/menu\\_c.htm](http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD_congreso/menu_c.htm))
- Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (2009) *Libro Blanco de las Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural* (José Luis Melendo, coord.), FEAGC, (<http://www.federacion-agc.es/images/Documentos/libroblancofeagcoctubre2009.pdf>)
- Figes, Orlando (2010) *El Baile de Natasha. Una historia cultural rusa* [2002], Barcelona/Bs.As. Edhasa,
- Gamio Manuel (1992) *Forjando Patria* [1917] México, Porrúa.
- Garretón M., Manuel Antonio (2008) "Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile" en Antonio Albino Canelas Rubim & Rubens Bayardo, orgs. *Políticas Culturais na Ibero-América*, Salvador de Bahía EDUFA, 75-118
- Garretón, Manuel Antonio (1993) *La faz sumergida del iceberg. Estudios sobre la transformación cultural*. Santiago de Chile, LOM/ CESOC
- Geertz, C. (2001). "Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura" en *La interpretación de las culturas*. Barcelona, Gedisa, 19-44.
- Horkheimer, Max y Theodor Adorno (1987) *Dialéctica de la ilustración*, Bs. As., Editorial Sudamericana

- Interarts (2000) *Proyecto FORMAT. Gestión Cultural: Formación y Empleo. Una apuesta hacia la internacionalización*, Barcelona, Fundación Interarts,.
- Interarts. *Proyecto FORMAT. Gestión Cultural: Formación y Empleo. Una apuesta hacia la internacionalización*, Barcelona, Fundación Interarts, 2000.
- Luhmann, Niklas (1997) "La cultura como un concepto histórico" [1995] México, *Historia y Grafía*, UIA, 8:11-33.
- Marías, Julián (1964) *Historia de la filosofía*, Madrid, Revista de Occidente.
- Martinell Sempere, Alfons (1999) "Los agentes culturales ante los nuevos retos de la Gestión Cultural". *Revista Iberoamericana de educación*, núm. 20, 201-216 [www.rieoei.org/rie20a09.htm](http://www.rieoei.org/rie20a09.htm)
- Navarro Ceardi, Arturo (s/f). "¿Es la gestión cultural una profesión?" *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural* ([www.gestioncultural.org/ficheros/BGC\\_AsocGC\\_ANavarro.pdf](http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_ANavarro.pdf)) Bonet Agustí, Lluís (coord.) *Perfil i reptes del gestor cultural*. Quaderns de Cultura, núm. 2
- Organización Internacional del Trabajo (1949) *Condiciones de vida y de trabajo de las poblaciones indígenas de América Latina*. Cuarta Conferencia de los Estados de América miembros de la Organización Internacional del Trabajo, Montevideo, Abril de 1949, OIT [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1949/49B09\\_27\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1949/49B09_27_span.pdf)
- Portillo Valdez, José María (1998) "Política" en Vincenzo Ferrone y Daniel Roche, eds. *Diccionario histórico de la Ilustración* [1997], Madrid, Alianza.
- Quijada, Mónica (1994) "¿Qué nación? Dinámicas y dicotomías de la nación en el imaginario hispanoamericano del siglo XIX", en *Cuadernos de Historia Latinoamericana*, Alemania, AHILA, núm. 2, 15-51.
- Quijano, Aníbal (2000) "Colonialidad del poder, Eurocentrismo y América Latina" en Edgardo Lander (comp.) *La Colonialidad del saber: Eurocentrismo y Ciencias Sociales. Perspectivas Latinoamericana*, Clacso, Buenos Aires, 201-246
- Rementería Arruza, Daniel (2006) "Algunos conceptos teóricos para el análisis performativo de un rito secularizado" *Zainak* 28:105-123 <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/zainak/28/28105123.pdf>
- Rodríguez Mansilla, Darío (2001) *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, Ediciones Universidad Católica de Chile, 2001. Cap. XI <https://www.u-cursos.cl/icei/2011/1/PER75/1/material.../493818>
- Rodríguez Paniagua, José María (1983) "El pensamiento filosófico-político de Baruch Spinoza" *Revista de Estudios Políticos* (nueva época) Madrid, 36, Noviembre-Diciembre: 159-179.
- Rodríguez-Piñero Royo, Luis (2006) "La OIT y los pueblos indígenas. Una introducción histórica (1919-1989)" en José Emilio Rolando Ordóñez, Cifuentes Ignacio, Zaragoza Ángeles, Coords. *Aplicación del Convenio 169 de la OIT Análisis interdisciplinario. XIV Jornadas Lascasianas Internacionales*, México, UNAM-III, 105-132
- Sáenz, Luis M. (2005) "La complejidad de la ética" [2004] ("La méthode 6: Éthique", Seuil, Paris) *Iniciativa Socialista 76*, verano 2005 <http://www.inisoc.org/etica76.htm>
- Stewart, Matthew (1998) *La verdad sobre todo. Una historia irreverente de la filosofía con ilustraciones*, Madrid, Taurus.
- UNESCO (1978). *Conférence intergouvernementale sur les politiques culturelles en Amérique latine et dans les Caraïbes*, Bogotá, Colombia.
- UNESCO (2001) *UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity*



- UNESCO (2005) *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* aprobada en la ciudad de París.
- UNESCO (2007) *L'UNESCO et la Question de la Diversité Culturelle, 1946-2007. Bilan et stratégies. Etude réalisée à partir d'un choix de documents officiels*, Paris, UNESCO, Série Diversité Culturelle N° 3.
- UNESCO-OEI-IBERFORMAT (2005) *Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación UNESCO-OEI-IBERFORMAT*.
- Valenzuela Fuenzalida, Álvaro (2002) "Gabriela Mistral y la reforma educacional de José Vasconcelos" México *Reencuentro*, UAM-Xochimilco 34: 9-27  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/340/34003402.pdf>
- Walsh, David (2006) "El marxismo, el arte y el debate soviético sobre la 'cultura proletaria'" *World Socialist Web Site* [http://www.wsws.org/es/articles/2006/may2006/span-m25\\_prn.shtml](http://www.wsws.org/es/articles/2006/may2006/span-m25_prn.shtml)
- Wilson, Ronald (2010) "Recabarren y la Cultura Obrera" Chile, Página Web *Pluma y Pincel*  
[http://www.plumaypincel.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105:recabarren-y-la-cultura-obrera-ronald-wilson&catid=32:destacados](http://www.plumaypincel.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=105:recabarren-y-la-cultura-obrera-ronald-wilson&catid=32:destacados)