Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina

Uriel Bustamante Lozano
José Luis Mariscal Orozco
Carlos Yáñez Canal
Editores

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
1867

Ciencias de Gestión

Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina

Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina ◂

Uriel Bustamante Lozano
José Luis Mariscal Orozco
Carlos Yáñez Canal
Editores

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Bogotá, D. C., 2016

© Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales
Facultad de Administración
© Dirección de Investigación y Extensión, Sede Manizales
© Editorial Universidad Nacional de Colombia
© Antonio Albino Canelas Rubim, Ahtziri Molina Roldán
Carolina Galea, José Luis Mariscal Orozco
Manuel Sepúlveda Contreras, Marietta Alicia Gedda Muñoz
Rafael Chavarría Contreras, Rafael Morales Astola
Jesús Galindo Cáceres, Roberto Guerra Veas
Carlos Yáñez Canal, Mónica Urrea Triana
Luis Gabriel Hernández Valencia, Uriel Bustamante Lozano
Autores varios

Primera edición, septiembre de 2016

ISBN 978-958-775-826-9 (digital)

Colección Ciencias de Gestión

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

Editor
Pablo Emilio Daza Velásquéz

Diseño de la colección
Henry Ramírez Fajardo

Diagramación
Ángela Pilone Herrera

Bogotá, D. C., Colombia

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

Impreso y hecho en Bogotá, D. C., Colombia

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina / Uriel Bustamante Lozano, José Luis Mariscal Orozco, Carlos Yáñez Canal, editores. -- Primera edición. -- Bogotá : Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales), 2016.
216 páginas : ilustraciones a color -- (Ciencias de gestión)

Incluye referencias bibliográficas e índice temático
ISBN 978-958-775-826-9 (digital).

1. Gestión cultural 2. Política cultural -- América Latina 3. Administración de proyectos culturales 4. Gestores culturales -- Formación profesional 5. Protección del patrimonio cultural I. Yáñez Canal, Carlos, 1955-, editor II. Bustamante Lozano, Uriel1, 964-, editor III. Mariscal Orozco, José Luis, 1978-, editor IV. Título V. Serie

CDD-21 306.098 / 2016

▶ Contenido

Introducción 13

Parte 1

Configuraciones de la gestión cultural

Capítulo 1

¿Es posible una episteme de la gestión cultural en América Latina? 19

- Introducción 19
- ¿La universalidad de lo contextual? 20
- Teoría en la praxis 23
- Inmanencia de la acción 25
- Por los caminos hacia la alteridad 28
- Referencias 30

Capítulo 2

La dimensión epistemológica de la gestión cultural: recomendaciones a considerar 31

- Presentación 31
- Desarrollo teórico 34
- Conclusiones 39
- Referencias 41

Capítulo 3

Ingeniería en Comunicación Social y Gestión Cultural. Apuntes sobre participación ciudadana y colectivos sociales 43

- La gestión cultural como ingeniería social y como ingeniería en comunicación social 43
- La Ingeniería en Comunicación Social y la Gestión Cultural 47

Participación ciudadana en la cultura e Ingeniería en Comunicación Social en la Gestión Cultural 51
Ingeniería en Comunicación Social, Gestión Cultural y los colectivos sociales 56
Referencias 60

Capítulo 4
Gestión cultural fronteriza y el reto de América Latina 67
En la frontera de lo humano 67
En la frontera (m)emo-relacional de las identidades 68
Origen de mi tránsito latinoamericano en gestión cultural 70
Preludio del Congreso de la RedLGC 72
"Calentando motores" para el II Congreso de la RedLGC 88
Referencias 90

Capítulo 5
Organizaciones artísticas: entre la creación y la gestión 91
Introducción 91
Las políticas culturales y el trabajo artístico en Chile 92
Las agrupaciones artísticas y la gestión de la creación 94
Las agrupaciones artísticas como organizaciones sociales 97
Referencias 100

Parte 2
La gestión cultural a nivel local

Capítulo 1
Gestión cultural, asociatividad y espacio local. Apuntes desde la experiencia chilena 105

A modo de introducción: la experiencia chilena, breve panorama 105
Gestión cultural, algunas anotaciones 109
Algunas ideas y desafíos para el trabajo en cultura desde los municipios 111
Final 115
Referencias 116

Capítulo 2

Gestión cultural municipal en comunas de la Araucanía, Chile 117
Por qué y para qué conocer la gestión cultural municipal 117
Metodología 118
Área organizacional: enfoque de cultura y autonomía 120
Equipo, formación y experiencia 122
Perfil profesional de encargados de cultura 123
Infraestructura y presupuesto 124
Política cultural local, plan de trabajo y participación 126
Área formativa en artes y gestión cultural 127
Identidad y patrimonio cultural 129
Referencias 130

Capítulo 3

Gestores culturales municipales de Jalisco: perfiles, competencias laborales y estrategias formativas 131
El encargo de gestionar a nivel local 131
Perfiles y contextos laborales de los gestores culturales municipales 133
Competencias laborales 140
Estrategias formativas para contextos municipales 143
Conclusiones 151
Referencias 153

Parte 3
Diseño y operación de la acción cultural

Capitulo 1

Gestión cultural durante el gobierno de la Unidad Popular: una aproximación necesaria 157

De la formación a la práctica: antecedentes de la gestión de lo cultural 158

La tendencia gerencial en la gestión cultural y la nueva racionalidad neoliberal 161

Algunos antecedentes históricos de la gestión cultural en Chile 164

La experiencia de gestión cultural participativa de Quimantú 170

Referencias 179

Capítulo 2

Cuatro generaciones de gestores culturales en Veracruz. Cuatro aproximaciones distintas al trabajo en redes 181

Introducción 181

La gestión cultural en la relación cultura y desarrollo 182

Introducción de la gestión cultural en México 183

Programas estatales para la formación de personal cultural 184

La gestión cultural en Veracruz 186

Las cuatro generaciones de gestores 189

Las generaciones 191

Reflexiones finales 193

Referencias 195

Capítulo 3

Políticas culturales en Bahía (Brasil, 2011-2013) 197

Cambios en las políticas culturales (2007-2011) 198

Políticas culturales de gestión actual (2011-2014) 199
Referencias 210
Autores 211
Índice temático 215

▶ Introducción

A lo largo del tiempo, los gestores culturales han desarrollado prácticas y discursos sobre qué es la acción cultural, sus alcances, propósitos y maneras de diseñarla y operarla. Estos agentes culturales conciben y operan, con base en su trayectoria, laboral y académica, proyectos culturales que buscan atender una necesidad (gestionar la cultura) o problema que desde su peculiar visión definen como relevante.

No obstante las acciones y capacidades de agencia de los gestores culturales no solo están determinadas por su trayectoria personal sino también por el contexto social y laboral desde el que surge y opera la acción cultural: hacerlo desde un gobierno local, una organización comunitaria o una empresa, serán factores que influyan en el cómo y el para qué se llevará cabo. Así, la gestión cultural como práctica social está determinada por la trayectoria y contexto en que los practicantes están involucrados.

En el continente se pueden encontrar distintas experiencias de proyectos culturales (unas de carácter tradicional otras de carácter innovador) que se desarrollan en diferentes espacios (casas de cultura, el barrio, la plaza, la escuela, etc.), atendiendo públicos y problemáticas disímiles. De manera cotidiana, los gestores diseñan y operan acciones culturales debido a la misma dinámica laboral, institucional y comunitaria pero en pocas ocasiones estas experiencias son sistematizadas y, por tanto, el aprendizaje adquirido por la práctica no es analizado, discutido y socializado por los mismos agentes culturales.

La riqueza de estos aprendizajes y resultados solo se queda en el equipo o en el ámbito de influencia de los agentes, por lo que su transmisión está sujeta a la capacidad de los participantes en los proyectos para retener, apropiar y replicar la experiencia, que en sí misma es valiosa, sin embargo sus alcances son limitados en términos de la necesidad gremial de sistematizar y formalizar conceptos, métodos y estrategias técnicas y operativas del oficio convertido ahora en profesión.

Por esta razón, es importante identificar, documentar y analizar estas prácticas, poner como objeto de estudio el cómo se concibe y se opera la acción cultural por parte de los agentes, no solo para el anecdotario, sino desde un interés político y científico que permita conocer las diferentes formas de hacer la acción cultural y cómo se han ido configurando estas. Político, en el sentido de que se entrega información necesaria sobre las formas de organización y movilización ciudadana sobre sus propios elementos culturales: la identificación de sus problemáticas, la jerarquización de sus necesidades, la toma de decisiones y la gestión de estrategias de conservación, preservación, reproducción e innovación de sus elementos culturales, así como la apropiación y postura frente a elementos externos que al inicio les parecen extraños y ajenos a su propia dinámica comunitaria.

El interés científico radica en la necesidad de formalizar e institucionalizar la práctica de la gestión cultural y el conocimiento que se genera a partir de su ejercicio; verla realizada e intervenir en ella desde la mirada disciplinar del gestor cultural, implica una mirada del mundo distinta a la del antropólogo, sociólogo, economista y pedagogo, etc. Por tanto, hacer énfasis en el análisis de las formas implica identificar qué se hace, para qué se hace y cómo se hace. Por su parte, el énfasis en la configuración requiere identificar cómo la praxis de los agentes se articula a partir y a través de procesos sociales, económicos, políticos y territoriales; de igual manera, cómo los referentes teóricos, ideológicos y epistémicos van modelando las formas y los sentidos que va teniendo la acción cultural en la práctica.

En otras palabras, el propósito de esta obra es indagar y presentar algunos resultados del análisis de las configuraciones de la gestión cultural en América Latina, teniendo como referente que estas estarán influidas por las trayectorias y contextos sociales de sus agentes. Para seguir un hilo argumentativo que sea claro y de interés al lector, los capítulos se han distribuido en tres partes. La primera titulada: "configuraciones de la gestión cultural", esta agrupa textos cuyos autores brindan algunos elementos conceptuales, epistemológicos, metodológicos y empíricos de cómo se concibe y se modela la configuración de la gestión cultural en América Latina. Uriel Bustamante, Carlos Yáñez y Jesús Galindo en sus respectivos capítulos desafían al lector a pensar de manera

dialéctica entre la práctica del gestor cultural como una fuente de conocimientos y el conocimiento científico actual como una fuente conceptual y metodológica para la práctica. Por su parte, Rafael Morales y Carolina Galea, a partir de casos empíricos muestran que las conceptualizaciones y agencia de los actores, brindan marcos intepretativos y de acción en los que se configuran las formas de hacer gestión cultural en el sector, que cada vez más exige su profesionalización y formalización disciplinar.

La segunda parte se titula: "la gestión cultural a nivel local", sus capítulos constribuyen a entender cómo son las formas de hacer gestión cultural a nivel municipal y los desafíos en términos de su organización y capacitación laboral: Roberto Guerra expone los alcances, límites y desafíos de las formas en que se hace gestión cultural a nivel municipal en Chile; Marietta Gedda presenta resultados de un diagnóstico sobre las formas en que se organiza y opera la acción cultural en las comunas de la Araucanía, Chile. De manera similar, José Luis Mariscal, Luis Gabriel Hernández y Mónica Urrea diagnostican los perfiles y trayectorias de los responsables de la gestión cultural de los municipios en Jalisco, México.

La tercera y última parte titulada: "diseño y operación de la acción cultural", esta agrupa cuatro artículos que tienen en común el interés por observar los elementos conceptuales, metodológicos y operativos en el que los agentes diseñan y operan la acción cultural a nivel local y regional: Rafael Chavarría y Manuel Sepúlveda exponen un estudio histórico sobre las formas de hacer gestión cultural desde la Unidad Popular Chilena; Ahtziri Molina comparte los resultados de un estudio sobre cuatro generaciones de egresados de programas de capacitación en gestión cultural y su relación con las formas en que se concibe y opera la acción cultural en Veracruz, México. Finalmente, Antonio Albino Canelas expone las directrices de la política cultural de Bahía, Brasil, desde un enfoque de la gestión cultural contemporánea y latinoamericanista.

Sin duda, las aportaciones que hacen los autores en cada uno de los capítulos de esta obra serán de gran interés, tanto para las personas que ejercen la práctica de la gestión cultural, como para aquellas que la toman como su objeto de estudio. En ese sentido, cabe mencionar que la mayoría de los autores partici-

pantes tienen esta dualidad, por una parte son gestores culturales en activo que diseñan y operan la acción cultural, pero también sistematizan e investigan sobre la práctica de la gestión cultural.

La intencionalidad final del libro es que a partir de los elementos de observación y análisis que los autores brindan se genere una reflexión sobre las formas y configuraciones de la gestión cultural y su contexto inmediato, no solo para que pueda comprender el qué y por qué de la acción cultural, sino también para contribuir en ejercicios de indagación, sistematización y socialización sobre cómo se hace la gestión cultural en América Latina.

Parte 1

Configuraciones de la gestión cultural

Capítulo 1

¿Es posible una episteme de la gestión cultural en América Latina?

Carlos Yáñez Canal

▸ Introducción

Esta pregunta contiene muchas preguntas y se contiene a sí misma. Inicialmente, es una búsqueda que se da en estancias y en trayectos en la propia casa y, como tal, surge en procesos continuos de construcción y deconstrucción, de descubrimiento y encubrimiento, de visibilización e invisivilización, de formación y deformación de lo "propio". Por otra parte, en la idea de construir un conocimiento propio de la gestión cultural se piensa en los términos de su pertinencia y adecuación a las realidades latinoamericanas, en la idea de que debemos dejar de implantar mecánicamente otros modelos marcados por procesos de imposición de otras culturas.

También se tiene en cuenta que lo relacionado con lo "propio" no posee un carácter esencialista, sino que se asume en una mirada que concibe a las culturas en interacciones dinámicas y en la capacidad de no solo ver el pasado, sino además de mirarse a sí misma como proyección de futuro. Esto, que intenta recoger los avatares del conocimiento y las mutaciones culturales que estamos viviendo, implicaría un primer acercamiento al sentido de la gestión de la cultura, ya que es fundamental y fundante en su capacidad de asumirse en procesos de transformación.

En ese mismo sentido, en la multiplicidad de caminos que se van desbrozando, no se pretende dar una respuesta, no hay intenciones afirmativas, sino que se pretende contribuir con unas notas de aproximación a una problemática que exige y necesita una reflexión, y que se ha venido gestando en la gestión. La implicación inicial es derivar en otras preguntas: ¿cómo se ha construido el conocimiento de la gestión cultural en América Latina? ¿Cuáles son las aportaciones del continente al conocimiento de la gestión cultural? Estas podrían ser preguntas guía para continuar desarrollando en una apuesta no carente de una profunda complejidad, pero que nos orientaría en el intento de precisar unas posibles características de la gestión cultural en América Latina. Los referentes iniciales los encontramos en la inmanencia de la acción, la teoría en la praxis, las alteridades, las estéticas, la transculturalidad.

De acuerdo con lo anterior, surge también la pregunta sobre la relación que se establece entre el contexto cultural y político y la construcción de conocimiento. Esto ofrece un derrotero sobre la complejización de la temática propuesta, ya que plantea una discusión no solo sobre la asociación de la cultura con las formas de conocimiento, sino que invita a establecer distinciones entre las lógicas y miradas constructoras de conocimientos. Más que problematizar el conocimiento en relación con determinados resultados, se trata de dilucidar las racionalidades que inspiran las formas de abordaje de la realidad.

▶ ¿La universalidad de lo contextual?

Sin necesidad de entrar en las quimeras del objetivismo y el relativismo, en relación con la verdad y los múltiples artificios que conducen a encierros limitados que definen (Feyerabend en Giner y Scartezzini, 1996), se pretende resaltar la importancia de cómo se origina el conocimiento, más que señalar lo universal como perteneciente al ámbito del conocimiento, lo que, indudablemente, reviste un carácter mucho más concreto que el de las verdades que pueden alcanzarse y ser compartidas desde cualquier cultura. De esta manera, se contribuiría a reconocer las experiencias sociales en la constitución de diversos conocimientos.

Tomando como marco la cultura, el sentido del conocimiento pasa por el modo en que este se organiza a partir de la organización del pensamiento, es decir, que la cultura establece los referentes de pensamiento

que indican la validez de aquello que se conoce y para qué se conoce, lo que a su vez reviste un significado fuertemente cultural. Esta preocupación por buscar sentidos y significados en contextos precisos deja de lado la discusión acerca de lo universal y resalta la importancia de pensar ante el contexto, como proceso, lo que brinda la posibilidad de relegar el pensamiento y las teorizaciones que derivan del marco de parámetros impuestos contextualmente (Zemelman en Mark y Cabrolié,2000).

La gestión cultural en América Latina debe buscar dilucidar la relación que se establece entre los sujetos y el conocimiento, encontrando, en las múltiples formas de razonamiento que nos caracterizan, la presencia de determinados ángulos culturales. En dichas improntas podemos identificar la universalidad de algunos conceptos, cuestionando, al mismo tiempo, la pretensión de universalidad surgida por imposiciones de orden económico y político que se remontan a procesos coloniales y colonialistas. De allí que la tendencia de pensamiento decolonial en América Latina sea el de poner al descubierto las significaciones de conceptos que se han venido naturalizando como verdaderos, tales como desarrollo, integración y cohesión social, productividad, competitividad, emprendimiento, proyecto de futuro, entre otros, cuya pretensión de validez universal responden a procesos de colonización de unas culturas sobre otras.

La importancia de especificar el significado de muchos conceptos es poner en evidencia la forma en que la realidad es nombrada desde los marcos culturales dominantes. Así, nombrar la realidad es algo más complejo y amplio que el concepto, ya que el lenguaje no se reduce a la representación en términos de semejanza, analogía, réplica, repetición, de la realidad. Desde la gestión cultural se debe plantear el rescate de los actores y sus prácticas culturales como ejercicio colectivo de producir conocimiento, en un vínculo que no sea solo discursivo, sino en la experiencia social de estar con el otro en coordinación de coordinaciones significantes (Zemelman y Quintar, 2007). De tal manera, en una realidad que está siempre en movimiento, se exige su resignificación permanente, su estar siendo nombrada en forma continua, su descodificación y recodificación ininterrumpida.

De acuerdo con Santos y Meneses (2014), la pretensión de dicha universalidad se vio plasmada en la ciencia moderna, lo que condujo al "epistemicidio", el cual no solo suprimió los conocimientos locales sino también las diferencias culturales, reduciendo la posibilidad de otras formas de razonamiento y pensamiento. En esta relación desigual de saber-poder, todo diálogo horizontal entre conocimientos fue suprimido, al tiempo que los

otros saberes fueron reducidos a contextos exclusivamente locales, resaltando su carácter de inferioridad, lo que condujo a una pérdida gnoselógica y ontológica sin precedentes. En tal sentido, se perfila uno de los desafíos de la gestión cultural en América Latina, ya que no solo debe revalorizar esos saberes que han resistido a través del tiempo, sino además contribuir a una "ecología de saberes" (Santos y Meneses, 2014), y a una ecofilosofía de pertenencias múltiples (Braidotti, 2009). Lo que sugiere esto, "es que la cultura no es solo un viaje de redescubrimiento, ni un itinerario de regreso. No es "arqueología". La cultura es producción. Tiene sus materias primas, sus recursos, su "trabajo de producción". Depende del conocimiento de una tradición como del "cambio de lo mismo" y de un conjunto efectivo de genealogías. Pero lo que este "*detour* a través del pasado" hace es habilitarnos a través de la cultura, para producirnos a nosotros mismos de nuevo, como un nuevo tipo de sujetos. Entonces, no se trata tanto de la pregunta acerca de qué hacen de nosotros nuestras tradiciones, sino qué hacemos nosotros "con" y "de" nuestras tradiciones. Paradójicamente, nuestras identidades culturales, en cualquier forma terminada, están enfrente de nosotros. Siempre estamos en un proceso de formación cultural. La cultura no es una forma de ontología, de ser, sino de *llegar a ser* (Hall en Jáuregui y Davobe, 2003).

El reto para la gestión cultural en América Latina, en los términos señalados, es asumir la resistencia no solo como negación, sino también como creación. En la creación y la recreación es posible perfilar nuevas formas de vida. La afirmación no solo se da en términos de la construcción de la identidad, sino en tanto fuerza creadora, y teniendo en cuenta las relaciones de diferenciación. En este marco, el gestor cultural "podrá asumirse en la inmanencia, podrá orientarse más allá de lo existente y podrá transformar lo utópico en lo posible en modos de devenir creativo" (Yáñez,2010).

Otra respuesta al desafío esbozado anteriormente se orientaría hacia una gestión cultural comunitaria que busque indagar por las formas en que se trama la vida y los lazos que vinculan los contextos, necesidades, situaciones y particularidades de las comunidades. Así, la comprensión sería un referente de acción y conceptualización, lo que a su vez permitiría descentrar las explicaciones para tomar distancia de la distancia que nos sitúa fuera de los procesos de construcción de conocimiento.Es indudable que gestionar es poner en relación, lo que implica gestar espacios de encuentro en un fluir de conversaciones. Toda relación, desde su complejidad, está referida a un espacio-tiempo-físico o simbólico, siempre histórico, lo cual es un re-

ferente básico para posibilitar ámbitos de creación y recreación de sentidos y significados. La propuesta es una convocatoria para que la metodología promueva y posibilite construcciones colectivas a partir de encuentros de múltiples imaginarios de sentidos, de relaciones prácticas y simbólicas. En la inclusión de los sujetos de la relación, de lo que piensan y sienten, se podrán lograr transformaciones de un poder micrológico extraordinario. El espacio que hace posible el encuentro confluiría en la elaboración de proyectos en común y horizontes de futuro compartidos, lo que a su vez contribuiría con el cuestionamiento de las teorías clásicas de la cultura y perfilaría nuevas dimensiones conceptuales en el marco de lo"propio".

▸ Teoría en la praxis

Se observa que la relación como espacio de encuentros lleva al cuestionamiento del conocimiento como información o erudición, y se asume como proceso de pensamiento que produce una construcción compleja de sentidos y significados en las tramas de la vida. El conocimiento necesita de la información, pero en un proceso complejo de pensamiento que no se reduce a lo explicativo, lo descriptivo y lo clasificatorio de teorías carentes de historicidad. Desde esta problemática se plantea el cuestionamiento de la idea de lo real como universal y objetivamente válido, como externalidad del sujeto: algo que se encuentra en algún lugar y que debe ser encontrado en un esfuerzo de conocimiento que le permitirá explicar la realidad en términos de la verdad.

La gestión cultural tiene el reto de construir conceptos desde la práctica y dar cuenta de la realidad como construcción colectiva, en la medida que rompe con el modelo positivista que tiende a la separación mecánica de la realidad objetiva respecto al sujeto. Es necesario pasar por una revisión de las prácticas de la gestión cultural a partir de ir reconociendo los parámetros y modelos con los que construimos y naturalizamos el mundo y sus relaciones sin darnos cuenta. Es en este marco que cobra una gran vitalidad la problematización como proceso de interpelación y de reflexividad. Problematizar las prácticas de la gestión cultural, sus metodologías, sus formas de operar, los referentes que provienen de la economía, la administración, las ciencias sociales, y su carga histórica, es intentar comprender los ámbitos de sentido que caracterizan su acción y confrontar los discursos hechos, ideologizados o teóricos que determinan formas de mirar y hacer en el mundo. Es fundante reactualizar que los sentidos y

significados, que desde lo simbólico reconstruyen los sujetos, son los que hacen uso crítico de la teoría.

En la mencionada revisión, otra cuestión nada menor de la gestión cultural es la escisión que se plantea entre acción y reflexión. Esta concepción que separa teoría y práctica, y que proviene de la tradición de pensamiento positivista, genera dificultades en el sentido de detectar problemas de la realidad, ya que opera en una lógica investigativa independiente de los sujetos en relación y que actúan dentro de contextos culturales determinados. La idea de identificar problemas desde la práctica, no es reducirlos exclusivamente a la investigación, sino entenderlos como procesos de construcción de conocimientos, los cuales son validados por los colectivos que los producen. Vale la pena rescatar el concepto performático de los actos en vivo, los cuales, además de no poseer definiciones y límites fijos, atraviesan los gestos y las narrativas, en un "estar ahí" participando en la producción y reproducción del conocimiento (Taylor y Fuentes,2011).

Así, los procedimientos de disyunciones excluyentes con los binarismos establecidos por lógicas de identidad y representación que parten de localizaciones fijas y estables en dimensiones autorreferenciales y jerárquicas, son desbordados y se crean campos de posibilidad para un pensamiento que se asume en una dimensión transversal. Su carácter conjuntado abre espacios de conexión, de interrelación, de vínculos, de intercambios, en la idea de "que el conocimiento es actividad y que pensar es dar forma, configurar la experiencia" (Najmanovich, 2008, p. 18).

De acuerdo con Zemelman y Quintar (2007), es fundante poner por delante el fenómeno social, asumirlo desde dentro, como parte de él, para desde ahí construir conocimiento, en vez de hacerlo desde los discursos y refritos disciplinarios. La separación pasa por la mediación del poder dominante, justificando la direccionalidad y verticalidad de los proyectos que operan en aras de lo establecido. Luchar por otro tipo de proyecto es develar lo que aparece como evidente, visibilizar las múltiples realidades que lo componen, deconstruir lo expuesto como naturalizado, abrir un campo de posibilidades de vida, para reconstruir nuevos sentidos y significados que contribuyan a nuevas formas de subjetividad. Esto implica un movimiento más complejo de lo que se ha concebido como razonamiento. La construcción de lo posible desafía el pensamiento y la construcción objetiva de la realidad, asumiendo al conocimiento como una producción significada en recortes de realidad que resaltan el carácter histórico de los sujetos y del conocimiento. Es el reconocimiento de que el sujeto es una articulación particular de sentidos y

significados, entre los cuales están las teorías como creencias —como mitos, como lecturas del mundo—, los sufrimientos, los traumas personales, toda esa historicidad que lo constituye en niveles conscientes e inconscientes, que lo hace actuar y pensar de determinadas maneras.

En este sentido, es sustantivo vivir la vida y el sector cultural desde una tensión existencial potenciadora (Zemelman, 2002), sin entrar en modelos trascendentes de conciencia reflexiva: si hay deseos de saber y construir conocimiento, una exigencia de razonamiento básica es cuestionar/se, preguntar/se acerca de ese algo o alguien del cual se desea saber. ¿Qué es lo que conmueve a esta construcción simbólica de sentidos y significados que nos constituye? Cuando algo tensiona esta construcción, nos obliga a posicionarnos en otro lugar, a salir de esa construcción de sentidos y significados idealizados de la realidad, reposicionarnos ante esa realidad y decidir qué hacer con esto que nos conmueve, cómo hacerlo, para qué, de ahí que lo metodológico no es privativo de la academia o de la investigación científica, sino que compromete un modo de operar en la realidad. En este sentido se busca realizar el trabajo desde la propia vivencia para posibilitar la apropiación de lo instrumental, resignificándolo, lo cual involucra una mirada que privilegia y centraliza determinados aspectos de la realidad que se vuelven teóricos y a su vez metodológicos. Lo metodológico nos habla de la manera de operar en el mundo, de relacionarnos con los otros, de construir conocimiento; no se refiere exclusivamente a la técnica de organizar un diseño de investigación o de planificación.

▸ Inmanencia de la acción

En una apertura a conexiones múltiples, se confronta la exterioridad del sujeto, y lo extraño pasa a ser parte de *mi* mundo de vida, de *mi* mundo simbólico, de *mi* deseo de saber como posibilidad incluyente. El deseo de saber es la fuerza de la búsqueda "de sujetos deseantes que hacen del vivir un ser al mundo con el mundo" (Yáñez,2010,p.13), en la indagación y la posibilidad de construir conocimiento como articulación compleja de sentidos y significados en el mundo simbólico. Funciona como un ente que se enmarca en quiebres y vaciamientos, que desconecta al sujeto de la identificación con la razón instrumental desplazando el énfasis del ser hacia el devenir. En esta idea se expresa la necesidad de trazar líneas de fuga, mapas y cartografías, en aras de referenciar la vida vivida en un horizonte de la cultura que contribuya a recrear y recrearnos en los lugares de tránsito y en

las transiciones. Por otra parte, nos permite pensar en la condición de lo "trans", que equivale a una semiótica de intersecciones, a la reinvención y recodificación de la cultura —lo que implica su fluidez—, a hibridaciones, a desterritorializaciones y reterritorializaciones culturales.

De acuerdo con lo anterior, la gestión cultural debe reconocerse en la inmanencia de la acción y apelar a un método proactivo, cuya base incluya nuevas prácticas culturales y rescate dimensiones como la intuición, el sentir, la experiencia, la imaginación que no se reconozcan en los binarismos establecidos por la modernidad. Es la propuesta de un nuevo empirismo en el camino señalado por Serres (2002): una poética del saber en la unión de la ciencia y la poesía en la intersección de la filosofía. Así, podremos reconocernos en otros saberes y haceres[1], en la medida que se incluyen otras fuentes de conocimiento. La posibilidad se da en el aparecer de otros planos de realidad que pueden ser explorados permitiendo nuevas miradas. En esa medida, nos vemos impelidos al desgarramiento que tiene que ver con el

> pensar el pensar, aprender a aprender, aprender a desaprender y desaprehender y desaprehenderse, en un despojarse o deshabituarse o deshabilitarse para habilitarse. Es asumirse en una realidad de múltiples planos y que nos exige permanentemente movernos en el movimiento. En este sentido, la Gestión Cultural debe asumir el reto de comenzar a construir las bases de un diálogo,que parta de una apertura que signifique la aceptación de lo desconocido, de lo inesperado y de lo imprevisible (Yáñez,2013,p.150).

En este proceso, las estéticas que se asumen no se reducen al carácter objetual de las bellas artes. Las estéticas se relacionan con el sentir, que contribuyen al conocimiento con su capacidad para discriminar, observar, probar, tocar, oír. El proceso de comprender también se relacionaría con el sentir, lo que podría contribuir a un sentipensar que interconecte el pensamiento con el cuerpo. Desde allí se podría entender la gestión cultural como gestación, en su capacidad de engendrar, pero en una interdependencia con todo lo vivo, lo cual recogería las culturas estéticas ancestrales deAmérica Latina en su mirada orgánica. En dicha condición está implícita

1 La construcción de un conocimiento de la gestión cultural "propio" debe partir del reconocimiento de sus vivencias y experiencias, lo que lleva a la necesidad imperiosa de comenzar a investigar y a sistematizar lo que hemos hecho hasta ahora para empezar a construir desde lo que nos caracteriza. Es plantearse la formalización de la informalidad, en un reconocimiento de que el conocimiento generado o construido en grupos informales o no plenamente formalizados y reconocidos, es vital para la construcción de un conocimiento de la gestión cultural desde y para América Latina.

la posibilidad, el potencial, el poder hacer, en relación con otros, los cuales constituyen y rescatan la vida en su multidimensionalidad.

En la pregunta afirmación contemplada surge la crisis de lo estable, lo continuo, lo permanente, y los límites son expandidos desdibujándose en nuevas formas cuya claridad pasa por su carácter borroso. Da la impresión de que nos movemos en pisos frágiles o arenas fangosas, pero lo que se percibe es una cuestión y una actitud existenciaria, cuyo desafío es captar la totalidad no dividida en movimiento fluyente, es decir, moverse en el movimiento, y en este caso se trata de aperturas en las clausuras y viceversa. Esto es claro en diferentes voces de la realidad plural de las culturas latinoamericanas, las cuales representan la transculturalidad como disolución de la lógica binaria y bipolar y la posibilidad de lo contrario.

En estas prácticas de subjetivación se podrá problematizar la tendencia profesionalizante de la gestión cultural y su marco restrictivo del operar, ya que obliga a pensar en los procesos, más que en los resultados. De allí que la gestión cultural no deba pensarse como disciplina, aunque surgió de estas y de sus combinaciones, ya que sus prácticas recurren a lógicas transversales, suplementarias, de pliegues, repliegues, que no se pueden reducir a la unicidad y a estructuras metodológicas rígidas. En ese sentido, se busca no solo profundizar en la categoría o el concepto de gestión cultural en sí mismo, sino de ampliar y rearticularlo operativamente en su accionar en la realidad concreta como trabajador de la cultura.

En estos intercambios, contaminaciones, deslindes, hay una desterritorialización que genera vínculos en tensión haciendo inacabados los límites del conocimiento. De allí que sea necesario asumirse posdisciplinariamente y en relación con las rutas de los múltiples saberes que han producido y que producen narrativas desde orígenes y horizontes diversos, y en cuya entremezcla se construyen impurezas culturales que auguran prácticas de resistencia, revisión y reapropiación, de lo que hasta ahora ha prevalecido.

Por eso, más que hablar de una episteme de la gestión cultural en América Latina, se propone la creación de un pensamiento desde y para América Latina que recoja las emergencias que han sido sofocadas y que auguran la posibilidad de construir un conocimiento de la gestión cultural desde miradas diferentes al discurso hegemónico. Esto plantea una lucha por la apropiación crítica de los significados simbólicos, lo cual no está exento de conflictos, ya que su diseño y producción están basados en el dominio y hegemonía de las culturas dominantes y su tendencia a reificarlas culturas.

En esta filosofía del viaje, con equipajes ligeros, el gestor cultural, debe poseer la pasión por el cambio, el deseo de movilidad, la capacidad de oponerse a toda forma de gregarismo, la pulsión por la independencia y la autonomía, el culto a la libertad y la inclinación por la improvisación de las mínimas acciones y de los fenómenos sociales en que se involucra. El arte de viajar establece una poética desterritorializante que induce una lúdica que resalta el placer inventivo, gozoso y alegre, en una declaración en contra de toda destrucción. Lo gobiernan sus proyectos en relación con los ritmos de los sentidos colectivos. Los caminos que recorre pasan por lo visible y lo invisible, por calles y senderos oscuros y claros, por zonas áridas y fértiles, por lo habitado y lo inhabitado, por los desiertos y las selvas, por los valles y las montañas, en fin, es un nómade rizomático, es decir, tiene el poder de comprender y dialogar en términos de las distintas diferencias que existen en una comunidad, más allá de sus aspectos comunes. El asunto no es nada fácil, puesto que ello entraña una obligación, ya que demanda un poder de desplazamiento vertical y horizontal, referente a poder imaginar y razonar en términos de las distintas posiciones y desempeños sociales de la jerarquía social, en el marco de las estructuras piramidales (Restrepo, 2002). En tal sentido,

> la formación de un gestor cultural implica la enseñanza y aprendizaje de un repertorio de disposiciones para la flexibilidad, la ductilidad y la comprensión y capacidad de promoción de la interculturalidad y, aún más,de la transculturalidad: la diferencia entre estas dos formas de relacionarse estriba en el grado de sincretismo que se logre en el diálogo y en la fecundación de una y otra, entendiendo por sincretismo, según la etimología, no simplemente una coexistencia relativamente indiferente, sino una mezcla perfecta que significa el nacimiento de una nueva configuración cultural (p. 5).

▶ Por los caminos hacia la alteridad

El establecimiento de dos tipos de conocimiento nos confronta con el sentido de la producción y reproducción del conocimiento. La problemática de la autonomía nos sitúa ante dilemas éticos y políticos que nos exigen ir más allá de un replegarnos en la búsqueda de respuestas de reproducción o sobrevivencia culturales. Es importante entender el para qué del conocimiento, así como el para quién del conocimiento (Lander en Castro-Gómez,2000). Este problema que debe ser analizado desde el marco de la gestión cultural, ya que no se reduce exclusivamente a la producción de un conocimiento local, sino que habría que preguntarse ¿a quién le sirve el co-

nocimiento? Es indudable que para esbozar el concepto de gestión cultural y sus capacidades, es importante plantearnos para qué construimos ese conocimiento. En tales términos, la gestión de la cultura no puede ser ajena a las relaciones de poder y a la posibilidad de resolver la problemática del poder en el marco de la cultura. Se trata también de dilucidar la disyuntiva que se plantea en la supuesta equivalencia de las culturas, ya que las lógicas de poder establecen relaciones asimétricas entre las culturas, reconociendo la existencia de una cultura dominante y hegemónica, la cual concibe la cultura como recurso, por tanto, administrable y gerenciable en el marco restrictivo del mercado. En esas particularidades, la construcción de conocimiento en gestión cultural debe hacer parte del ejercicio deconstrucción de ciudadanía y de inclusión social.

Lo anterior cobra hoy una fuerte presencia, ya que en los ámbitos de la globalización las lógicas de hegemonía se mueven en el marco de la homogeneidad cultural, y las diferencias son tratadas a favor del provecho económico. En tal sentido, ¿cómo se legitima el poder en el contexto de la cultura desde la heterogeneidad cultural? Una respuesta posible estaría en las interconexiones que nos vinculan, y que también ponen en primer plano la responsabilidad ante el rescate de otras culturas y las relaciones de alteridad que implican. Lejos de pregonar una armonía que parte de un supuesto de igualdad entre culturas, se busca, en los procesos del fluir, pensar y sentir con el otro, en espacios intermedios de cruces y entrecruces, de caminos zigzagueantes, pero comprometidos y responsables, no exentos de conflictos. En tales términos, se pone de presente el sentido de la intervención como trabajador de la cultura que, en sus elaboraciones cartográficas, trace coordenadas que contribuyan a la inclusión del otro en una perspectiva rizomática de relaciones. Otro que me altera y alterna, pero que es alternativa de lo construido como uno, que conmueve los cimientos del estar y ser en una matriz emocional, histórica y social. Implicaciones todas de una acción que involucra, que conmueve, que impulsa a la transformación de lo fijo, continuo, unificado y controlado.

La alteridad radical sería la base de una ética que conoce y reconoce al otro como legítimo otro, una ética que no pretende suplantarlo, ni hablar, ni decidir por él. Su comprensión implica compasión en la que

> no hay lugar ni para el Bien, ni para el Deber, ni para la Dignidad. Nada tiene que ver con unos imperativos categóricos. Sólo puede haber ética desde la situación y la experiencia, desde la singularidad y desde la biografía. La ética es una relación compasiva, una respuesta al dolor del otro (Mélich, 2010, p. 320).

La compasión invade los procesos del conocer, ya que afecta y genera afectos en la relación de conocimiento de sí y del otro, de su capacidad de intercambio de acciones y pasiones. La compasión está gestada por el conocimiento del otro, lo que implica responsabilidad, es decir, hacerme cargo de lo que conozco y lo que quiero saber y viceversa. Es decir, al reconocerme en estas posibilidades, las reconozco en el otro. Desde la alteridad radical se considera el conocimiento, la pasión y la responsabilidad sin que ninguno se sobreponga a los otros.

▶ Referencias

Braidotti, R. (2009). *Transposiciones*. Barcelona: Gedisa.

Feyerabend, P. (1996). *Contra la infabilidad cultural. Objetivismo, relativismo y otras quimeras*. En S. Giner y R. Scartezzini, (Eds.). Madrid: Alianza.

Hall, S. (2003). Pensando en la diáspora: en casa desde el extranjero. En C. Jáuregui y J. Dabove(Eds.). *Heterotropías. Narrativas de identidad y alteridad latinoamericana.* Pittsburgh: Biblioteca deAmérica.

Lander, E. (2000). ¿Conocimiento para qué? ¿Conocimiento para quién? En S. Castro-Gómez (Ed). *La reestructuración de las ciencias sociales en América Latina*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.

Mélich, J. C. (2010). *Ética de la compasión*. Barcelona: Herder.

Najmanovich,D.(2008).*Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo*. Buenos Aires:Biblos.

Restrepo, G. (2002). *Misión de la universidad en la formación de un creador o gestor cultural tramático. Ideas para la discusión.* Bogotá: Ministerio de la Cultura.

Santos, B. y Meneses, M. (Eds.) (2014). *Epistemologías del sur (perspectivas)*. Madrid: Akal.

Serres, M. (2002). *Los cinco sentidos: ciencia, poesía y filosofía del cuerpo*. México D. F: Taurus.

Taylor, D. y Fuentes, M. (2011). *Estudios avanzados de performance*. México D. F: Fondo de Cultura Económica.

Zemelman, H. (2000). Epistemología y política en el conocimiento socio-histórico. En J. Maerk y M. Cabriolé (Coords.). ¿*Existe una epistemología latinoamericana*? México D. F: Plaza y Valdés.

Zemelman,H.(2002).*Necesidad de conciencia: un modo de construir conocimiento*. Barcelona: Anthropos.

Zemelman, H. y Quintar, E. (2007). *Conversaciones acerca de interculturalidad y conocimiento*. México D. F.: Instituto Politécnico Nacional.

Yáñez, C. (2010). *Viaje al "uno en la multiplicidad". La identidad personal y sus "sí mismos"*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Yáñez, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina. Un camino en construcción*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Capítulo 2

La dimensión epistemológica de la gestión cultural: recomendaciones a considerar

Uriel Bustamante Lozano

▸ Presentación

El significado y el significante de la gestión cultural refieren principios y estrategias epistemológicas interdisciplinarias que posibilitan superar la deficiente lectura instrumental con la que es interpretada y examinada; reflejan las condiciones complejas y de complejidad que exceden la visión monodisciplinar del saber; determinan modos de pensar y de actuar en los agentes y gestores en un marco operativo que formaliza un proceso administrativo; definen las condiciones y las categorías investigativas con arreglo a prácticas discursivas y representaciones simbólicas, desde las cuales se crean y orientan nuevas formas de comprensión, apropiación y transformación de la cultura; postulan una perspectiva enmarcada en dispositivos que planean y proyectan un quehacer cultural que impacta en los valores y en los patrones cargados de contenido simbólico, y es allí, donde se determina la razón de ser de la gestión cultural.

En los últimos años se ha observado un incremento notable del estudio y del conocimiento de las necesidades generadas por la actual dinámica que atraviesa la cultura, ello ha permitido la aparición de una línea base que brinda y consolida información oportuna y confiable del sector tanto desde las áreas que la cons-

tituyen como de los factores que la modifican, posibilitando la descripción de la situación actual en diagnósticos culturales, que se concreta, por ejemplo, a nivel práctico y empírico en un incremento notable de la oferta y la demanda de bienes y servicios culturales.

Así, el conocimiento y el reconocimiento de esta dinámica ha provocado nuevos encargos investigativos, de gestión y administrativos que hacen parte de la sustancia y el vigor de la cultura. Desde esta perspectiva la gestión cultural es constituida desde un conjunto de saberes que han surgido de prácticas concretas, de conocimientos especializados, de técnicas, que se vinculan y articulan como unidad epistémica y discursiva, superando la miope visión pragmática, instrumental y monodisciplinar que la anquilosa; abre un espacio para la generación y la aprehensión de conocimientos, una visión que motiva, necesariamente, espacios de colaboración y convivencia, y que ha de responder a las dinámicas que se despliegan en el contexto comunitario, organizacional e institucional donde se contextualizan los procesos de la gestión cultural.

Su consistencia epistemológica y la coherencia entre las prácticas culturales y sus discursos, requieren de su aceptación institucional, lo que demuestra su inserción como campo de conocimiento y su inserción en los procesos de construcción de conocimiento y de formación. Así, la gestión cultural se caracteriza por lo siguiente:

- Un ámbito de aplicación, con problemas auténticos y definidos en que trabajan agentes y gestores.
- La existencia de un campo teórico conceptual propio, sujeto a cambios propios de la dinámica cultural, a las formas de representación y los nuevos ámbitos de aplicación.
- Unos objetivos propios y relativamente estables.
- Un conjunto de métodos e ideales explicativos reconocidos por los gestores y los agentes culturales.
- Una comunidad diferenciada y un estilo de investigación propios.
- La existencia de foros de discusión (congresos, revistas propias y especializadas).
- Grupos de referencia con autoridad intelectual, investigativa y profesional reconocidos para ejercer un quehacer y el reconocido por sus colegas.

- La existencia de instituciones educativa y un marco profesional articulado a facultades, institutos de investigación, con carreras y posgrados hasta el nivel doctoral.

Son estas características las que representan la situación epistemológica de la gestión cultural. Se constituye pues, como un campo del conocimiento donde se funden conceptos, teorías, métodos y problemas que "emigran" del campo del conocimiento donde fueron formulados inicialmente para permitir la constitución de un nuevo campo de conocimiento, que propende por "revivir las formas más elaboradas de discurso en el paisaje concreto, en medio del crecimiento y de desarrollo que las ha visto nacer".

Un conocimiento emergente en todo un conjunto de disciplinas y saberes empíricos, capaz de captar la multicausalidad y las relaciones de interdependencia que generan los procesos culturales. De allí surge un pensamiento de la complejidad y una metodología de investigación interdisciplinaria, así como una epistemología capaz de fundamentar las transformaciones del conocimiento que inducen los galopantes avances de la cultura.

Definir la gestión cultural desde esta perspectiva, requiere ir mucho más allá de concepciones económicas-instrumentales, abordadas simplemente de manera técnica, y considerar su quehacer como un conjunto de actividades que articulan conocimientos teóricos, empíricos, prácticas culturales, actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas en función de resolver problemas y tomar decisiones, fortaleciendo con ello, las dimensiones que enfatizan en la gestión, la administración, la comunicación, las relaciones con el medio externo desde donde se responde a las necesidades y exigencias del contexto cultural local, regional y nacional; de manera instrumental aplica herramientas administrativas a los procesos organizativos de la cultura; de manera analítica y metódica genera estrategias y procedimientos de planeación cultural que se enmarcan en el reconocimiento y valoración de las buenas ideas.

La definición de la gestión cultural parte esencialmente del reconocimiento de ese marco epistémico que es esencialmente interdisciplinario, de allí, la importancia de reconocer sus componentes epistemológicos presentes en las dinámicas culturales.

Desarrollo teórico

Establecer referentes epistemológicos para la comprensión y sentido de las dinámicas culturales, requiere de la participación articulada incluso de saberes y profesionales que, por lo general, habían decidido permanecer aislados de la discusión sobre el sentido y perspectiva administrativa y de gestión de la cultura, sus vínculos con las necesidades del contexto y los principios académicos que la definen.

Examinar la gestión cultural a la luz de estos referentes es el intento por consolidar un campo de conocimiento que exige reconocer las dimensiones operativas de la gestión y la administración; ambas de manera articulada definen un modo de abordar la cultura, los problemas culturales, su organización y su dirección, en ellas se articulan profesiones y disciplinas bajo un interés social, perfilando a su vez, campos profesionales y ocupacionales.

Esta articulación, introduce aplicaciones prácticas desde la toma de decisiones adecuadas para resolver los complejos problemas de orden cultural, desde el aparataje instrumental que aporta la planeación, el financiamiento, las políticas culturales, los referentes normativos, la gestión de proyectos culturales, entre otros; es allí, donde los aspectos epistemológicos están con hondura involucrados con lo institucional y social de la gestión cultural.

En la gestión cultural se articula interdisciplinariamente un saber que se desenvuelve y actualiza, se construye y reconstruye, es la consolidación de un proyecto de elevada participación social, serio y comprometido construido desde el encuentro, el debate y la cooperación de diferentes saberes y conocimientos, que se articulan en función del acercamiento y la comprensión del valor de lo cultural, desde el cual se edifica la gestión de un saber disciplinario operativizado a partir del instrumental proporcionado por la administración, desde allí:

- La gestión cultural aborda los sistemas culturales, desde una metodología de trabajo interdisciplinario (participativo), pero al mismo tiempo desde un marco conceptual que fundamenta la intervención profesional (gestión y administración) e investigativa, sobre bases epistemológicas.
- La gestión cultural, adquiere sentido en las dificultades que surgen al traducir una problemática compleja a un conjunto de procesos de gestión y administración que diseñan, ejecutan, dirigen, ordenan y organizan, políticas, planes, programas y proyectos.

- La gestión cultural refiere problemas metodológicos para la conducción de actividades de investigación, gestión y administración sobre nuevos problemas que no están determinados por los paradigmas disciplinarios tradicionales.
- La gestión cultural busca la integración teórica frente al modo de ver las necesidades, los problemas culturales y la forma resolverlos.
- La gestión cultural concibe determinadas maneras de: describir, explicar, comprender, interpretar, planear, ejecutar, controlar, evaluar y comunicar políticas, planes, programas y proyectos, de forma que los intereses prospectivos encuentren su lugar en un sistema coherente y armónico.

Por ello la gestión cultural problematiza el conocimiento fraccionado en disciplinas, la administración sectorial del desarrollo y se extiende más allá del campo de las prácticas *per se* de la administración y la gestión, puesto que se define desde una posición crítica de la razón instrumental.

Asimismo, la gestión cultural refiere un "objeto" complejo que no solo está constituido por la confluencia de conocimiento y disciplinas ya establecidas, sino además, por la emergencia de un conjunto de saberes empíricos, pragmáticos, técnicos y estratégicos, excluidos de la traza epistémica como válidos negando su sentido teórico, su potencial político institucional y sus aplicaciones prácticas, un saber construido desde la experiencia vital de los gestores culturales "empíricos". Un saber que está en búsqueda de sus condiciones de legitimación ideológica, de concreción teórica y de su objetivación práctica desde la relación que se establece entre disciplinas y prácticas sociales.

En la gestión cultural se prescribe un proceso de reflexión epistemológico, que debe ser necesariamente discutido y complementado, de este modo se incrementan y complementan los puntos de referencia que la proyectan académica e institucionalmente hacia una nueva estructura interdisciplinaria, democrática y participativa; postula una visión integradora, pues fortalece su esencia de la rica multiplicidad epistémica en la que se contextualiza, produciendo una reflexión abierta a la divergencia, a la realización de un saber sobre la complejidad.

Asume el reto de producir una configuración propia, para con ello alcanzar un estatus epistemológico que refiere de manera articulada, saberes, experiencias y prácticas, que igualmente orientan los procesos de gestión y administración de la cultura.

¿Cómo puede formarse un contexto epistemológico que determine la gestión cultural como un ámbito de saber?, ¿cuál es su estatuto epistémico y su responsabilidad académica y formativa?, ¿la gestión cultural vehicula intereses y los legitima institucionalmente en un contexto epistemológico y académico?, ¿cuáles son los efectos sociales y profesionales asociados al ejercicio profesional de la gestión cultural?; preguntas que a su vez exigen una manera diferente de construcción de saber y por tanto de aplicarlo.

Las respuestas a estos interrogantes no exigen solamente grandes y consolidados campos de conocimientos, sino también, prácticas empíricas de la gestión cultural, desde allí es posible evidenciar las condiciones que la caracterizan.

La gestión cultural refiere significados que se constituyen desde principios que trastocan sustancialmente las coordenadas usuales en las que estábamos acostumbrados a reconocerla más allá de los referentes fácticos con los que se la forjó; resignifica y rebate el reduccionismo monista de las disciplinas y la racionalidad económica instrumental. Significados que superan las formas de la racionalidad instrumental, el fraccionado conocimiento disciplinario y por ende su manera de aplicarlo al contexto formativo.

La gestión cultural a partir de preceptos socialmente admitidos, brinda un horizonte abierto respecto a su significado y a su relación con otras formas de producción, transmisión y funcionalidad de saberes y conocimiento, fortaleciendo igualmente la institucionalidad de la cultura.

Por otro lado, la gestión cultural refiere una serie de instituciones, de exigencias económicas, urgencias administrativas y regulaciones sociales, que articuladas a lo epistemológico promueven intereses de grupos, y al mismo tiempo, opera de un modo simbólico al apoyar y propagar una racionalidad legitimadora, la posición de los agentes y gestores culturales gira en torno a dicha legitimación. También articula espacios epistemológicos en un contexto donde se significa lo vital de las sociedades, refieren objetos, métodos, proposiciones, definiciones, técnicas, instrumentos y reglas, que aportan a la construcción social. Así, la gestión cultural vislumbra su compromiso traducido en el vínculo con la realidad social en la que se desenvuelve, en sus problemáticas y en sus potencialidades.

Tal concepción necesariamente permea el devenir de la gestión cultural en su proceso de construcción constante y permanente, sin el cual nunca ganaría madurez y estatus epistémico en el concierto de los saberes, los conocimientos y las disciplinas; genera un proceso de concientización en los agentes y gestores culturales a partir de consensos y disensos, pues

implica concepciones teóricas, énfasis y recortes intelectuales, metodologías adoptadas, visiones de mundo y técnicas administrativas que priorizan lo meramente operativo.

Es un proceso que tiende a enunciar problemas nuevos, derivados de una construcción interactiva, las instituciones movilizan para ello recursos de diversa índole: políticos, académicos, inversiones materiales y simbólicas vinculadas con recursos financieros, que superan la buena voluntad, al igual, que enfoques puestos de moda, o simplemente reduccionismos que no llegan a descubrir y evidenciar la complejidad que ella implica.

La gestión cultural lleva implícita un *locus* que discute sobre su presente y sus problemas, y es allí donde se pone en juego no solamente su legitimidad epistémica sino también su autonomía y en el peor de los casos su existencia.

Produce giros significativos en el quehacer de toda la comunidad que convoca (agentes y gestores); no es simplemente una teoría, es siempre un punto de partida en la medida que propende por aprovechar el potencial participativo de toda la comunidad tanto en sus detractores como en aquellos que la consideran buena y justificable.

Implica la consolidación de políticas que orienten la planificación en pro del desarrollo integral; esto implica concebir el papel esencial que desempeña la gestión cultural como un proceso encaminado a crear una actitud consciente de modo tal que frente a un problema se llegue rápidamente a percibir que las decisiones eficaces dependen de una serie de factores que interactúan entre sí, como los principios democráticos y participativos, los valores sociales y personales, los recursos financieros entre otros, en el marco de las reflexiones teóricas y aportes metodológicos capaces de difundir valores, crear actitudes y propiciar experiencias formativas de alta calidad y pertinentes.

La gestión cultural está enmarcada y diferenciada por las tendencias que generan intereses desde diversos sectores y actores sociales, y bajo los cuales se analiza e interpreta la cultura, la potencialidad de sus implicaciones y aplicaciones, conceptos y principios que facilitan la comprensión de los fenómenos culturales y su devenir, integrados y filtrados por la reflexión sobre la práctica. Es reconocer el quehacer empírico de la gestión cultural que tras años de ejercicio práctico ha venido constituyendo conceptos de cultura, modelos administrativos, métodos proyectivos, esquemas de planeación y mercadeo, en el ámbito organizacional; es legitimar, alimentar y multiplicar dichas construcciones en un escenario que contribuya a generar reflexión, debate, conceptualización y posturas críticas; es reconocer

el grado de compromiso epistémico que sostiene el gestor cultural como mediador de los procesos culturales ante una comunidad determinada.

La gestión cultural se constituye como el proceso que facilita la reflexión sobre las relaciones entre los contenidos y fundamentos que orientan los diferentes modelos de gestión y administración que mejor se adaptan a la realidad de las organizaciones, instituciones y comunidades, analizando la articulación entre la cultura y los factores de desarrollo socioeconómico que proyecta el Estado, y proporciona un conocimiento sobre la realidad a partir de las especificidades culturales de los contextos a intervenir.

De esta forma, la gestión cultural se caracteriza por la articulación entre el concepto y la aplicación, entre la teoría y la práctica, estableciendo una relación reciproca en la que el aumento de una sigue de manera directa en la otra, refiere un aprendizaje de las capacidades para comunicarse, para tomar decisiones, así como para resolver conflictos, para entender la historia, el entorno, la tecnología, la economía, la política, lo social, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas, reforzadas a través de una capacitación que exige de un contenido teórico-práctico.

Desde este contexto la gestión cultural se encuentra sometida a influencias y limitaciones de múltiples variables epistémicas en las que se desenvuelve, lo que conduce a reconocerla como una dimensión integradora que promueve, a partir de valores, habilidades, destrezas, conocimientos y estrategias, el ejercicio de responsabilidades sobre un proceso —como por ejemplo, la disposición de los recursos, la coordinación de actividades y los efectos que se espera que el proceso desencadene—. Es bajo el criterio de responsabilidad que se incrementar una estrecha relación entre los conocimientos y saberes, para con ello, reducir las fronteras entre estas.

Desde esta perspectiva se resalta el carácter interdisciplinario de la gestión cultural, pues tiene en cuenta las decisiones que hay que tomar y las acciones que responsablemente se deben realizar; y por ello, debe generar una condición epistemológica, que tenga en cuenta prácticas no solo del orden intelectual, sino a su vez del orden institucional.

Todo ello significa reconocer el trabajo colectivo como transformador de los modos y formas de dinamizar la cultura, como un proceso consciente que genera la necesidad de buscar procedimientos que garanticen acciones responsables, desde enfoques comunicativos, gnoseológicos y políticos pertinentes y necesarios para su análisis.

Ubicarnos en la exigencia interdisciplinaria que implica la gestión cultural, supone una epistemología que perfila una perspectiva que pone

en cuestión el modo en que se crean y distribuyen conocimientos. Desde esta configuración, encontramos dos perspectivas que se le exigen a la gestión cultural en el contexto interdisciplinario:

1. Por un lado, la reformulación epistemológica que permita la construcción de un pensamiento integrado, abierto a la diversidad y a la decisión, que se pone de manifiesto en los desarrollos teóricos, conceptuales y metodológicos, que conduce necesariamente a la aparición de profesiones nuevas;
2. Por otro lado, la cimentación interdisciplinaria, junto con la reflexión epistemológica, motores de su progresiva transformación y evolución, afecta tanto al tipo de conocimiento y reconocimiento institucional que adquiere, como a las formas en que se "reproduce", los ámbitos en que se ejercita, el estilo institucional que adquiere, las recompensas que se otorgan y los dispositivos de control que aplica.

La gestión cultural pone de manifiesto una estructura social expresada en prácticas sociales que determinan formas de interacción, define lo público y hace posible la ciudadanía; articula un conjunto de discursos que definen la cultura en relación con las instituciones, formalizando y legitimando procesos y acciones contextualizadas por coordenadas historiconormativas y válidas social; y reglamentadas de manera institucional, configuran un sistema de procesos y recursos, de procedimientos y técnicas que refuerzan la condición epistemológica que implica.

▸ Conclusiones

Referir una caracterización de la gestión cultural demanda una justificación teórica sustentada en el propósito de unificar un conjunto de tareas epistemológicas, en un contexto interdisciplinario desde el reconocimiento de los distintos saberes que posibilitan la construcción de un enfoque holístico y complejo, exige una dimensión metodológica de carácter interdisciplinario, que reconoce el potencial y el valor de lo diverso.

La visión interdisciplinaria de la gestión cultural no fundamenta su fuerza en mecanismos de verificación y falsación de la realidad desde el paradigma científico, sino en la revalorización del conocimiento que devela los artificios asociados al uso económico e instrumental, abriendo con ello,

posibilidades a la articulación de saberes desde el conjunto de categorías o unidades conceptuales cuyo sentido se define en su objeto de estudio y contexto de aplicación, desde la construcción de discursos cargados de intencionalidad administrativa y de gestión, desde la institucionalidad configurada en una distribución política-institucional.

Igualmente, postula un saber desde la categoría epistemológica de núcleo problemático o temático, desde estrategias conceptuales que renuevan las prácticas sociales orientadas bajo el imperativo de la responsabilidad social y la formación integral, desplegadas en las formaciones discursivas que la definen y la representan.

Genera cambios y modos intensivos de intervenir la realidad desde la articulación e institucionalización de un saber complejo que reconoce los vínculos que constantemente comprometen a la gestión cultural con los problemas, y que necesariamente generan un modo de conducirse, de ejercer, de ganar espacios epistémicos y metodológicos interdisciplinarios; a la vez, exigen una manera diferente de construcción de conocimiento, y por ende, de aplicarlo.

Desde esta reflexión se espera que la gestión cultural se constituya en nuestro contexto desde un conocimiento que tiende a enunciar problemas nuevos derivados de una resignificación epistemológica e institucional, y por ello, tiende también a generar nuevas condiciones prácticas y operativas que contemplen y contextualicen los distintos niveles de desarrollo de las organizaciones, instituciones y comunidades.

La alta especialización y la falta de cooperación entre conocimiento y saberes, han dejado un amplio margen para la reflexión en el contexto epistémico de la gestión cultural, no solo porque abre un espectro para la investigación de corte interdisciplinario, sino además porque, comprende las implicaciones sociales en su contenido y expresión como un conjunto de conocimientos institucionalizados discursivamente; favoreciendo una realidad construida de preceptos, métodos y órdenes, instaurando una legitimidad epistemológica y una mirada institucional.

La función interdisciplinaria de la gestión cultural relata su especificidad, no se refiere solamente a estructuras epistémicas, no solo cubre las formas legítimamente constituidas, sino también los modos de acción que son definidos, orientados desde los procesos de gestión y administración; legitimar ese conjunto de acciones significa orientar prácticas y procesos hacia ciertos fines a través de medios socialmente constituidos e institucionalizados con arreglo a prácticas discursivas y representaciones simbólicas.

La gestión cultural se configura como un sistema de valores, normas y acciones que permite relacionar medios y fines, desde allí es posible analizar la coherencia de un conjunto de procesos de gestión y administración en función de la problemáticas culturales, la confrontación de intereses opuestos amarrados a estructuras institucionales, los paradigmas del saber y los procesos de legitimación de conocimiento local que enfrentan los grupos sociales; este es el aspecto que permite la configuración de una epistemología capaz de superar el logos científico tradicional y monodisciplinar, y que a su vez invita a la construcción de una ética enraizada en las formas de vida.

Los vínculos que constantemente comprometen a la gestión cultural con los problemas deben generar un modo de conducirse, de ejercer, de ganar espacios epistémicos, metodológicos interdisciplinarios, nuevas condiciones institucionales y académicas, que justifican a su vez el ejercicio profesional. Por ello desde lo

- Epistemológico: emerge desde las condiciones complejas que interpretan la relación entre acciones humanas y el espacio cultural. Define un campo interdisciplinario que se despliega en las nuevas formas discernir y aplicar conocimientos;
- Institucional: su legitimación prescribe modos de pensar y de actuar dinamizados por la precipitada globalización sustentada en el paradigma científico-tecnológico y la racionalidad económica. Legitimar un conjunto de acciones significa conferir sentido a la organización social en su conjunto, institucionalizada por normas con arreglo a prácticas discursivas y representaciones simbólicas.

Configura un sistema de valores, que permite relacionar medios y fines. Desde allí es posible analizar la coherencia de un conjunto de procesos individuales y colectivos, la confrontación de intereses opuestos ligados a estructuras institucionales y sus condiciones axiológicas.

▶ Referencias

Martinell, A. (2001). Origen y punto de partida del proyecto de cooperación. En *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural*. Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

De Zubiría, S., Abello, I. y Tabares, M. (2001). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Disponible en www.oei.org.co/cultura.htm

Gómez, R., Hleap, J., Londoño, J. y Salazar, G. (2000). *Gestión cultural: prácticas*. Cali: Convenio Andrés Bello, Universidad del Valle.

Fundación Kerigma. (1999). *Gestos y gestores. Una propuesta para la formación en gestión cultural*. Bogotá: autor.

Barona, F. (1999). *Gestión cultural. Una actitud de vida. Proyectos y gerencia*. Cali: Cámara de Comercio de Cali.

Domínguez, G. (1999). *Indicadores de gestión y resultados: un enfoque sistémico* (2.ª ed.). Medellín: Biblioteca Jurídica.

Cerda, P. (2001). *Orientación a gestión de proyectos culturales*. Santiago de Chile: Área de Descentralización Cultural de la División de Cultura del Ministerio de Educación.

Grupo Quebequense de Recreación Municipal y el Ministerio de Cultura y Comunicaciones. Guía para la elaboración e implantación de una política cultural municipal. Disponible en www.mcc.gouv.qc.ca/publications/guide-elaboration-espagnol.pdf.

Capítulo 3

Ingeniería en Comunicación Social y Gestión Cultural.
Apuntes sobre participación ciudadana y colectivos sociales

Jesús Galindo Cáceres

▸ La gestión cultural como ingeniería social y como ingeniería en comunicación social

La ingeniería es una racionalidad práctica que aprovecha todo lo que se encuentra a su alcance para enfocar un problema y resolverlo de la mejor manera posible. En un sentido cognitivo la acción, la necesidad, van delante de cualquier forma de pensamiento o perspectiva. Hoy el saber práctico se apoya en todo tipo de forma de conocimiento científico, pero también se apoya en todo tipo de experiencia práctica. La solución y previsión de problemas es una imagen de lo que se puede entender por ingeniería como saber práctico eficiente a partir de la sistematización de la experiencia y el conocimiento en el enfrentamiento a problemas. En el desarrollo de la ingeniería moderna contemporánea el primer frente de organización fue el mundo físico, y tuvo impacto público a través de la aplicación de la tecnología, esa forma conceptual de concebir al mundo y acotarlo en una configuración de relaciones entre diversos componentes presentes a través de la intervención en ellos de componentes imaginados, como

potenciales aceleradores o simplificadores de operaciones percibidas. La ingeniería es un ejercicio de contacto entre la necesidad, la observación, el conocimiento, la experiencia y sobre todo, la imaginación.

El mundo natural puede ser percibido desde la perspectiva de la ingeniería, todo asunto relacionado con necesidades humanas de operación también puede ser percibido e intervenido en una intención semejante. Cuando los antiguos constructores de pirámides o de templos trabajaban en su imaginación lo que después fueron obras reconocidas de majestuoso ingenio y audacia, estaban haciendo lo que hoy llamamos ingeniería, aunque el concepto aparece como tal en el siglo XX. De forma semejante, los sacerdotes europeos cristianos colonizaron la educación sentimental y moral de continentes enteros con tecnología propia para hacerlo, ingeniería social, aunque no lo nombraban así. En forma semejante a los ingenieros civiles, que aprendieron de los constructores de catedrales, nosotros como ingenieros sociales podemos aprender de los constructores de imperios, de los formadores de la cultura y la civilización a través de la sistematización de su imaginación práctica, enfocando la mirada reflexiva y constructiva en sus éxitos y sus fracasos.

Una primera definición preliminar general de la ingeniería social podría ser la siguiente. Aplicación del conocimiento específico de lo social, sobre lo social, y para lo social, a la invención, perfeccionamiento y utilización de reglas prácticas para construir formas de compañía, de asociación y comunidad. Una perspectiva amplia que considera cualquier tipo de conocimiento social como utilizable para la construcción de relaciones entre los individuos y los grupos que buscan convivir en un tiempo-espacio, lo cual se complementa con la configuración de operaciones para formar, fomentar, evolucionar, enriquecer, inventar, a la vida en sociedad en general, a la vida en compañía en particular. El énfasis está en la relación entre el conocimiento social y las formas técnicas de construcción de la convivencia en sociedad.

Otra definición más específica podría ser. Aplicación de principios científicos al diseño y construcción de formas de asociación y comunidad en grupos organizados. Lo cual implica la creación de formas de asociación y comunidad, del contacto, la interacción, el vínculo, la conexión y la enacción. Esta definición permite una articulación conceptual y metodológica entre diversas fuentes, como la sociocibernética, la comunicología, y la psicología social.

La pregunta técnica de la ingeniería social es: ¿cómo juntar a la gente?, en esta imagen entran muchas dimensiones y variables. El conocimiento sobre lo social es necesario para visualizar primero lo que sabemos de este proceso básico, la compañía, la relación interpersonal y grupal, la relación social colectiva. El conocimiento más sistematizado y formalizado es de gran utilidad, todo lo que proviene de las sociologías, pero también todo el conocimiento proveniente de la sabiduría popular. Un punto de partida podría ser la configuración de las relaciones entre seres vivos encontradas por la biología y confirmada por la sociología y la antropología. Por una parte hay algo parecido a un principio constructivo de lo social en la lucha, la competencia, el conflicto, la dominación. Y por otra, un principio constructivo de lo social en la solidaridad, la colaboración, la cooperación, la coordinación. Ambos operan en las mismas ecologías sociales, pero sus efectos son distintos según las diversas circunstancias, y sus vectores de composición y organización también varían. El ingeniero social observa cuando es conveniente o pertinente para el sistema o subsistema de que se trate la presencia de una combinación de ambos principios más cargada a uno que a otro o en equilibrio de ambos. Y para ello requiere de la observación sistematizada de los científicos sociales aportando los esquemas, las regularidades, los tipos, los modelos, que permiten percibir y construir al mundo social. De ellos aprende el ingeniero para aplicar ese conocimiento a resolver problemas concretos de convivencia, o al diseñar o proponer estrategias de construcción y desarrollo de las relaciones humanas en general y en particular.

La gestión cultural puede ser entendida como la acción que busca la preservación, el mantenimiento y el desarrollo de ciertas pautas de comportamiento y de sentido, lo que los antropólogos llaman cultura. En ese sentido es selectiva, decide sobre esas ciertas pautas, a partir de algunos referentes sociales, políticos, económicos, o de otro orden, como estéticos o religiosos. Sustenta ciertos patrones de conducta y sentido, y deja de lado los demás. El punto clave del oficio es esa decisión, qué si, qué no, y por qué, y para qué. De inmediato aparece la necesidad de los cómo. Eso sobre lo que decide el gestor cultural es una forma social de unión o separación, y en ese sentido objeto de la acción del ingeniero social. Por tanto, la gestión cultural es parte del oficio de la ingeniería social. El gestor cultural con su acción une o desune a la gente al intervenir en un sentido afirmativo o negativo en el mantenimiento, la progresión o la desaparición de los rasgos de sentido y las pautas de comportamiento. Y por otra parte, como ingeniería

en comunicación social, promueve ciertos patrones de puesta en común de prácticas y sentidos, y desalienta otros.

Sería pertinente que la gestión cultural pudiera entenderse como una especialidad de la ingeniería social, de tal manera entraría en contacto formal con el contexto constructivo de la ciencia, la técnica, la experiencia y el sentido común, en una matriz constructiva para diagnosticar problemas y diseñar soluciones a esos problemas en forma sistemática, como profesión especializada en ese punto de vista con un juicio profesional enriquecido y complejizado, por ejemplo en comunicación, con las aportaciones de la visión de la ingeniería en comunicación social. Por tanto, la propuesta es que la gestión cultural es una forma de la ingeniería social en general, y puede ser una forma de la ingeniería en comunicación social en particular. El gestor cultural puede ser un tipo de ingeniero social, no lo es de entrada como un constructor de catedrales no es un ingeniero civil, pero puede serlo, hoy puede construirse como un ingeniero social, como un ingeniero en comunicación social.

El primer apunte completo sobre gestión cultural dentro del proyecto de ingeniería en comunicación social fue sintetizado a mediados de la primera década del siglo XXI, a partir de las experiencias en los talleres de investigación en la Licenciatura en Desarrollo Cultural, de la Universidad Autónoma de Nayarit (2005), y la Maestría en Gestión y Desarrollo Cultural, de la Universidad de Guadalajara (2006 y 2007), ambos proyectos como primera experiencia en su tipo en México. En estos seminarios talleres la pregunta principal era explicitar el espacio conceptual de la gestión y la promoción cultural. El método seguido fue la sistematización de proyectos realizados en México durante esos años bajo el título general explorado, hasta llegar a sintetizar las áreas que configuran los grandes cuerpos problemáticos de este campo desde la práctica. El resultado fue la aparición de seis grandes áreas generales del campo de la gestión y la promoción cultural en México: Área I. Estudios Culturales: Área II. Políticas Culturales; Área III. Patrimonio Cultural; Área IV. Promoción Cultural; Área V. Educación Cultural; Área VI. Administración Cultural.

Esta experiencia académica formaliza varias décadas de trabajo en seminarios y talleres de capacitación en cultura de investigación con miembros de la comunidad de los gestores y promotores culturales en América Latina, sobre todo en México. El proceso culmina en una propuesta de trabajo para el Diplomado en Promoción Cultural de la Barra de Promotores de 3D2 en 2008. En la actualidad está en desarrollo un programa en

una segunda fase dentro del proyecto general del Grupo en Ingeniería en Comunicación Social, GICOM.

La Ingeniería en Comunicación Social y la Gestión Cultural

La primera imagen de la ingeniería en comunicación social a partir de la propuesta general de la comunicología posible, supone cinco dimensiones básicas, la difusión, la interacción, la expresión, la estructuración y a observación, y los ejes espacial y temporal que las organizan, no solo en el sentido de la percepción, sino también de la imaginación y la acción sobre las situaciones que son percibidas desde las cinco dimensiones con los ejes sistémico-espacial y procesal-temporal. En este primer escenario el ingeniero a partir de la percepción adquirida a través de la comunicología, ciencia de la comunicación, interviene en las situaciones percibidas y las altera hasta donde puede y es pertinente, ya sea en el sentido de reforzarlas o de transformarlas. Esta ingeniería es posible y la ciencia de la comunicación, la comunicología, la promueve y fortalece. Lo demás es parte del propio ejercicio de la acción intencionada de intervención, que tiene sus reglas y sus escenarios posibles de acción, sus metodologías particulares de operación.

Los conceptos centrales con el sistema de información y el sistema de comunicación. Los sistemas de información representan en la propuesta teórica comunicológica a la prescripción, a lo que en otros contextos conceptuales se nombra como código. Los sistemas de información están detrás de todo comportamiento ordenando la secuencia de las acciones y los sentidos que las significan, son el pasado ordenado que prescribe, ordena, prohíbe, indica, enfoca. El mundo social puede ser percibido como una matriz de sistemas de información en operación, lo que está detrás de toda acción. Por otra parte están los sistemas de comunicación. Si los sistemas de información son un vector que viene del pasado hacia el presente, los sistemas de comunicación son un vector que mueve el presente hacia futuros posibles. Parten del presente, en el juego, interacción, conflicto, lucha, negociación, entre los diversos sistemas de información. Los actores sociales están determinados del pasado al presente por los sistemas de información, y en su acción presente los mueven dentro de los sistemas de comunicación hacia escenarios de acción posible. En tanto que los sistemas de información ordenen a los sistemas de comunicación, el mundo se reproduce en forma similar, pero en el escenario contrario, los sistemas

de comunicación desconfiguran, alteran, modifican, diluyen, transforman a los sistemas de información. El presente, condicionado por el pasado, reproduce a los sistemas de información que prescriben al comportamiento, el presente liberado del pasado altera la prescripción y lleva a nuevos escenarios de orden y forma sociales, son los sistemas de comunicación permitiendo que diversos sistemas de información se alteren unos a otros, o debilitando la realización de ellos por la fuerza de la novedad en las situaciones presentes que olvidan a los sistemas de información, los alteran, los reconfiguran.

Con estos dos conceptos centrales, el sistema de información y el sistema de comunicación, la comunicología propone cinco dimensiones constructivas de lo social en particular, y de la vida y el cosmos en general. Esas dimensiones se arman con la referencia a la configuración espaciotemporal de las dos formas-sistema mencionadas. Las cinco dimensiones son: la expresión, la difusión, la interacción, la estructuración y la observación. La primera y la cuarta se mueven en un nivel de construcción compleja mediata, la segunda y la tercera en un nivel de construcción compleja inmediata, y la quinta en un segundo orden de complejidad. Las cuatro primeras se configuran en un primer orden de organización sistémica de complejidad.

La difusión se refiere a la configuración de sistemas de comunicación, en la que los sistemas de información determinan en un solo sentido la interacción a sistemas de comunicación, donde los sistemas de información se influyen en dos sentidos, mutuamente. La expresión y la estructuración se refieren a los dos sistemas en distinto momento de configuración; en uno, la expresión, como resultado en apariencia estable de un proceso, y en otro, la estructuración, como proceso hacia la estabilización. La observación propone la relación entre lo observado en un primer orden y el efecto de esa observación en el observador y en lo observado, y el efecto del observador sobre lo observado en su acto de observación en un segundo orden. Todo esto es abstracto, lógico, tiene un costo de comprensión, como todo lo teórico y técnico. En un nivel de divulgación el proyecto comunicológico ha usado algunas imágenes que pretenden ser más simples. La expresión se asocia con lo dado semióticamente, un texto para ser leído, con análisis de los productos semióticos, la lengua de los lingüistas, el objeto de los diseñadores, las formas sociales de los antropólogos y los sociólogos, con lo que aparece en primer lugar al observador, es la figura del dato, la información registrable y su orden evidente, y en ese sentido la punta de un iceberg per-

cibido solo en su manifestación primaria. Por otra parte la difusión se asocia con el movimiento de los sistemas de información de un lugar a otro, de una entidad social o cultural a otra, con los medios posibles para hacerlo. La interacción se asocia con la llamada comunicación interpersonal, con el diálogo, la charla, la mutua afectación discursiva-simbólica. La estructuración representa el proceso en que la acción de la difusión y la interacción se tornan en expresión. Y la observación se asocia al oficio mismo del investigador, del analista, del comentarista, o del actor mismo, que altera y es alterado en sus operaciones de observador-constructor del mundo.

La ingeniería en comunicación social tiene otro gran escenario de desarrollo, el que proviene de la genealogía de la etnometodología y el socioanálisis, y que toma forma en la comunicometodología. La comunicación, o lo que la gente perciba como tal, en principio se vive desde dentro de la situación misma, y se reproduce o se transforma desde dentro, y con ello el mundo cambia o no. Sobre este segundo gran escenario es sobre el que se mueve la figura de la Comunicometodología. Y su estatus es paradójico, por una parte apunta a una interioridad que en principio es ciega a la mirada exterior de toda observación que se pretenda científica, pero este segundo escenario intenta acompañar a esa interioridad desde una exterioridad que antes de percibir quiere acompañar lo que está sucediendo, el ingeniero social formando parte del movimiento social mismo. Todo lo cual pone en juicio lo que la ciencia tradicional del observador exterior propone, reconoce a todos los actores sociales como auto observadores legítimos. El punto es que lo que para la ciencia oficial es un nudo ético y metodológico complicado, para la visión comunicológica no lo es. Si además de observar a las situaciones de comunicación, para intervenir en ellas, o para acompañarlas, comprenderlas, hacerlas nuestras, incorporarlas a nuestra propia subjetividad, interactuamos con ellas, superamos así la difícil situación de objetivación, distancia, alteridad, de la ciencia con genealogía positivista, y lo que obtenemos es algo que forma parte de la misma matriz de la comunicación social que estamos observando, las configuraciones internas de la interacción y la difusión misma.

La gestión cultural es una actividad que puede desarrollarse desde diversos puntos de vista, también desde la perspectiva de la comunicología y dentro del oficio posible de la ingeniería en comunicación social. Si el gestor cultural actúa como ingeniero en comunicación social, tendrá como decisión principal decidir cuales sistemas de información son los que hay que impulsar, debilitar o mantener, lo que en otros contextos se

entiende como formas o códigos culturales. Y también tendrá como objeto de trabajo a los sistemas de comunicación que permiten que esos sistemas de información persistan o no, es decir las situaciones cotidianas del aquí y ahora. Ser un especialista en intervención en sistemas de comunicación desde una perspectiva especializada es posible gracias a la formación en ingeniería en comunicación social, y observando a esas matrices, esas redes sociales en acción, sistemas de comunicación, es donde se percibe cuáles son los sistemas de información que se difunden y reproducen. La ciencia y la ingeniería en comunicación le dan al gestor cultural un sustento poderoso para percibir y actuar en consecuencia, de acuerdo con el marco problemático que detona su intervención.

Una ingeniería en comunicación social de la gestión cultural se enfoca en principio en los parámetros generales de cualquier ingeniería, el buen diagnóstico de un problema, el buen diseño de la solución a ese problema. En el caso de la perspectiva comunicológica tenemos dos senderos para andar, por una parte el diagnóstico técnico por parte del ingeniero en gestión cultural en solitario, y por otra parte el diagnóstico con la participación activa y participativa de los miembros de la comunidad donde se está trabajando. En el primer escenario existen diversas posibilidades, según el lugar constructivo desde donde el ingeniero percibe, en este caso las distintas perspectivas comunicológicas posibles, empezando por las nueve fuentes de pensamiento científico en comunicación que el Grupo hacia una Comunicología posible (GUCOM) ha sintetizado la sociología funcionalista, la sociología cultural, la sociología crítica, la sociología fenomenológica, la economía política, la psicología social, la lingüística, la semiótica, y la cibernética. El proyecto de la ingeniería en comunicación social en principio se configuró a partir de la sociocibernética y luego con esas nueve fuentes históricas en el pensamiento científico sobre la comunicación. En el segundo escenario las posibilidades son dos, la de la intervención y la del socioanálisis, aunque existe una tercera que las podría combinar. En el primer caso el ingeniero acude al lugar bajo su propia intencionalidad e interviene según su propio criterio o el de la empresa que lo envía. En el segundo caso el ingeniero responde a una demanda por parte de la comunidad. Hay variantes y escenarios especiales, pero este sería el cuadro general.

El ingeniero en gestión cultural, formado en ingeniería en comunicación social y comunicología, percibe al mundo social desde la perspectiva de los sistemas de información y comunicación que lo configuran, y todo lo social puede ser observado bajo esta visión. Su actuación en consecuen-

cia es intervenir la estructuración de los sistemas de información y comunicación para obtener escenarios distintos al inicial, con la intención de que la información y la comunicación modifiquen la vida social, el comportamiento, las pautas de percepción y acción de los actores sociales en lo individual y lo colectivo.

▸ Participación ciudadana en la cultura e Ingeniería en Comunicación Social en la Gestión Cultural

El tema de la participación ciudadana en la cultura es una frase redundante, la cultura es lo que permite que haya actores sociales que pueden ser nombrados como ciudadanos, todos los actores sociales son parte de la cultura y participan de ella. Todo esto desde una perspectiva antropológica contemporánea. Esto hace suponer que lo que la frase pretende es algo específico ignorando este contexto general. Una hipótesis lógica iniciaría por lo que niega la afirmación, que hay una configuración en la que no hay participación ciudadana en la cultura, situación que no existe. Así que la siguiente hipótesis es que el locutor de la frase supone que eso que no existe en una perspectiva conceptual de base si existe en otra perspectiva conceptual. Esa otra perspectiva es posible, pero tiene una distorsión de principio, o acude a un marco conceptual sobre la cultura diversa al de la visión antropológica general contemporánea, que asume que no es posible vivir fuera de la cultura y no participar en ella si se es un actor social miembro de una comunidad o sociedad en algún sentido.

El primer marco de una exploración posible es la legalidad, el Estado de derecho, la configuración de lo que en la ley es un ciudadano. Este es un concepto que proviene en nuestra genealogía de las tradiciones de la modernidad, que suponían Estados nacionales construidos por individuos con competencias sociales por derecho, que tendrían una actuación libre, consciente, ilustrada, responsable y comprometida respecto a la vida pública. Es el momento en que este tipo de individuo no existe aún en nuestro contexto, por lo menos no es mayoría, pero seguimos haciendo alusión a él como si así fuera en más de un contexto. Es más un objeto del deseo, sobre un país donde cada individuo es un ciudadano, y participa en la vida pública desde todas esas competencias liberales e ilustradas. Este puede ser un primer parámetro de la figura de la participación ciudadana en un marco legal y político. La premisa es que hay un país en el cual la ley marca que todos sus miembros adultos son ciudadanos con derechos y obligaciones,

y que todos ejercen sus derechos y cumplen sus obligaciones, entre ellas la participación en la vida pública y la cultura que la política pública marca para ello. Con lo cual es posible imaginar a ciudadanos que no se comportan como tales, o a actores sociales que no son ciudadanos por alguna razón legal, o a actores no ciudadanos que se comportan como si lo fueran aunque no lo sean en forma legal. Un marco de situaciones sugerente.

La parte de la premisa legal que alude a la cultura sigue teniendo problemas, no es posible estar fuera de la cultura en un sentido antropológico, somos la cultura que nos permite ser. Por tanto, quizás la dimensión que la frase que estamos explorando quiere enfatizar es algo relativo a la política y la cultura, la política cultural. Seguimos en el proyecto de la modernidad. El Estado nación configura un territorio donde una ley tiene dominio, y esa ley es administrada por un Gobierno que emana también de ella, y esa ley es legislada por los ciudadanos en parlamentos, cámaras de representantes, o algo parecido, de acuerdo con la tradición republicana moderna. Así que el tema de la participación ciudadana en la cultura parece ser un asunto de la legislación pública de las leyes que tienen dominio directo sobre la cultura nacional, o estatal, o municipal. Esas leyes sobre la cultura son las que prescriben el marco de ciertas políticas culturales y sus prácticas correspondientes.

Parece que la frase bajo evaluación empieza a tener sentido. Lo que supone es que no todos los ciudadanos posibles, en el entendido que los ciudadanos ideales del proyecto de la modernidad son escasos, tienen acceso a las decisiones sobre las políticas públicas sobre cultura que los va a afectar. Esto supone que se están legislando políticas públicas desde un grupo, y que lo que ese grupo representa es solo a una parte del todo social, y por tanto, que esas leyes no son del todo legítimas, y que podría haber otras mejores, si todos los ciudadanos posibles participaran en su legislación.

El problema aquí es la evaluación de la forma legal de la cultura, y el efecto de esa forma legal en la vida social general. Este es un tema de largo aliento. Un tema muy republicano, en el que la ley es el centro de la vida social. Y la cultura debe estar en la forma de esa ley, y esa ley debe ser legislada con la participación ciudadana de todos. La situación complementaria es cuando la ley está puesta en la forma de una cultura que no es democrática en usos y costumbres, sentidos y formas prelegales de organización. Este puede ser el problema, un asunto de leyes, de organización política, de orden legal. Otro tema es si ese es el mejor camino para el trabajo de una gestión cultural posible. ¿Quién legisla, desde qué parámetros y hacia qué horizonte constructivo de proyecto social? El implícito es que la forma

republicana gestiona la cultura que esas leyes proponen. Es decir, la cultura formateada por ley, en la que los gestores culturales son los operadores de ese marco legal. Más o menos lo que sucede ahora en el mundo oficial de la cultura, pero en un supuesto escenario alternativo aparecería además el movimiento de la participación ciudadana general, y un movimiento de relación-interacción entre forma-ley y forma-cultura más democrático y extenso. Puede ser esto lo que supone la frase. Es posible, y es un marco problemático que la ingeniería en comunicación social podría estudiar si ese fuera el caso.

Siendo entonces el tema la participación ciudadana efectiva en las decisiones legislativas y las políticas derivadas, puede ser que la figura de las redes sociales pueda ocupar un lugar interesante en esta agenda. Todos somos redes sociales, todos pertenecemos a ellas, en ellas nos desarrollamos, en ellas nos construimos. Redes sociales y Estado nación parecen tener relaciones que pueden alterar las dinámicas contemporáneas de la legislación y de la ejecución de la ley. Las redes sociales en general tienen una forma en este momento adecuada a la concentración de las decisiones y al ejercicio del poder social centralizado. Si la forma social general se modificara de una estructura vertical a una horizontal, el espacio legal y político sería distinto. La participación ciudadana hoy es de cierto tipo, con redes sociales supeditadas a una estructura vertical. La participación ciudadana podría ser mayor si la estructura se moviera a una figura más horizontal. Ese puede ser el escenario posible para una ingeniería social, para una gestión cultural que se moviera en el ámbito de la cultura civil, de la cultura política. Las redes sociales, por otra parte, son objeto de estudio de la comunicología, y sujeto de acción de la ingeniería en comunicación social. Las redes sociales son la vida en situación de los sistemas de comunicación frente a las formas de los sistemas de información vigentes, incluyendo en ellos a los autoritarios y a los democráticos. La búsqueda de la participación es parte de un sistema de información alterno a la centralización y exclusión de las mayorías o las minorías indeseables. Una ingeniería en comunicación social posible puede intervenir en esta configuración interviniendo en la articulación social que fortalece uno y otro escenario, incluyendo en ello las operaciones concretas para hacerlo desde la vida cotidiana en el entramado de las redes sociales y su tejido. Los agentes de ese movimiento pueden ser los gestores culturales, operadores de una metodología de reproducción o de transformación social.

Otro camino para explorar el asunto puede ser el de la economía política, ahí el tema de la participación ciudadana tiene otros matices. Los ciudadanos no son sujetos de derechos y obligaciones jurídicas, son consumidores y productores de cultura. También se encuentran dentro del marco de la legalidad anterior, pero en el contexto matricial del mercado. El punto aquí es si el mercado se construye por libre oferta y demanda de productos culturales, o si hay una ley que prescribe lo que se puede producir y lo que se puede consumir, y lo demás queda proscrito. ¿Quién decide el primer escenario? La libertad de oferta y demanda de objetos culturales percibidos como mercancías. ¿Quién decide el segundo escenario? Los ciudadanos participando en la legislación de las leyes que promoverán o prohibirán lo que se puede y lo que no se puede producir y consumir, de acuerdo con algún interés de orden público. Así se configura en lo general este otro panorama.

La participación ciudadana en el contexto de una perspectiva de economía política quizás se enriquece con la figura del prosumidor, un actor que produce y consume a la vez, que no está separado como consumidor y productor como en el proceso económico dominante actual. Este personaje es posible en el contexto de un nuevo marco conceptual, el que ha ido emergiendo en los estudios de la cibercultura, dado que es en ese escenario social donde ha ido apareciendo en el contexto del ciberespacio. El punto es que a partir del nuevo concepto y el nuevo contexto que se devela es pertinente una prospectiva constructiva de la vida social apoyada en el cibermundo. De nuevo aparece una prospectiva que puede enriquecer a la participación ciudadana. El ciberespacio puede promover una estructura más participativa, más interactiva, como ejemplo es suficiente con nombrar el fenómeno de la wikinomía, en el que la cultura de colaboración se ha convertido en un fenómeno paradigmático. Los actores sociales emergentes en una plataforma como el ciberespacio pueden ser más participativos en diversos sentidos. La comunicología percibe estos fenómenos desde la sociedad de comunicación y la comunidad de comunicación. La ingeniería en comunicación social interviene en ellos desde ese contexto. El sistema de información dominante de la economía, parece estar en contacto con nuevos sistemas de información, que pueden ser promovidos desde una ingeniería en Comunicación Social, a través de la gestión cultural de una cultura económica emergente que promueve la colaboración más que la competencia, la articulación más que el conflicto. Los sistemas de comunicación presentes parece que ya tienen síntomas de este nuevo movimiento, como en el caso de la wikinomía.

Quedan presentadas en forma sintética dos líneas de exploración del tema de la participación ciudadana en la cultura, desde el derecho y la política, y desde la economía política. La figura de las redes sociales, promovida desde cierta sociología, antropología y psicología social, con conceptos emergentes como el de prosumidor, cibecultura e hipermediación, parece ser una configuración de elementos que vienen a enriquecer la visión del tema.

Un último comentario sobre la visión del asunto desde la comunicología y la ingeniería en comunicación social para cerrar una primera presentación de la situación general de la participación ciudadana en la cultura. La comunicología ha construido una tipología de lo social en donde la configuración de los sistemas de información y los sistemas de comunicación construyen cuatro tipos sociales generales, la comunidad de información, la sociedad de información, la sociedad de comunicación y la comunidad de comunicación. El tipo hegemónico en nuestro mundo contemporáneo es el de la sociedad de información, individuos y grupos separados, organizados por un sistema de información central dominante, que configura un sistema de comunicación donde ese sistema de información dominante define y determina a todos los demás. Esta es la forma social que se podría alterar en una perspectiva alternativa y crítica de la participación ciudadana en la cultura. En este sentido el movimiento de la ingeniería en comunicación social iría en el sentido de mover a esta sociedad de información hacia una sociedad de comunicación, donde una mayor diversidad de sistemas de información pudieran entrar en relación en una configuración de interacción enriquecedora de todo el contexto, en primer lugar, y luego en la promoción de una cultura de colaboración.

La ingeniería en comunicación social puede formar a la gestión cultural como una actividad que en principio impulse a la sociedad de la comunicación frente a la sociedad de la información. Y esto es posible por la presencia en esta actividad de un saber comunicológico y una prospectiva de intervención social en ese sentido. Se trata bajo este esquema de trabajo de mover a una sociedad en la que la tendencia básica es la de dominación de un sistema de información sobre los demás, a una sociedad en la que los diversos sistemas de información convivan y colaboren entre sí, o por lo menos construyan un espacio de pluralidad y diversidad de interacciones horizontales mayor al que tenemos ahora.

La participación ciudadana en la cultura dentro de un nuevo paradigma de construcción social, puede involucrar a los gestores culturales en la figura de la colaboración, en la promoción hacia una sociedad de comunicación.

El primer lugar para gestionar a esta cultura de la colaboración, cultura de comunicación, es el propio gremio de la gestión cultural. Ese sería un buen principio para un proyecto de mayores proporciones y ambiciones.

Ingeniería en Comunicación Social, Gestión Cultural y los colectivos sociales

En este último punto se presenta un apunte muy sintético de la configuración de una ingeniería en comunicación social de los colectivos sociales, que parte de un marco conceptual general comunicológico, desde una ciencia de la comunicación general, una comunicología, y dentro de un modelo posible de gestión social cultural de la vida civil. La ingeniería social supone una doble estrategia, por una parte la aplicación de un modelo de diagnóstico y la síntesis de aplicación de acciones de intervención, y por otro lado la convivencia reflexiva-emotiva-activa en las situaciones mismas del proceso de vida de los colectivos. Los actores de la intervención actúan en forma simultánea en ambos ámbitos de acción, dividiendo tareas, interactuando entre sí, participando y colaborando en el proceso constructivo en su totalidad.

El modelo de diagnóstico parte de una configuración analítica de trayectorias y tendencias, en el que las trayectorias son evaluadas y las tendencias prospectadas bajo un criterio de intervención específico y al mismo tiempo de acompañamiento de los procesos sociales históricos en situación. La síntesis de aplicación de acciones de intervención, posterior al diagnóstico, supone una revisión de experiencias similares en forma comparativa y de aprendizaje, y la sistematización de recursos de acción disponibles en el momento y en una prospectiva a mediano y largo plazo. Y en forma complementaria el acompañamiento supone el desarrollo y enriquecimiento de una postura empática y dialógica de colaboración y solidaridad con los miembros individuales y los grupos y colectivos que conforman el tejido social en el cual se está actuando. La figura de la comunicación está en el centro de todas las acciones sociales percibidas, diseñadas, y acompañadas. Tanto el diagnóstico como la síntesis de acciones de intervención son construidas en la percepción y el diseño de operaciones de intervención, bajo un criterio comunicológico, la vida social como una configuración de sistemas de información y sistemas de comunicación. Lo mismo sucede con la perspectiva complementaria del acompañamiento.

Los sistemas de información son el primer elemento diagnóstico necesario, cuáles son las matrices en las cuales la vida social se constituye, cuáles son las prescripciones en las cuales las trayectorias de vida se perfilan, cuáles son los referentes básicos de sentido de lo que se percibe y de lo que se actúa. A partir de ello los sistemas de comunicación serían la forma en que esas prescripciones se tocan, se complementan, se oponen, se articulan, luchan, negocian. Los sistemas de información son los antecedentes que permiten entender y comprender por qué y cómo es que las situaciones se verifican como se verifican, es el pasado que determina al presente. Y luego está el presente construyendo el futuro posible, eso es la vida de los sistemas de comunicación. Los sistemas de información tienden a reproducirse, y si pueden hacerlo se realizan meméticamente y se confirman. Pero no están solos, hay otros sistemas de información, y en el contacto actual, presente, con ellos, aparece la modificación, el cambio, el movimiento hacia lo distinto. Los sistemas de comunicación son la arena de contacto y relación entre los sistemas de información, el pasado intentando reproducirse y alterándose o repitiéndose según las situaciones lo permiten. La pragmática de las situaciones es la que define si algún sistema de información se altera por completo, o incluso desaparece para integrarse a otros, o se reproduce, o incluye a otros en su propia configuración. Esa pragmática es la vida de los sistemas de comunicación. El ingeniero social-gestor cultural observa y reconstruye en esquemas a los sistemas de información en juego en la interacción entre los colectivos presentes, y en la constitución como sistemas-colectivos como tales, cada uno por separado. A partir de ello configura una estrategia de acción, que puede ser solo fomentar la alteración por gestión de la interacción natural del tejido social mismo —el ingeniero en comunicación social-gestor cultural es un gestor de interacciones—, o la construcción de las situaciones en las que esa alteración se verificará. La comunicología colabora para la acción de esta ingeniería en comunicación social, permitiendo percibir cuáles son los sistemas de información presentes, y en qué condiciones están los sistemas de comunicación en los cuales se actuará.

Los elementos centrales del diagnóstico son los sistemas de información y los sistemas de comunicación que componen y organizan la ecología social de los colectivos sociales. Los sistemas de información son básicamente las formas que determinan tanto la ideología como las prácticas de los diversos colectivos. Los códigos-mundo en que han sido construidos como actores sociales, las prescripciones de comportamiento que se van adquiriendo a lo largo de la vida, y las cuales adoptamos y a las cuales nos adaptamos en los contextos institucionales en los que participamos, como

la familia, la escuela y el trabajo. Y los sistemas de comunicación son las formas en que los colectivos se relacionan entre sí a partir de los diversos sistemas de información en juego, tanto a nivel ideológico como práctico, las situaciones de contacto e interacción que llevan a vínculos y compromisos de diverso tipo entre individuos y entre grupos. La vida social desde un punto de vista comunicológico es una matriz de relaciones entre sistemas de información dentro de sistemas de comunicación, en los cuales unos subordinan a otros, o interactúan y se complementan, sistemas portados por los actores y grupos, actualizados en sus acciones concretas, y modificados y ajustados por la interacción entre esos actores y grupos y sus perfiles personales y ecologicosociales.

La convivencia en las situaciones de interacción que una ingeniería en comunicación social posible gestiona y promueve, se mueve bajo la figura de la articulación, siempre buscando que los diversos colectivos se conozcan, se colaboren y se asocien. La veta de la convivencia situacional de los colectivos es la base de la estrategia general de empoderamiento, expresión y actuación posibles. La propuesta opera con esta guía general de ingeniería en comunicación social interviniendo a los sistemas de comunicación existentes, promoviendo nuevos sistemas de comunicación, actuando en las situaciones en que se constituyen a partir de los sistemas de información que ahí se ejecutan, interviniendo componentes de dichos sistemas de información. Desde fuera, con un conocimiento técnico que sustenta las acciones extrasistémicas, y desde dentro, con empatía emocional que promueve las interacciones intrasistémicas. Es decir, en forma natural histórica, los actores sociales se agrupan en espacio-tiempo de modo institucional y en forma alterna a las instituciones. De esta manera la familia, el trabajo y la escuela llevan la mano, pero no cubren la totalidad del tiempo espacio posible, el vínculo social a través de las iglesias, el deporte, el ocio y el entretenimiento, también tienen su cuota de pragmática cotidiana, acciones con otros. Eso constituye una matriz en la que el tiempo espacio total queda acotado. El ingeniero en comunicación social-gestor cultural, diagnostica esta matriz como configuración de sistemas de información en contacto y relación en situaciones concretas que conforman a los sistemas de comunicación. Después de ese diagnóstico sigue la síntesis de intervención, la decisión sobre en qué puntos del espacio tiempo de la matriz social, momentos con cierta duración, se puede actuar para fortalecer vínculos, debilitarlos, modificarlos, transformarlos, crearlos. Todo ello con un respectivo acompañamiento del movimiento natural del tejido social, y desde alguna perspectiva que puede ser propia al mismo movimiento o

proveniente del exterior. Así es como aquello de la participación ciudadana en la cultura, es decir, en la vida social, queda enmarcada en un programa de acción desde la ingeniería en comunicación social.

Para finalizar, como apunte general, solo queda mencionar algo sobre el concepto mismo de colectivo social dentro de la metodología de trabajo desde la ingeniería social. El punto clave es la semejanza y la diferencia entre la acción, la actividad y el activismo. En esta propuesta el trabajo básico es con grupos que están en una fase de activismo, que tienen la intención explícita de hacer algo para afectar la vida social. Grupos que ya operan de alguna forma en el espacio tiempo del tejido social en el cual el ingeniero-gestor cultural interviene. Esta actividad la realizan de manera informal la mayoría de ellos, lo que trae como consecuencia la figura de lo legal/ilegal, de lo formal/informal de la vida de un colectivo. Por otra parte la mayoría ellos tienen un perfil de trayectoria a mediano plazo, y cierta sustentabilidad. Lo que trae como implicación el tema del financiamiento y la agencia de recursos. Y por otra parte, los colectivos tienen un gradiente de articulación diverso con la vida institucional, unos están más cerca, y otros se mueven en el perfil de grupos radicales. La propuesta asume toda esta diversidad, e incluye en la tipología a los colectivos que se formalizan en asociaciones civiles con una personalidad institucionalizada, y a los colectivos más efímeros, que se forman para alguna actividad y después desaparecen. La intención es lograr una metodología de articulación entre estos diversos estatus de configuración de colectivos posibles.

Un colectivo en lo mínimo es un grupo de individuos que se reúnen, más allá de la vida institucional del trabajo, la escuela y la casa, para hacer algo para ellos mismos o para otros. Son por tanto un pequeño sistema de comunicación que afectará a los sistemas de comunicación más institucionalizados, como la familia, la escuela y el trabajo, llegando incluso a transformarlos. En una perspectiva social general de construcción de tejido social y de ciudadanía, se conciben dos tipos de formas de asociación, la de cohesión y la de intermediación. La familia es una forma típica de cohesión, pobre en el aspecto de intermediación, el vínculo con otros colectivos y familias. En el contexto urbano general actual en nuestro medio, esto es algo ya conformado, que suele relacionarse con la descomposición familiar, lo que lleva el tejido por cohesión a escenarios por fuera de las instituciones tradicionales incluyendo al Estado. Los grupos de asociación por intermediación suelen ser escasos en nuestros medios urbanos, aquí donde los colectivos sociales tienen su espacio de acción.

En el caso de la ciudad de Puebla, el Colectivo de Colectivos Comunitlán trabaja como un operador especializado en intermediación, el tema es reconocer a los colectivos que ya están presentes, trabajando por su cuenta y con su agenda, para que se conozcan entre sí, para que los conozca el resto del tejido urbano cercano y lejano, y que aparezca una urdimbre alterna a la institucional para retejer a la vida social desde abajo y de forma horizontal. Los colectivos reconocidos son estudiados en su trayectoria, y se les empodera en competencias pedagógicas, para formar a otros colectivos y enactivar un movimiento social mayor. Todo esto es un trabajo de comunicación estratégica, de articulación entre lo separado, de unión de lo dividido, de visibilización de lo ignorado. El ingeniero en comunicación social como gestor cultural reconoce, promueve, incentiva, construye, aprende, y todo ello lo hace en forma particular y en colectivo, acompañando y empoderando en competencias de información, comunicación y conocimiento a los colectivos que se van involucrando en el movimiento. Es pertinente comentar que las áreas en las cuales estos colectivos actúan son, agrupando en campos de actividad y activismo, el arte, la educación, el género, los derechos humanos, la gastronomía, el diseño, el comercio justo, la agricultura alternativa, la construcción civil, la cibercultura, etc. Si se revisa con atención este catálogo sintético de asuntos, son la matriz de una variedad de sociedades posibles alternativas a la vida común contemporánea, articuladas todas ellas con las formas de vida actual, en ocasiones en forma sutil y gentil, en otras de manera casi violenta. Son jóvenes la mayoría de sus integrantes. El mundo actual está en movimiento, y no todo sucede en una sola dirección. La construcción de lo posible está en la agenda de muchos, y la ingeniería en comunicación social-gestión cultural es un instrumento operador con enorme potencial para metabolizar y acelerar procesos con eficiencia práctica.

Referencias

Abellán, J. (1994). *Ideas para el siglo XXI*. Madrid: Libertarias-Prodhufi.

Adams, R. (1978). *La red de la expansión humana*. México D. F.: Ediciones de la Casa Chata.

Adler-Lomnitz, L. (1994). *Redes sociales, cultura y poder.* México D. F.: Porrúa-FLACSO.

Altamirano, C. (Dir.). (2002). *Términos críticos de sociología de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.

Ander, E. (1990). *Repensando la investigación-acción-participativa*. México D. F.: El Ateneo.

Anderson, B. (1993). *Comunidades imaginadas*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Anderson, H. (1999). *Conversación, lenguaje y posibilidades. Un enfoque posmoderno de la terapia.* Buenos Aires: Amorrortu.

Anzieu, D. y Jaques-Yves, M. (1997). *La dinámica de los grupos pequeños*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Attali, J. (1999). *Diccionario del siglo XXI*. Barcelona: Paidós.

Aunger, R. (2004). *El meme eléctrico*. Barcelona: Paidós.

Badura, B. (1979). *Sociología de la comunicación*. Barcelona: Ariel.

Bateson, G. (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente. Una aproximación a la autocomprensión del hombre*. Buenos Aires: Lumen.

Bauman, Z. (2008). *Comunidad.* Madrid: Siglo XXI.

Bauman, Z. (2009). *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. México D. F.: Tusquets.

Beck, U., Giddens, A. y Lash, S. (2008). *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza.

Berger, P. y Luckmann, T. (1979). *La construcción social de la realidad.* Buenos Aires: Amorrortu.

Beriain, J. (Comp.). (2007). *Las consecuencias perversas de la modernidad*. Barcelona: Anthropos.

Beriain, J. y Aguiluz, M. (Eds.) (2007). *Las contradicciones culturales de la modernidad.* Barcelona: Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana Ixtapalapa, Universidad Nacional Autónoma de México-CEIICH, Universidad Nacional de Colombia.

Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social.* Barcelona: Ariel.

Bolaño, C., Mastrini, G. y Sierra, F. (Eds.). (2005). *Economía política, comunicación y conocimiento. Una perspectiva crítica latinoamericana.* Buenos Aires: La Crujía.

Briggs, J. y Peat, F. (1990). *Espejo y reflejo: del caos al orden. Guía ilustrada de la teoría del caos y la ciencia de la totalidad.* Barcelona: Gedisa.

Cáceres, M. (2003). *Introducción a la comunicación interpersonal*. Madrid: Síntesis.

Cebrian, J. (1998). *La red*. Madrid: Taurus.

Cimadevilla, G. (2004). *Dominios. Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable*. Buenos Aires: Prometeo.

Collins, R. (2009). *Cadenas de rituales de interacción*. Barcelona: Anthropos, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, Universidad Nacional de Colombia.

Coulon, A. (1988). *La etnometodología*. Barcelona: Cátedra.

Dabas, E. y Najmanovich, D. (Comp.). (1995). *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós.

De Kerckhove, D. (1999). *Inteligencias en conexión*. Barcelona: Gedisa.

De La Calle, L. y Rubio, L. (2010). *Clasemedieros. Pobre no más, desarrollado aún no*. México D. F.: Centro de Investigación para el desarrollo.

Del Fresno, M. (2011). *Retos para la intervención social con familias en el siglo XXI. Consumo, ocio, cultura, tecnología e hijos.* Madrid: Trotta, Universidad Naional de Educación a Distancia.

Durand, V. M. (2004). *Ciudadanía y cultura política. México 1993-2001*. México D. F.: Siglo XXI.

Elías, N. (1987). *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas.* Madrid: Fondo de Cultura Económica.
Fals-Borda, O. (1990). *El problema de cómo investigar la realidad para transformar la praxis*. Bogotá: Tercer Mundo.
Galindo, L. (2005). *Hacia una comunicología posible*. San Luis de Potosí: Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.
Galindo, L. (2006). *Cibercultura. Un mundo emergente y una nueva mirada*. Toluca: CNCA - Instituto Mexiquense de la Cultura.
Galindo, L. (2011). *Ingeniería en comunicación social y promoción cultural. Sobre cultura, cibercultura y redes sociales*. Rosario: Homo Sapiens, Universidad Nacional del Rosario, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
Galindo, L. (2012). *Ingeniería en comunicación social y deporte.* México D. F.: Instituto de Altos Estudios en Deporte, Cultura y Sociedad.
Galindo, L. (Coord.). (2008). *Comunicación, ciencia e historia. Fuentes científicas históricas hacia una comunicología Posible.* Madrid: McGraw-Hill.
Galindo, L. y González, J. (2013). *#YoSoy132. La primera erupción visible*. México D. F.: Global Talent University Press.
García, N. y Piedras, E. (2006). *Las industrias culturales y el desarrollo de México*. México D. F.: Siglo XXI- FLACSO-SRE.
García-Noblejas, J. (1996). *Comunicación y mundos posibles*. Pamplona: EUNSA.
Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones.* Barcelona: Paidós.
Gil, J. y Schmidt, S. (Eds.). (2002). *Análisis de redes*. México D. F.: IIMAS-UNAM.
Goffman, E. (2006). *Frame analysis. Los marcos de la experiencia*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
Gracia, F. (1997). *El apoyo social en la intervención comunitaria*. Barcelona: Paidós.
Guasch, Ó. (1997). *Observación participante*. Madrid: CIS.
Gumucio, A. y Tufte, T. (Eds.). (2008). *Antología de comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas*. La Paz: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.
Gutiérrez, F. (1975). *Pedagogía de la comunicación*. Buenos Aires: Humanitas.
Hacking, I. (1996). *Representar e intervenir*. México D. F.: Paidós-UNAM.
Hamel, R. (1983). *Análisis conversacional.* México D. F.: CIESAS.
Hammersley, M. y Atkinson, P. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona: Paidós.
Hannerz, U. (1986). *Exploración de la ciudad*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
Ibañez, J. (1994). *Por una sociología de la vida cotidiana*. Madrid: Siglo XXI.
Ibáñez, T. (1994). *Psicología social construccionista*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
Johnson, S. (2003). *Sistemas emergentes*. Madrid: Turner-Fondo de Cultura Económica.
Kluger, J. (2008). *Simplejidad. Por qué las cosas simples acaban siendo complejas y cómo las cosas complejas pueden ser simples*. Madrid. Ariel.
Lamo, E. y Rodríguez J. (Eds.). (1993). *Problemas de teoría social contemporánea*. Madrid: CIS.
Layton, M. (Coord.). (2012). *Financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Lévy, P. (2007). *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. México D. F.: Antrhopos, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapala.
Lomnitz, L. (2001). *Redes sociales, cultura y poder. Ensayos de antropología latinoamericana*. México D. F.: FLACSO-Porrúa.
López-Yarto, L. (1997). *Dinámica de grupos*. Bilbao: Desclée de Broker.
Macías, N. y Cardona, D. (2007). *Comunicometodología*. México D. F.: UIC.
Manero, R. (1992). *La novela institucional del socioanálisis*. México D. F.: Colofón.
Marc, E. y Picard, D. (1992). *La interacción social*. Barcelona: Paidós.
Marcuello, C. (Comp.). (2006). *Sociocibernética. Lineamientos de un paradigma*. Zaragoza: Institución Fernando el Católico.
Martín, M. (2007). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGraw-Hill.
Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens.
Maturana, H. (1996). *La realidad: ¿objetiva o construida?* Barcelona: Antrhopos, UIA, ITESO.
Mead, G. (1968). *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
Michel, S. (2009). *En busca de la comunidad. Facilitación de procesos de integración y crecimiento personal en la organización*. México D. F.: Trillas.
Moles, A. (1978). *Sociodinámica de la cultura*. Barcelona: Paidós.
Moreno, A. (2003). *El votante mexicano. Democracia, actitudes políticas y conducta electoral*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
Morris, C. (1962). *Signos, lenguaje y conducta*. Buenos Aires: Losada.
Najmanovich, D. (2005). *El juego de los vínculos*. Buenos Aires: Biblos.
Navarro, J. (Coord.). (2004). *Perspectivas del pensamiento contemporáneo* (2 vol.). *Corrientes y ámbitos*. Madrid: Síntesis.
Neimeyer, G. (Comp.). (1996). *Evaluación constructivista*. Barcelona: Paidós.
Nethol, A. y Piccini, M. (1984). *Introducción a la pedagogía de la comunicación*. México D. F.: Terra Nova y UAM-X.
Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2007). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.
Odum, E. (1992). *Ecología: bases científicas para un nuevo paradigma*. Barcelona: Vedrá.
Okum, B. (2010). *Ayudar de forma efectiva. Counseling. Técnicas de terapia y entrevista*. México D. F.: Paidós.
Olvera, A. (2008). *Ciudadanía y democracia*. México D. F.: IFE.
Ouéda, C. (Coord.). (2005). *Jóvenes mexicanos. Membresía, legitimidad, formalidad, legalidad. Encuesta Nacional de Juventud*. México D. F.: Instituto Mexicano de la Juventud.
Ortega, C. (2010). *Observatorios culturales. Creación de mapas de infraestructuras y eventos*. Barcelona: Ariel.
Pakman, M. (Comp.) (1997). *Construcciones de la experiencia humana*. Barcelona: Gedisa.
Parsons, T. (1968). *La estructura de la acción social*. Madrid. Guadarrama.
Pecheux, M. (1978). *Hacia el análisis automático del discurso*. Madrid: Gredos.
Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Madrid: Ariel.
Piscitelli, A. (1995). *Ciberculturas*. Barcelona: Paidós.

Rabell, C. (Coord.). (2014). *Los mexicanos. Un balance del cambio demográfico.* México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
Reséndiz, D. (2008). *El rompecabezas de la ingeniería. Por qué y cómo se transforma el mundo.* México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
Reynoso, C. (2006). *Complejidad y caos. Una exploración antropológica*. Buenos Aires: Editorial SB.
Rheingold, H. (2004). *Multitudes inteligentes. La próxima revolución social.* Barcelona: Gedisa.
Rifkin, J. (2010). *La civilización empática. La carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis.* México D. F.: Paidós.
Rivera, L., Vargas, J. y Rodríguez, R. (Coords.). (2009). *Reflexiones desde abajo/sobre la promoción cultural en México II.* México D. F.: Endora.
Rodríguez, J. (1995). *Análisis estructural y de redes*. México D. F.: CIS.
Rodríguez, A. y Morera, D. (2001). *El sociograma*. Madrid: Pirámide.
Rogers, C. (1993). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires: Amorrortu.
Rogers, E. M. y Shoemaker, F. (1974). *La comunicación de innovaciones*. México D. F.: Herrero Hermanos.
Rogers, E. y Agarwala-Rogers, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México D. F.: McGraw-Hill.
Rheingold, H. (2004). *Multitudes inteligentes. La próxima revolución social*. Barcelona: Gedisa.
Sánchez, A. (1996). *Psicología comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*. Barcelona: EUB.
Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.
Serrano, R. ***et al***. (2001). *La organización habitable*. México D. F.: Fecha Publicidad.
Shotter, J. (2001). *Realidades conversacionales. La construcción de la vida a través del lenguaje*. Buenos Aires: Amorrortu.
Six, J. (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós.
Sluzki, C. (1996). *La red social*. Barcelona: Gedisa.
Smith, A. (Comp.). (1976). *Comunicación y cultura*. Barcelona: Nueva Visión.
Speck, R. y Attneave, C. (1990). *Redes familiares*. Buenos Aires: Amorrortu.
Somuano, M. F. (2011). *Sociedad civil organizada y democracia en México*. México D. F.: El Colegio de México.
Suáres, M. (1996). *Mediación*. Buenos Aires: Paidós.
Tapscott, D. y Williams, A. (2007). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Paidós.
Tonnïes, F. (1979). *Comunidad y asociación*. Barcelona: Península.
Uriz, M. (1993). *Personalidad, socialización y comunicación*. Madrid: Libertarias-Prodhufi.
Varela, F. (1990). *Conocer*. Barcelona: Gedisa.
Varios. (2008). *Reflexiones desde abajo/sobre la promoción cultural en México*. México D.F.: Endora, Barra de Promotores Culturales 3D2, Universidad Iberoamericana León, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México.
Vaquero., L., *et al*. (Coords.). (1914). *Informe país sobre la calidad de la ciudadanía en México*. México D. F.: Instituto Federal Electoral, Colegio de México.
Vallès, J. (2000). *Ciencia política. Una introducción*. Barcelona: Ariel.

Villasante, T. (1998). *Cuatro redes para mejor vivir*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
Von Foerster, H. (1991). *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.
Watzlawick, P. ***et al***. (1971). *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.

Capítulo 4

Gestión cultural fronteriza y el reto de América Latina

Rafael Morales Astola

▸ En la frontera de lo humano

El saber repensar-disentir se encuentra en una nueva frontera científica y humanística, es decir, humana: la neurocultura. Como explica Francisco Mora (2007), las ciencias del cerebro (neurociencia) alumbran caminos a explorar que van a impactar de lleno en la manera de concebir el mundo, es decir, en la cultura y, por tanto, en la naturaleza humana y en la forma en que los seres humanos nos relacionamos con la vida en su conjunto. No hace falta ser muy perspicaz para intuir que la neurocultura impactará, también, en la gestión cultural.

Saber científico, humanístico y tecnológico, en todos sus niveles y en toda su diversidad, se recomponen, entonces, como saber humano en su más pleno sentido y en su búsqueda de sentido. El consenso sobre la transversalidad y la historicidad de la cultura ya se puso de manifiesto en Mondiacult (México, 1982)[1], al acordarse:

- que, en su sentido más amplio, la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y material es, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las

1 Disponible en http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031 mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf

> artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias,
>
> • y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.

La gestión cultural ha de incursionar en dominios donde las fronteras de los diferentes saberes, experiencias e intuiciones se tocan a modo de flujos en red, de interacciones y conexiones intersubjetivas, de procesos entre límites cambiantes y en fuga. Entonces, sea bienvenida la creación de proyectos colectivos que puedan ofrecer singladuras para poner en práctica esta fronterización del saber y del sentido de lo humano fundado sobre el elemento clave para la cooperación en la diferencia e incluso –y sobre todo– en la discrepancia: esto es, la confianza. Una confianza que se logra y se crece "a través de relaciones y encuentros de comunicación, a través de la coordinación de acciones con una base de consistencia, a través del establecimiento de plataformas conectadas de confiabilidad…" (Mariscal, 2007, p. 53). Y es aquí que entra en escena la Red Latinoamericana de Gestión Cultural (RedLGC).

▶ En la frontera (m)emo-relacional de las identidades

Cuando la joven y sonriente Francesca Ancarola, tras varias llamadas del regidor Rafael Chavarría, que nos llenaron de una extraña y cómica inquietud, salió a escena y se sentó en una silla junto a su guitarrista, poco a poco empecé a creer, al ver su mano posada en una rodilla y el torso bien estirado e inclinado ligeramente hacia adelante, que iba a arrancarse por alguno de los numerosos y bellos palos flamencos. Inconscientemente, mi identidad andaluza había transfigurado en cantaora a una artista chilena. Entonces, de la hermosa voz de Francesca surgió la canción Manifiesto de Víctor Jara y supe que ante mí se expresaba —como una invitación a ser algo más que andaluz— otro dolor, otra esperanza, otro latir de vida. No fue este concierto la inauguración oficial del Congreso de la Red Latinoa-

mericana de Gestión Cultural. Pero sí fue la inauguración emocional de un proceso gozoso de transformación que, minuto a minuto, rubricaría cada ponencia, cada debate o taller, cada actividad artística, cada pregunta, cada palabra, cada intercambio entre los asistentes. Del "Yo no canto por cantar"[2] se pasó definitivamente al "Yo no gestiono por gestionar". La gestión cultural es una extraña y pacífica arma de construcción masiva (ACM) para mejorar la vida de la humanidad y de todo el planeta. El congreso de la RedLGC preparaba su ACM y una asamblea de trabajadores (creadores, gestores, pensadores empíricos, académicos investigadores, estudiantes, políticos) de la cultura se animaba a dar el paso para una revolución provista de artes, nuevas tecnologías, políticas culturales, experiencias y, sobre todo, de la diversidad de identidades y comunidades en tránsito hacia una unidad compartida gracias a la apología vital e ideológica de la diferencia y la fraternidad. Hermano latinoamericano, hermana latinoamericana, significa mucho, muchísimo. Francesca cantaba de la fraternidad, por la fraternidad y para la fraternidad. Y la asamblea empezaba a urdir su promesa personal y colectiva. Aunque yo no tenga buena voz para cantar, escribir la experiencia del Congreso se me hizo arrebato de lucha y justicia desde ese instante.

Mi enfoque es radicalmente parcial, no solo en la medida en que escribo desde una parte —mi ineludible ser aquí y ahora, predominantemente andaluz, español, europeo, internacionalista confeso, mucho de gestor, algo de artista, medio docente—, sino también por la voluntad de expresarme como una declarada y deliberada versión incompleta de un recorrido —aún no concluido— en cuyo origen tuve la suerte y el honor de coparticipar. En consecuencia, pido disculpas porque este relato exigirá necesarias aportaciones que vendrán de otras autorías y porque a muchos datos de carácter histórico les faltará la parcialidad —intelectual y emocional— de otras personas que fueron y siguen siendo decisivas para comprender el cambio de paradigma que dicha renovación cultural entraña.

Y una declaración más. Somos transculturales y somos transidentitarios. Vamos siendo de una cosa a otra, siempre desde un origen hacia un destino. Siempre hay un origen en el salto, en el tránsito, en el camino. Como explica la Teoría del Emplazamiento (Vázquez Medel, 2003), somos plazo (tiempo) y plaza (lugar), somos emplazamiento que, a lo largo de la existencia, nos desplazamos en edad, en sueños, en acciones, aprendizajes,

2 Dice la canción *Manifiesto*: "Yo no canto por cantar / ni por tener buena voz…".

costumbres, saberes, incertidumbres, sentidos y sinsentidos. Mi origen cultural comparte muchos orígenes que fueron destino. Quiero creer y hacer creer que en mi identidad ya es, ya está, ya transita América Latina como destino, y daría todas mis habilidades y competencias en gestión cultural —por escasas o limitadas que fueran— para que ese destino latinoamericano se convierta, en su tiempo y espacio, en un origen hacia una *gestión cultural fronteriza*: *diversa* en su concepción y realización, y *universal* en su voluntad de una humanidad fraterna.

▶ Origen de mi tránsito latinoamericano en gestión cultural

El origen es ya una parada para partir. La primera parada de mi origen como gestor cultural en América Latina, sacudida por los trepidantes chinchineros y las sabias e insurrectas palabras del poeta Fernando Quilodrán y de Héctor Ariel Olmos, fue Santiago de Chile en 2009: Congreso Nacional de Gestores y Animadores Culturales, organizado por EGAC[3]. Líderes como Roberto Guerra y José Luis Mariscal compartieron con unos cuantos de Colombia, Uruguay, Argentina, Guatemala, México y España[4], su empeño en formular una concepción y acción latinoamericana en la organización, transmisión y recepción del hecho cultural. De fondo, el charango de Freddy Torrealba repiqueteaba la revuelta por una cultura para los que más la necesitan y, sin duda, más necesitan expresarla. Yo había vivido la necesidad de la internacionalización de la gestión cultural en el Congreso de Toledo de 2008, organizado por la Federación Española de Asociaciones de Gestión Cultural (FEAGC), esta vez en el marco europeo. La segunda parte

3 Escuela de Gestores y Animadores Culturales de Santiago de Chile.

4 *Por Argentina*: Florencia Parodi, Almagesto Cultura, Mar del Plata Argentina; Ursula Rucker, La Usina Cultura, Buenos Aires Argentina; Héctor Ariel Olmos, secretario académico de folclore en el Instituto Nacional del Arte. *Por Colombia*: Ruby E. Grisales García, Red de Gestores Culturales del Valle, Universidad del Valle; Ignacio Ojeda, director Red de Gestores Culturales de Colombia. *Por España*: José Ramón Insa Alba, copresidente de la Red Interlocal de Ciudades para la Cultura; Rafael Morales Astola, entonces presidente Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales de España. *Por Uruguay*: Sergio Machin Cauda y Rinela Camejo, ONG Traful Uruguay. *Por Guatemala*: Juan Carlos Abac, director general de Educación física del Gobierno de Guatemala. *Por México*: José Luis Mariscal y Carmen Valenzuela, Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara.

de este congreso de FEAGC se celebró en El Ejido (Almería) en 2009; para entonces, ya presentía que América Latina iba a llegar más lejos que Europa en este objetivo de socializar una teoría y una práctica internacional común y reconocible. En la cita almeriense tuve, además, la oportunidad de reforzar mi amistad con Roberto Guerra, cuya pasión y trabajo le iban abocando a presidir la futura RedLGC.

La segunda parada fue en Atlántida (Uruguay) seguida —literalmente— de inmediato por Mar del Plata en 2010. Las resonancias grecomitológicas del topónimo, combinadas con la diversidad cultural como temática central y con el sensual y festivo delirio carnavalero en que nos vimos envueltos en la clausura, venían como anillo al dedo: se forjaba el primer documento fundacional de la RedLGC, con el propósito utópico y refrescante de estrechar los lazos entre una realidad a transformar y la invención de un espacio común de encuentro para la gestión cultural en América Latina. Dichos lazos debían proporcionar, a corto plazo, una herramienta estratégica y operativa a la vez, para renovar la cultura y la sociedad en su más amplio sentido. Viajando en un microbús muchos de los que nos conocimos en Chile un año antes[5], se empezó a repartir misiones y responsabilidades: estructura, investigación, redes y comunicación, acciones… La invención tomaba cuerpo. Cuerpo de personas reales, de cuya afectuosidad y generosidad, emanaba el germen de la nueva organización. La identidad siempre se nutre, entre otras muchísimas cosas, de nombres y apellidos, incluso cuando son fingidos o adoptados. Los nombres de las personas son muy importantes para poder interpretar lo que ocurre.

En Mar del Plata, las gestoras de Almagesto concibieron un Seminario Internacional para hacer de América Latina un canto deliberado al diseño y a la afectividad en la organización cultural, y también un canto improvisado a lo que, desde entonces, llamo *intimidad comunitaria*, una idea que me surgió en la olorosa, soñolienta y cuidadosamente revivida casa de Bruzzone, compartiendo mate con venezolanos, chilenos, argentinos, mexicanos, uruguayos, etc.

Con dos paradas más América Latina estuvo —y estará— para siempre en mi tránsito de vida. La estancia con mexicanos y mexicanas en Puerto Vallarta en 2011 me dio la dimensión latinoamericana del norte: su

5 Gestores culturales de Brasil (Albino Canelas); Argentina (Florencia Parodi, Úrsula Rucker, Claudia Chiappino); Colombia (Ignacio Ojeda); Chile (Roberto Guerra); México (José Luis Mariscal); Uruguay (Sergio Machín y Rinela Camejo); y uno extraviado de España (autor de esta crónica).

condición fronteriza entre un sur emergente de plural nacionalidad y con el idioma español como medio compartido para la comunicación verbal y literaria, y un norte definido por una cultura anglosajona que, por más muros que levante y más superioridades que venda, es un coladero de la diversidad del mundo. No me cabe duda de que, en algún momento, la RedLGC plantará sus semillas en las comunidades de ascendencia latinoamericana residentes en los Estados Unidos.

En aquel mismo año pude también observar el ardor y la ilusión con que se abordaban las industrias culturales en la ciudad colombiana de Cali. Creí ver cosas mágicas llenas de belleza, pasión, tensión, en un verano interminable en el emblemático Hotel Aristi, por donde habían pasado grandes personajes de la historia de Colombia y de América Latina. El emprendimiento cultural, de la mano de una política cultural pública y del reforzamiento del tercer sector a través de las redes asociativas y participativas, daban crédito a la diversidad cultural en una orientación con la que, de algún modo, ya habíamos coincidido en FEAGC cuando en Toledo lanzamos la idea de la *triple alianza de la cultura*: la primera entre los poderes públicos y los profesionales de la cultura; la segunda entre el sector público, sector privado y tercer sector; y la tercera entre creadores y gestores culturales. Allí conocí el entusiasmo de la brasileña Lala Deheinzelin y del español Fernando Vicario. Gracias a la maestría de ambos, pude apuntalar más, si cabe, mi internacionalismo y mi dedicación al prodigio de la creatividad como peldaño a subir en dirección a un mundo más feliz y más sostenible.

▶ Preludio del Congreso de la RedLGC

> El siglo XXI ha sido acertadamente definido como el siglo de la cultura. El avance de las estructuras sociales en un mundo globalizado depende, necesariamente, de las respuestas que las estructuras políticas y sociales sean capaces de articular para permitir a un mayor número de personas el acceso a la cultura y al conocimiento (Munilla, 2009, p. 17).

Aunque entiendo que la cultura es un *continuum* en la naturaleza de lo humano y siempre —como expresión y configuración de memoria, realidades y horizontes— ha formado parte fundamental de la sociedad, la política, la economía, las ideologías, la ciencia, las instituciones, etc., el enunciado refleja sin duda una idea que se ha repetido hasta la saciedad

en numerosos documentos desde que, embrujada "la humanidad" por las posibilidades que ofrecía la vertiginosa evolución de los dispositivos tecnológicos de la información y la comunicación, se inició el nuevo milenio. Munilla más bien traduce un estado de ánimo, el cual puede resumirse así: la sensación de que, bajo unas condiciones y decisiones adecuadas, la socialización total de la cultura es posible. La gestión cultural, fronteriza, transversal, transcultural y transidentitaria, tiene que desempeñar un papel protagonista a la hora de interpretar esta sensación de despliegue y de apertura de la cultura, y ofrecer proyectos en este sentido. La puesta en público de la RedLGC en el Congreso de Santiago de Chile ha sido la efectiva respuesta para crear unas condiciones y decisiones adecuadas que den validez y concreción a la sensación de que la gestión cultural latinoamericana es posible.

La sesión preinaugural de la mañana del 23 de abril estuvo marcada por el asombro de los líderes de la RedLGC y más aún de los miembros que ya formaban parte de la misma, así como de los que manifestaban su deseo de ingresar. Durante tres horas se sucedieron conversaciones rigurosas, comprometidas, con voluntad de alegría, de creatividad, de sentido, de realismo prometedor, para un sector de la cultura que reitera su vinculación a todo lo humano que comparece en la vida cotidiana.

Roberto Guerra Veas, presidente de la RedLGC, explicó conmovido la energía que se precisa para que el proyecto colectivo redunde en la realización de una sociedad mejor, una vida mejor para la mayoría, para las comunidades, para las personas. José Luis Mariscal, coordinador académico del Congreso, desgranó los fundamentos, programas y acciones de la RedLGC, subrayando la importancia de la participación y de la vertebración de una práctica y un discurso latinoamericanos. Úrsula Rucker, pilar logístico y operativo del Congreso, se esmeró en darle a la presentación un formato fluido y sensato, con especial atención al tiempo que los congresistas —alma de un proceso informalmente constituyente— necesitaban para intervenir.

Sus voces, las voces de los organizadores, se mezclaron con la de los numerosos asistentes dando como fruto una polifonía repleta de matices con un denominador común: la determinación por tejer una red de redes desde la que se puedan desplegar las artes, las identidades, las reflexiones y estudios, las instituciones y empresas culturales que, de una manera constante, conforman el presente y el futuro de América Latina. Roberto Guerra cerró la sesión preinaugural de la mañana con palabras de agradecimiento

a la Corporación Cultural de Recoleta, la Universidad de Santiago de Chile y cuantas entidades colaboradoras y adherentes nacionales e internacionales han apoyado el congreso.

En la tarde, nos vimos en el Centro Cultural Matucana 100. Es un equipamiento de arquitectura moderna, fruto de la restauración llevada a cabo el primer año del tercer milenio en las antiguas bodegas de un centro estatal de abastecimiento y aprovisionamiento. Tras el frenazo de la actividad que siguió al terremoto de 2010, se disponía en 2014 a albergar un cataclismo de otro tenor. En su interior, iba a acontecer un temblor pacífico y constructivo en pro de una aspiración popular, social y política que bien podría denominarse *latinoamericanización de las políticas y gestión culturales*.

La inauguración institucional corrió a cargo de las autoridades de Santiago de Chile y de la Universidad de Santiago, sede principal del evento. Los asistentes, procedentes del ámbito de la gestión cultural en México, Estados Unidos, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Ecuador, Brasil, Perú, Uruguay, Argentina, Chile, Francia y España, aplaudieron los discursos de Daniel Jadue (alcalde de Recoleta), Roberto Guerra (director de la Corporación Cultural de la Comuna) y Sergio González Rodríguez (vicerrector de la Universidad de Santiago).

Aunque parezca una digresión, no me resisto a dejar unas notas sobre el político Daniel Jadue. Me impresionó su autenticidad en el apoyo de la cultura y de los gestores culturales, empezando por los que componían su equipo en la Corporación Cultural de Recoleta. Dos días después de la inauguración, en el zócalo municipal dio cuenta pública de sus gastos, ingresos y acciones en 2013. La sucesión de números, porcentajes, actividades de éxito, fue precedida por el encantador grupo de Cámara de Profesores de la Orquesta Infantil y Juvenil de Recoleta y fue seguida por el bailón grupo Max Berrú y los Insobornables, que le sacó un baile al mismo alcalde. No es habitual que la política rinda cuenta pública en público, acompañando el frío discurso de los datos con cálidas expresiones culturales y que, al final, incluso política y cultura se mariden en cuerpo y danza. La primera de la triple alianza de la cultura (entre poderes públicos y trabajadores de la cultura) va por ahí.

Regresando a la inauguración, tras las palabras de bienvenida y de deseos para el buen aprovechamiento del evento, se dio paso a una mesa-marco de reflexión sobre la situación, desafíos y futuro de la gestión cultural en América Latina. En la mesa se pudo escuchar a: Claudio de Girólamo, respetado y admirado por el conjunto del sector cultural chile-

no gracias a la ingente tarea que en su momento desempeñó como Jefe de la División de Cultura del Ministerio de Educación; George Yúdice, de la Universidad de Nueva York; y quien esta crónica escribe, cofundador de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural y coordinador de la sección de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA) para la Universidad. En las tres intervenciones se ofreció una interpretación de la situación de la gestión cultural en América Latina, así como los retos a afrontar tanto desde el sector público como desde el sector privado, con un especial énfasis en la asociatividad en red y en el comunitarismo. De todo ello cabe destacar principalmente la importancia de la profesionalización de los gestores culturales, el protagonismo que en la vida cultural latinoamericana tiene la gestión comunitaria y la urgencia de que la cultura sea un elemento principal para el desarrollo territorial.

Claudio de Girólamo, que es un gigante de pelo blanco y de cristiano rostro romano, aquejado robusto hablador echado sobre su muleta, me invitó a vernos en *su* añorada Cádiz del FIT[6] una vez que abandonemos el mundo terrenal. Desde entonces, estoy más tranquilo ante la inquietud que reporta el acecho del más allá. En su intervención, nos comunicó su preparación para la muerte y su anhelo de que jamás el lenguaje críptico y la molicie economicista desaloje la gestión cultural de su principal valedor de sentido: la gente humilde que tiene todos sus derechos para expresarse cooperativamente en el mundo.

George Yúdice, larguirucho de mirada escudriñadora y voz de arroyo dulce, desgranó sus provechosas ideas, ya fronterizas en su ser —neoyorkino, profesor universitario antes en Nueva York y ahora en Miami, inmerso en la realidad latinoamericana a lo ancho y a lo largo del continente[7]—, dándonos una lección de comprensión y de anticipación a la hora de abordar la cultura en América Latina como principal sostén de presente y futuro en el marco de una *diverglobalización* de identidades, de artes, de técnicas y de modelos de creatividad y rendimiento económico.

Mis palabras dieron vueltas en torno a la gestión cultural fronteriza y a la necesidad de gestionar las transculturalidad y la transidentidad como vía para una tercera forma de estar en el mundo, en la que los conceptos de *matria*, *desarme cultural* —como disposición de apertura al otro— y

6 FIT: Festival Iberoamericano de Teatro.

7 Aprovecho para sugerir que Geroge Yúdice sería un formidable candidato a delegado de la RedLGC en Estados Unidos.

gestión cultural comunitaria impliquen la realización de una promesa de vida, de sentido y de alegría.

Y tomó la palabra la gente a través de paneles y talleres con un propósito público y con-sentido: elaborar un documento fundacional desde una efectiva participación latinoamericana, articulada por la RedLGC, y que sirva de rampa para un modelo constituyente de organización de base, y de la cual dimane el discurso teórico y práctico de la renovación latinoamericana de la cultura y de su puesta en escena.

Entre el 23 y el 26 de abril tuvo lugar, por tanto, un acontecimiento de primer nivel para la gestión cultural en América Latina. Con una asistencia continuada de más de quinientas personas, con siete ejes temáticos y un grupo de panelistas especializados de quince países, coordinados por la comisión operativa y académica, se ha logrado lo que muchas personas ya calificamos como "utopía superable".

Los siete ejes tratados fueron los siguientes: Formación, Investigación, Redes y Asociatividad, Gestión Cultural Comunitaria, Políticas Culturales, Espacio Laboral, y Emprendimiento Cultural y Desarrollo Sustentable. El debate de estos ejes se articuló a partir de paneles con ponencias específicas y talleres deliberativos conducidos por moderadores y documentados por relatores.

Formación

América Latina presenta un espacio de formación en gestión cultural muy diverso y disperso a la vez, propio de su dimensión multicultural y pluriestatal. La dispersión es también fruto de la condición emergente de un oficio que todavía busca concretarse como profesión reconocida académica, laboral y socialmente. Ambas cosas suceden en otros lares, con diferente intensidad y magnitud. Carlos Yáñez (2012) acude al nomadismo rizomático de Deleuze/Guattari para explicar cómo en el *deseo* de ese agente denominado gestor cultural "se va construyendo una trama que se bifurca en ideas y afectaciones que se mezclan, se cruzan y van configurando un modo de pensar y accionar que toma a la posibilidad y la *determinabilidad* como potencias en permanente movimiento" (p. 113). Lo importante del movimiento latinoamericano de gestión cultural es la fuerza con que ha sabido tejer una red elástica, dinámica y abierta desde la cual promover un discurso y una práctica común, identificable y válida especialmente para un ámbito muy singular: la gestión cultural comunitaria. En este sentido,

herramientas de la organización de la cultura como son las políticas culturales, planes estratégicos, proyecto, estrategia empresarial, sistemas de medición, marketing relacional, equipamientos e infraestructuras, legislación en materia de cultura pública o privada, se validan en la medida en que sirven para un proyecto transestatal, un horizonte de cambio social, de justicia para los pueblos y comunidades, de bienestar para los más débiles.

La universidad, especialmente la pública, está en el punto de mira de este movimiento en el que la RedLGC se presenta como su principal paladín. El desafío es armonizar los estudios, los contenidos, las capacidades, las habilidades, que deben formar a la persona que ejerce la gestión cultural de manera profesionalizada. El mundo académico, profesores y alumnado sobre todo, constituyen el hábitat donde hacer posible la homologación de los estudios superiores en gestión cultural, poniendo en ello la voluntad de vertebrar un sistema de intercambio y cooperación de experiencias educativas. La encrucijada cotidiana entre las vías *on line* y *off line* permite una salida histórica y operativa a esta opción colaborativa entre personas, culturas, identidades, comunidades, regiones, Estados. La imparable socialización de las tecnologías de información y comunicación, yendo de la mano de una estructura ágil y adaptable como puede ser la RedLGC, marca los pasos a dar.

> El trabajo en el sector de la cultura requiere de una serie de operaciones, que demandan de los agentes culturales la posesión y despliegue de competencias específicas para llevar a cabo con éxito esta labor. En este marco, se deben fortalecer los procesos de profesionalización de la gestión cultural en los diferentes países de Latinoamérica, en sus diversos ámbitos y niveles.
>
> Extracto Resoluciones preliminares del Congreso de la RedLGC

Docentes, estudiantes e investigadores de varias universidades latinoamericanas —de Santiago de Chile; de Guadalajara (México); Valparaíso (Chile); Claustro de Sor Juana Inés de la Cruz (México); Nacional del Nordeste (Argentina); de Tolima (Colombia); de San Carlos (Brasil); Autónoma de Querétaro (México); Nacional de Avellaneda (Argentina); Autónoma de Ciudad de México; Tecnológico de Monterrey (México); Nacional de Córdoba (Argentina); Federal de Bahía (Brasil), de Recóncavo (Brasil); de Cuenca (Ecuador), etc.— estuvieron presentes en el Congreso, dando cuenta de la necesidad y el anhelo de fundar esa especie de *campus latinoamericano de gestión cultural* que, de una vez por todas, habilite una actitud, un saber y un hacer en el que puedan sentirse útiles y creativos la multitud de profesionales partidarios de la gestión cultural latinoamericana.

Investigación

Hay elementos de la gestión cultural que ya están imbricados en cualquier propuesta encarrilada a la investigación. Observatorios y sistema de indicadores culturales son un ejemplo. El análisis del territorio sigue siendo la base sobre la cual se puede armar cualquier proyecto cultural que trabaje con la comunidad, desde la comunidad y para la comunidad. Recoger datos, catalogarlos, analizarlos y convertirlos en nutrientes de políticas culturales es una demanda clásica. Todo ello produce un acervo impresionante de documentos cargados de estadísticas, tendencias, cuantificaciones de todo tipo. Pero la referencia para el cálculo y la reflexión es fundamental. Y las referencias son dispares según país, región, cultura, hegemonía ideológica, etc., a la hora de responder a la necesidad de sistematizar la información. Como reconoce Ortega Nuere (2010), "cada observatorio atiende esta demanda a través de finalidades, objetivos, funciones, estructuras y recursos informativos diferentes, configurando un panorama heterogéneo de organismos dedicados a la observación cultural" (p. 214). Por ello, la RedLGC tiene aquí una misión de primer orden: plasmar, a nivel latinoamericano, una propuesta operativa y sencilla que facilite la recopilación de datos, de manera que puedan ser administrados con una metodología y criterios comunes, y orientar los resultados al establecimiento de políticas e intervenciones culturales que reflejen la diversidad a la vez que la universalidad.

> Romper con la lógica positivista e introducir una propuesta orientada en la praxis. Que la metodología juegue un espacio importante para la interacción con el otro y que no solo se base en un conjunto de herramientas y técnicas de estudio. Esto implica la trasculturalidad y multi e interdiciplinariedad, la ruptura con los límites del campo académico, fomentando la complejización y la reflexión.
>
> Extracto Resoluciones preliminares del Congreso de la RedLGC.

De nuevo la universidad, esta vez de igual a igual con los sistemas de almacenamiento de datos y contenidos por parte de comunidades indígenas, de comunas, de barrios, etc., ha de liderar desde la institucionalidad el esfuerzo colectivo por formular técnicas y fichas consensuadas, así como por estimular el incremento de estudios de campo en gestión cultural.

Por otra parte, es urgente el *compromiso de los gestores culturales empíricos en la redacción rigurosa y científica de sus experiencias*. "Cuenta la realización de tu proyecto" es un imperativo profesional de la gestión cultural.

Redes y asociatividad

Hay tantas redes tendidas a lo largo y ancho del planeta que no hay quien no se sienta "pez" y "pescador" al mismo tiempo. Estamos y somos en las redes sociales (físicas y virtuales). La cola para comprar el pescado es una red. El mercado popular de la Chimba es una red. Un centro de trabajo es una red. Un congreso de gestores culturales es una red. Sumando las redes virtuales a todo esto, es fácil sentirse pez y también pescador.

Es imposible crear un discurso y práctica latinoamericanos de la gestión cultural sin un agente colectivo y horizontal similar a la RedLGC. Es, por tanto, un requisito que la RedLGC encuentre un modo formal para contemplar las posibilidades que se abren desde una (descentralizada) estructura propia, una (descentralizada) administración propia y una (descentralizada) institucionalidad propia.

En este planeta Tierra que, aunque solo sea por la hegemonía comunicativa de las redes y la muchedumbre de peces que caen y de pescadores que las usan, ya debería llamarse Agua, la navegación y la carrera se dan a la par como una metáfora de la transculturalidad y la transidentidad.

Hemos pasado del *territorio* (imaginario de proyección física y simbólica del ser individual y colectivo) a los *entornos territoriales* (red de imaginarios de proyección física y virtual, siempre simbólica, del ser local en el mundo global y del ser global en el mundo local). El aldeano de la más pequeña aldea casi desconocida se conecta —para conocerse, para compartir información, para jugar, para trabajar, para crear— con el urbanita de la megalópolis mundialmente más admirada. El imaginario de otros territorios se acomoda en el hogar, y viceversa.

Transitan los datos, los perfiles, los deseos, los juegos, los hábitos y costumbres. Se da una epifanía de la transidentidad de una forma sutil y simple, sin dramatismos ni heroicidades. Y con ese tráfico de las identidades se dan otros tráficos que aceleran la *aldeanización del globo*: productos de la modernidad, mensajes de la mundanidad, emociones efímeras o duraderas, fórmulas artísticas, recetas de gestión o de cocina, publicidad, inventos, ficciones, manifiestos políticos o intelectuales, libros, fotografías, noticias absurdas o de interés general, y todo un cambalache de casos y cosas que hacen del existir un tránsito por la diversidad humana. Se dice "como Pedro por su casa" para referirnos a algo externo que se mueve entre nosotros como si formara parte de nosotros. Hay que decir ahora "como

yo-y-el-otro por toda casa y toda cosa". Es un fenómeno sabidamente imparable y de efectos impredecibles.

> Fortalecer el trabajo en red, mejorando la comunicación entre pares e impares, semejantes y diferentes para el fortalecimiento de nuestras prácticas y procesos a todo nivel.
>
> Crear un grupo voluntario para animar el tema de redes y mejorar la plataforma virtual a objeto de facilitar el intercambio, sistematizar la información y su capacidad como directorio.
>
> Extracto Resoluciones preliminares del Congreso de la RedLGC.

América Latina es red de idiomas y comunidades, de instituciones y rupturas, de herencias y de retos futuros, de sombras y luminosidades, de culturas e identidades. La RedLGC debe ponerse en escena como mediador latinoamericano entre tantos "entres", como puente para tanto tránsito de ida y vuelta, como impulsor de una promesa posible: *vivir latinoamericamente la diversidad cultural*.

Gestión cultural comunitaria

El binomio formado por los términos "alta cultura" y "cultura popular" ha justificado y encubierto mediocridades, mezquindades, inquisiciones, genocidios… Y, a pesar de ello, sigue vigente en demasiados documentos, declaraciones, recomendaciones. Hace tiempo que una serie de pensadores y corrientes intelectuales surgidas de la semiótica, la antropología, la sociología, los estudios culturales, la psicología, la historia, etc., le dieron un buen escobazo a la convenida intocabilidad de ese binomio nefasto. Uno de los planteamientos más críticos y sugerentes vino del legendario: *Apocalípticos e integrados,* de Umberto Eco.

La gestión cultural ha superado definitivamente el confinamiento de las artes y, por tanto, de la estética prescriptiva como canon. Por otra parte, la industria cultural ha desbordado los límites semánticos atribuidos por la Escuela de Frankfurt a mediados del siglo XX, y el plural "industrias culturales" —así como la incontinencia léxica de demasiados autores a la hora de aventurar el término definitivo: industria creativa, economía naranja, empresas de base cultural y creativa, economía de la cultura, industria del ocio y entretenimiento, economía creativa, etc.— da cabida también a la multiplicidad de artes y ámbitos creativos emergentes (*performances*, instalaciones, multimedia o transmedia, *software*, *net-art*, diseño, publicidad, *tic-art*, etc.) y artes clásicas o convencionales (música en directo, ar-

tes escénicas, artesanía, etc.)[8]. Desde el consenso, arriba mencionado, de Mondiacult en México en 1982, la gestión cultural, navegante entre las artes, industrias culturales, costumbres y tradiciones, patrimonio material e inmaterial, visiones del mundo, etc., nos ha abocado a una existencia y práctica fronterizas de la cultura y su diversidad en la gestión. El *trans*, ese régimen preposicional de naturaleza intrínsecamente dinámica, ha venido a suscitar unas líneas filosóficas y existenciales que contribuyen de manera creativa a organizar la cultura a partir de tres dinámicas: transversalidad, transculturalidad y transidentidad.

Con otras palabras se ha querido retroalimentar suavizadamente los efectos de un binomio similar al de alta cultura y cultura popular, esto es, excelencia *versus* vulgaridad, revivificándose el dilema entre apocalípticos e integrados por otros derroteros. No voy a gastar el tiempo ahora en desguazar aspectos que vienen a embrollar la gestión de la creatividad. Solo haré mención a la importancia de un aprendizaje individual y colectivo para, sobre la base de la inevitable herencia cultural —como seres sociales que somos— y las tres dinámicas existenciales de transversalidad-transculturalidad-transidentidad —como seres humanos singulares que evolucionan en contextos de socialización—, llegar a ser lo que somos en nuestro ir hacia las metas de la vida propia, eligiendo conscientemente entre realidades, ofrecimientos, compromisos y despedidas de la cultura como naturaleza misma de lo humano.

América Latina, con orgullo, con una imponente carga emocional y con voluntad de sentido y de exaltado gozo, ha sumado a la cabeza y corazón de la cultura un atributo de su identidad: la gestión cultural comunitaria. Como explica Guerra Veas (2012), este modelo de gestión cuenta con un bagaje lingüístico, empírico y patrimonial caracterizado por dos aspectos fundamentales: el carácter empoderador para colectivos y comunidades, y la forma de autogestión unida al compromiso personal (pp. 15-16). La gestión cultural comunitaria plasma de manera cotidiana la fronteridad del mundo de la vida, donde la existencia de las identidades dan a todo ser humano la oportunidad de transitar libertaria y subversivamente —dicho en lenguaje deleuzeano— entre las diferencias y las repeticiones.

Para la gestión cultural comunitaria, identidad no es museo, ni axioma, ni historia detenida, ni diferencia fanática, ni representación recurren-

8 Desde 2011, con *industrias culturales clásicas* me refiero a las catalogadas por la Escuela de Frankfurt y con *industrias culturales fronterizas* a las que se han sumado desde los años noventa del siglo pasado y a las que están por venir para sumarse.

te, ni siquiera seguridad transmitida por el sentimiento de pertenencia. Identidad comunitaria e individual, en medio de entornos digitales y naturales que interactúan, son los ecos de una especie abocada al redescubrimiento y repensamiento del otro, gracias a la socialización de los avances tecnológicos y al intercambio comunicativo que se produce veinticuatro horas al día y sin límite espacial entre las infinitas expresividades del ser humano. Identidad es la oportunidad para el desarme cultural que propicie las transacciones creativas e impredecibles de las personas. Darse como ser-uno-mismo al otro ser-uno-mismo, y viceversa, en una experiencia creativa es la fiesta de la gestión cultural comunitaria.

Hasta ahora se había socializado planetariamente una sola identidad: la occidental del norte con el sesgo anglosajón. Existía, sin ese nombre, una suerte de gestión cultural comunitaria animada por el rearme cultural: más museos, más industria cultural clásica, más casas de cultura, más auditorios, más teatros, más cines, más galerías, más libros, más escuelas, más talleres, más festivales, más ferias, más programas, más exposiciones comisariadas, etc. Parecía que frente a este rearme cultural solo existía el vacío cultural, listo para ser llenado de todos aquellos equipamientos, artefactos, infraestructuras, dotadas de contenidos presuntamente universales. No eran tan universales. Eran comunitarios, de una comunidad hegemónica, y en sus bondadosos o atroces planes y aspiraciones latía la imposición de una manera comunitaria y concreta de ser y estar en el mundo. Esa manera se sostenía sobre dos modelos mitificados: uno, económico llamado capitalismo; otro, epistemológico llamado modernidad.

Las tecnologías de la información y la comunicación, con sus múltiples dispositivos mecánicos, han puesto de relieve algo más profundo que los paradigmas clásicos de la *democratización de la cultura* y la *democracia cultural*, siendo completado con lo que podríamos llamar la democratización de la creatividad y la producción, es decir, la *democratización de la gestión cultural*. La gestión cultural comunitaria, trampolín de la gestión cultural fronteriza, trasciende la accesibilidad de las personas a las artes y a la cultura (democratización de la cultura) y a la formación y creación artística (democracia cultural) con la democratización de la gestión cultural: accesibilidad de las personas a la creación-producción-edición-distribución, siendo todo esto una expresión misma de la creatividad. Cada cual, como individuo o como colectivo, aupándose sobre lo heredado y compartido (genéticamente-ancestralmente-socialmente), edita —remezclándose— su identidad como quiere y cuando quiere en el mundo y hacia el mundo.

> Fortalecer la participación de los gestores culturales y sus asociaciones en todos los espacios e instancias que impacten en la comunidad.
>
> Considerar la Gestión Cultural como un servicio y no como una intervención a la comunidad.
>
> Tener una participación proactiva de los gestores para incidir e influir en las políticas y en la comunidad.
>
> Extracto Resoluciones preliminares del Congreso de la RedLGC.

De nuevo, el *trans* viene a ofrendar oportunidades diferentes: por un lado, para la economía, liberada del secuestro ideológico al que ha sido sometida por el capitalismo neoliberal y convertida en una acción que se transversaliza en los otros aspectos de lo humano —bienestar, salud, solidaridad, ecología, derechos humanos, derechos culturales—; y, por otro lado, para la modernidad, criticada en su mitología de avance positivo racionalista y practicada como una forma de relación sujeto/objeto consciente de sus límites, así como de la vigencia de sus esperanzas universales en el marco de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

La gestión cultural comunitaria, en definitiva, no es un retroceso en la evolución de la especie, como trasnochadamente pudieran afirmar algunos rancios defensores acríticos respecto a los mitos de la modernidad. Es la constatación de que participación, política, humanismo, ecopacifismo, creatividad y diversidad cultural, derechos humanos y culturales, se proyectan como una relatividad consciente, crítica, racional y emocional, capaz de interpretar y revivificar la complejidad del ser humano, aproximándonos a lo que Eudald Carbonell agudamente llama *conciencia crítica de especie* y que es la antesala fundamental para salvar el planeta, o más bien, lo que hay de humano y bello en el planeta. Y hay en esto un reto más que no debe pasar desapercibido para las personas que profesamos la gestión cultural. La gestión cultural comunitaria *comunitariza* no solo la participación en la creación y en el goce de las artes y la cultura, sino también el ejercicio de la propia gestión cultural, haciendo de la transversalidad y de la fronteridad —más que un propósito, un método, una técnica o herramienta— una condición para respirar. Los gestores culturales públicos se habían visto superados por los gestores culturales emprendedores del sector privado —reitero: microempresas, autónomos, etc.— gestándose una dialéctica que ha beneficiado la evolución en la concepción y práctica de las organizaciones culturales y en la elaboración de proyectos. Pero irrumpe con fuerza y con voluntad de autoreconocimiento otro tipo de gestor cultural, el comunitario, en el que se alteran todos los componentes del

hecho cultural, lo cual, en el caso latinoamericano, remueve los cimientos de las relaciones laborales, de la formación académica, de la institucionalidad y de las políticas.

Políticas culturales

Conceptos como unidad, paz, libertad y alegría no suelen aparecer con frecuencia en los documentos sobre políticas culturales. Sin embargo, tras la celebración del I Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural llego a la conclusión de que sobre estos conceptos se está alzando un discurso y una práctica que van a revolucionar la manera de interpretar y organizar la cultura. Hace un tiempo escuché a una persona exclamar con cierta amargura: "¡Estoy harta de evaluar! ¡Quiero vivir un proyecto!". La gestión cultural, en los últimos años, ha desarrollado herramientas de medición fabulosas. Cabe destacar una vez más los sistemas de indicadores y los observatorios, que han servido para varias cosas: dignificar la profesión aportando datos cuantitativos y cualitativos más o menos contrastados, establecer contacto con disciplinas y otras profesiones con gran experiencia y tradición en estos asuntos, justificar la importancia económica de la cultura tanto en la creación de riqueza como en la de empleo, orientar políticas a escala local y regional, etc. Es decir, los procesos de evaluación se han asentado en la práctica profesional de la gestión cultural.

Llevo casi una década repitiendo este mantra: "A veces está bien hacer planes. Y otras, lo que está bien es simplemente remover las cosas". No es mía la frase. Es una cita de la magnífica novela *Cosecha roja*, de Dashiell Hammett. Esta profesión llamada gestión cultural, que ha bebido continuamente del manantial de las políticas culturales, ha estado desde la Segunda Guerra Mundial asistida por dos paradigmas clásicos mencionados anteriormente y que son la democratización de la cultura y democracia cultural. Sin embargo, desde los primeros días del tercer milenio se han agregado en el imaginario de la profesión dos nuevos paradigmas (diversidad y derechos culturales en el corazón de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, e industrias culturales en las dinámicas múltiples de la economía moderna)[9]. Puede parecer exagerado afirmar que el apogeo de las representaciones teatrales de la antigua Grecia, de los coliseos y las lu-

9 En mi conceptualización de la gestión cultural fronteriza, democratización de la cultura y democracia cultural son *paradigmas clásicos*, mientras que industrias culturales y diversidad y derechos culturales son *paradigmas fronterizos*.

chas entre gladiadores, de los corrales de comedias de la época barroca, de las academias de la época ilustrada, constituían a su modo prácticas de gestión cultural en el seno de una políticas culturales más o menos determinadas. Pero lo cierto es que esas expresiones de la cultura y de la creatividad respondían a modelos de organización y, por tanto, de gestión a partir de unas leyes, reglas, técnicas, experiencias, oficios, costumbres, etc. Los paradigmas de las políticas culturales son pura retórica si nada se mueve, si nadie se apasiona, si solo reproduce esquemas de comportamiento ético y estético dirigidos al cumplimiento de un destino fijado de antemano.

América Latina se está sacudiendo el legado anglosajón e ibérico. El polvo que suelta semejante sacudida puede velar lo que está emergiendo, pero solo durará un instante. Hay demasiado en juego. Comunidades, profesionales, artistas, pensadores, instituciones, empresas, políticos, multitudes de personas, han franqueado los límites del umbral impuesto por el mundo anglosajón e ibérico. Es cuestión de (poco) tiempo que surjan las nuevas melodías de la gestión cultural y vendrán lógicamente de la mano del inglés, del español y de muchas lenguas por las que se expresa todo un continente.

> La cultura es un eje fundamental del desarrollo, por lo que resulta indispensable jerarquizar los departamentos de cultura a nivel de los gobiernos locales, en el marco de un proceso de profesionalización y fortalecimiento de la institucionalidad cultural a todo nivel.
>
> Extracto Resoluciones preliminares del Congreso de la RedLGC.

La gestión cultural en América Latina, desde los orígenes en la cultura comunitaria viva y su imbricación en los procesos globalizadores y socializadores de transidentidad, transculturalidad y transmodernidad, tiene los elementos indispensables para afrontar el reto fronterizo de la transhumanización y de la creación y propagación de la conciencia crítica de especie. La socialización de la cultura como experiencia individual y comunitaria es el primer paso hacia una globalización de los débiles, de la mayoría. Y traigo aquí unas palabras de Mario Benedetti, recordadas por mi querido maestro Manuel Ángel Vázquez Medel: "Quién lo diría. Los débiles de veras nunca se rinden".

Espacio laboral

La inquietud personal en el ejercicio profesional de la gestión cultural es intrínseca a la problemática laboral. La cuestión atiende, sin duda, a as-

pectos sindicales, pero no únicamente. Que la gestión cultural, territorial, comunitaria, fronteriza, clásica, sea puesta en marcha por profesionales es una condición para la realización de una política y gestión cultural latinoamericana. La profesionalización no es un hecho excluyente. Por el contrario, pone el acento en la importancia de la cultura y de su organización, transmisión y disfrute.

En todas las profesiones hay fases y dosis de voluntariado. Médicos sin fronteras. Payasos sin fronteras. Curar con medicinas. Curar con la risa. Curar con la pasión de verse ahí, a través del arte en su diversidad más imponentemente cotidiana. Esos médicos y esos payasos son profesionales. Conocen su oficio. Lo han aprendido en las escuelas, escuchando a maestros contrastados, realizando una práctica monitorizada. Como gestores culturales nos sentimos impelidos a actuar del mismo modo: aprender para ser en un contexto de habilitación homologado, ser para trabajar en un contexto laboral homologado.

> Existe una tensión en relación a la retribución del trabajo de los gestores culturales, relacionado con la escasa valoración y reconocimiento de su labor que se aprecia en algunos espacios, y la defensa que los propios gestores hacen de su labor. En este sentido, se señala que la labor de los artistas y gestores culturales constituye un campo laboral, que como toda actividad, requiere de recursos y quienes le dan vida, de una remuneración por su trabajo.
>
> Por ello se propone un tratamiento especial de este asunto en un foro que lo aborde de manera amplia y profunda.
>
> Extracto Resoluciones preliminares del Congreso de la RedLGC.

El valor económico de la cultura afecta a la riqueza de una región, un país, una comunidad, un sector y, cómo no, del conjunto de personas que han decidido formar parte de la profesión que hace posible dicha riqueza. Los gestores culturales profesionales tienen el derecho y la obligación de vivir de su trabajo.

Emprendimiento cultural y desarrollo sustentable

No hay apenas nuevas ofertas de trabajo en las administraciones públicas. Durante décadas el burocratismo y el neoliberalismo se aliaron para que intereses ajenos al interés general pudieran escarnecer y debilitar impunemente las políticas públicas. Una de las políticas públicas que dieron lugar al estado del bienestar como consecución o anhelo de un mundo más soli-

dario y más justo fue la del empleo. Propugnar políticas de empleo directo desde los sectores económicos estratégicos es hoy una quimera: dichos sectores están en manos de aquellos intereses ajenos al interés general que, auxiliados por la alianza entre burocratismo y neoliberalismo, han escarnecido y debilitado las políticas públicas de todo tipo. No hay razón aquí para explayarse en esto. Sin embargo, mencionarlo es un acto deontológico de la gestión cultural en su implicación política comunitaria.

Las nuevas industrias culturales, surgidas en este contexto de desmontaje social de lo público, han conformado un paradigma arraigado ya en el quehacer de la cultura. Nunca fue tan evidente en cultura la conversión de una necesidad en una virtud. La realidad es que este sector privado, disgregado en numerosas microempresas o autónomos, está revolucionando modelos y prácticas de gestión cultural, no solo por su militante innovación, sino y sobre todo porque ha roto todas las plantillas que encorsetaban la cultura a unas determinadas formas artísticas más o menos consensuadas a lo largo de siglos de hegemonía occidental. El imperativo del talento democratizado (Rowan, 2010) unido al imperativo de la emergencia artística en cualquier ámbito, medio, canal, técnica, etc., han pulverizado los paradigmas clásicos. Empleo, juventud, innovación, creatividad, comunidad creativa, centramiento en los márgenes y periferias, remodelación de los centros institucionalmente acreditados, ruralidad y nuevas tecnologías, transversalidad que afecta al producto y al destinatario de modo que ambos pasan de vivir experiencias culturales a descubrir experiencias emocionales en escenarios aparentemente dispares como la educación, la comunicación, la ciencia, la industria, la salud, el turismo, el deporte, etc. Un objetivo holístico de este paradigma que ya campea abiertamente por las redes virtuales y físicas es lograr, en sintonía con los nuevos planteamientos que se están dando en los dominios de la Educación, una *performance* cultural *a lo largo de la vida*.

En el congreso de la RedLGC se vieron proyectos de éxito que respondían a modelos antropológicos, mercantiles, *city marketing*, polivalentes, etc., dando cuenta de la complejidad y, en cierto sentido, de la dispersión de este sector.

> Crear de un sistema de información orientado a los emprendimientos culturales y autogestionados.
>
> Abrir foros de consulta y asesoría, moderados virtuales por especialistas.
>
> Extracto Resoluciones preliminares del Congreso de la RedLGC.

América Latina ofrenda al emprendimiento y a la sustentabilidad de la economía de la cultura una serie de valores que saben combinar de manera natural la importancia de la identidad comunitaria, la tensión entre legado y futuro, entre originalidad y tradición. Todo ello puede dar de sí una forma insólita de gestión cultural comunitaria que embride un desarrollo económico a través de emprendedores que se nutren de lo latinoamericano (sea esto lo que sea) para encontrar un sentido común, compartido, emplazante con miras al porvenir y desplazante con miras al abigarrado universo de identidades, idiomas, costumbres, necesidades y demandas, que configuran el tejido comunitario de todo un continente.

Gracias a mi estancia en México en 2011 tuve la suerte de que cayera en mis manos la obra de Jorge Arturo Becerra (2009) titulada *Conservación y preservación de objetos culturales cerámicos*. El término "patrimonio cultural" engloba, por fin, casi la vida humana al completo, pero me sedujo el hecho de que la centralidad del espléndido, científico y riguroso manual estuviera en la cerámica popular. En la elaboración artesanal con la materia vegetal y el barro está el origen de lo que comúnmente consideramos hoy "arte" y "cultura". Presté atención especial a un capítulo que trataba sobre el deterioro de la cerámica, especialmente en sus fases de traslado, transporte, envase/embalaje y limpieza (pp. 109-110). Los objetos de patrimonio cultural se deterioran porque se deteriora la relación entre dicho objeto y el sujeto. En cuidar esa relación está la causa de la salvaguarda dinámica de la cultura, de nuestra naturaleza como seres humanos. La RedLGC es un sujeto colectivo comprometido con el cuidado de su relación con lo que le da sentido: la cultura en América Latina. Pero también la RedLGC, que va a entrar en dinámicas simbólicas y materiales de traslado-transporte-envase/embalaje-limpieza, es un objeto de patrimonio cultural a mano y en manos de personas —nombres y apellidos que transitan entre otros nombres y apellidos— que tienen en su haber cuidarlo en su ser y en su relación con el mundo de la vida.

▶ "Calentando motores" para el II Congreso de la RedLGC

La RedLGC es un movimiento que no es solo la toma de conciencia para reclamar medidas, leyes y recursos a los poderes públicos. Más bien, como reconoce José Luis Mariscal, responde a una autoexigencia que busca, antes que nada, un cambio de actitudes en el seno de cada persona que ejerce la gestión cultural en América Latina. En este sentido, la RedLGC se con-

vierte en una herramienta colectiva y participativa para la acción de los gestores culturales en su centro de trabajo, en su comunidad, en su imaginario simbólico, sea este el que fuere, sin descartar una serie de aspectos considerados como troncales: la profesionalización, la sistematización de las experiencias y la socialización del saber empírico generado a lo largo de décadas de trabajo en los barrios, campos, universidades, etc.

En la clausura del congreso, se plasmó la implicación profunda de los asistentes a través de su palabra y, por supuesto, a través de propuestas razonables para continuar este proceso que, en el fondo, no ha hecho sino despegarse del pegajoso suelo y que, pronto, ha despertado la atención de instituciones, empresas, comunidades, y personas, que configuran el prolífico y diverso mundo de la cultura latinoamericana. En el plenario final, tras la lectura y aprobación unánime de los documentos elaborados en las mesas de trabajo, representantes de universidades de México, Colombia, Uruguay y Panamá, mostraron con entusiasmo la determinación de ser candidatos para la sede del próximo congreso.

Una imaginación emocionada recorrió el congreso y se concretó en sus últimos minutos. La RedLGC es un bien cultural emergente, patrimonio viviente de las personas latinoamericanas que se ocupan y preocupan de la cultura en todos sus órdenes, aplicaciones e implicaciones.

> Los bienes comunes vividos –dice Flahault– tienen relación con el "capital social", pero no se confunden con él. Aunque el capital social implica bienes comunes vividos, se define como el conjunto de recursos del que se beneficia un individuo por pertenecer a una red social en la que circulan bienes económicos y culturales (Flahault, 2013, p. 174).

Es la RedLGC la que se ha puesto en circulación *on line* y sobre todo *off line* de forma masiva, y es perentorio que se vertebre como un bien común vivido, muy vivido, en el sector de la cultura, a través de gestores culturales profesionales, comunitarios.

En una de las mañanas del congreso, el Gran Circo Teatro nos puso ante la rebeldía de Antígona reclamando justicia, igualdad y respeto. Al final de la obra, una mujer, con una vestimenta popular de resonancias indígenas que contextualizaba la historia en América Latina, repetía una y otra vez: "¡Lo conseguimos!". Aquella exclamación, envuelta en colores y timbres de alegría, quedó grabada en mi memoria. Lo conseguimos. Y así fue. Con el congreso de la RedLGC habíamos conseguido poner en escena, en valor, en público, un sueño de justicia, igualdad y respeto, envuelto en

los colores y timbres de muchas voces. Lo conseguimos. La RedLGC, participativa y democrática en su forma y en su fondo, había nacido para toda América Latina en Santiago de Chile, entre el 23 y el 27 de abril de 2014.

Referencias

Becerra, J. (2009). *Conservación y preservación de objetos culturales cerámicos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Federación Española de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC) (2010). *Actas del I Congreso Internacional de la Gestión Cultural*. España: FEAGC.

Flahault, F. (2013). *El crepúsculo de Prometeo. Contribución a una historia de la desmesura humana*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Foucault, M. y Deleuze, G. (1995). *Theatrum philophicum (seguido de repetición y diferencia)*. Barcelona: Anagrama.

Guerra, R. (2012). *Elaborando un proyecto cultural. Guía para la formulación de proyectos culturales y comunitarios*. Santiago de Chile: Ediciones EGAC.

Mariscal, J. (2007). *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural*. Guadalaja: Universidad de Guadalajara.

Mora, F. (2007). *Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro*. Madrid: Alianza.

Munilla, G. (2009). La informacionalización de la cultura. A modo de presentación. En Josep Vives (Coord.), *Digitalización del patrimonio: archivos, bibliotecas y museos en la red*. Barcelona: Editorial UOC.

Ortega Nuere, C. (2010). *Observatorios culturales. Creación de mapas de infraestructuras y eventos*. Barcelona: Planeta.

Rowan, J. (2010). *Emprendizajes en cultura. Discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural*. Madrid: Traficantes de Sueños.

Vázquez Medel, M. (2003). Bases para una teoría del emplazamiento. En M. Vázquez Medel (Dir.). *Teoría del emplazamiento: aplicaciones e implicaciones*. Sevilla: Alfar.

Yáñez, C. (2012): La formación de gestores culturales: un camino por construir. En J. Mariscal (Coord.). *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Capítulo 5

Organizaciones artísticas: entre la creación y la gestión

Carolina Galea

Introducción

Hoy en día, tanto investigadores como artistas coinciden en observar una serie de transformaciones sociales que permiten hablar de la existencia de una estrecha vinculación entre arte, economía y política. Esto se debe a la incorporación de buena parte del conjunto de actividades artísticas a la esfera económica, las que se suman al campo de la producción de valores de uso (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes [CNCA], 2004) producto de la convergencia digital y el surgimiento de nuevos hábitos culturales (García, 2007). Estas transformaciones han realzado el valor de la cultura como recurso (Yudice, 2008), de tal forma que esta constituye el fundamento de diversas intenciones políticas, así como de debates regionales acerca del alcance de la intervención estatal en este ámbito.

Los agentes culturales hacen eco de las expectativas de desarrollo económico enunciadas, y por consiguiente reclaman del Estado una mayor intervención a fin de fomentar la producción artística y su vinculación a las industrias culturales (Brodsky, 2011). Además, como contrapartida de la emergencia de la "figura del creador y de la creatividad con fines productivistas" (Karmy *et al.*, 2013, p. 12), se reivindica la condición laboral y la consiguiente demanda de reconocimiento social del artista.

La tendencia a la profesionalización del sector, entendida como la obtención de una remuneración por la actividad desempeñada, así como la demanda de reconocimiento del aporte social que esta implica (CNCA, 2004), constituyen un importante avance para la inclusión y mejora de las condiciones sociales y laborales de los artistas, quienes reclaman del Estado un papel mayor en la regulación de los desequilibrios producidos por el mercado (Karmy *et al.*, 2013). Asimismo, la extensión de los derechos relativos a la condición de trabajador al artista permiten incorporar una serie de instrumentos de protección y garantías para su actividad. En este sentido, la Recomendación Relativa a la Condición del Artista (Unesco, 1980) afirma "el derecho del artista a ser considerado, si lo desea, como un trabajador cultural y a gozar en consecuencia de todas las ventajas jurídicas, sociales y económicas correspondientes a esa condición de trabajador, teniendo en cuenta las particularidades que entrañe su condición de artista".

▶ Las políticas culturales y el trabajo artístico en Chile

En Chile, las políticas culturales actuales se rigen por la lógica de libre mercado, lo que implica "intervención estatal mínima, no direccionamientos de las políticas públicas y dejar la tarea reguladora al mercado" (Karmy *et al.*, 2013, p. 39). Las acciones realizadas desde la instalación de la institucionalidad cultural se han centrado básicamente en subvencionar la producción y circulación de obras, a través de una política de financiamiento concursal. Si bien esta política logró cumplir una función social de acceso al financiamiento para la creación artística, dejó de lado las condiciones sociales en las que se produce el trabajo creativo de los artistas fomentando una relación de dependencia desde estos hacia el Estado y dificultando la creación de condiciones para que se produzca un cambio estructural (Karmy *et al.*, 2013).

La actividad artística en nuestro país constituye una importante fuente laboral, toda vez que, un gran porcentaje de los artistas (67,8 %) recibe una remuneración como contraprestación a su desempeño. Sin embargo, las condiciones sociales bajo las cuales se realiza tal actividad aún revelan un alto porcentaje de informalidad y desprotección, donde un 37 % de los artistas trabajan bajo la modalidad de contrato de honorarios y un 42, 8% sin ningún tipo de contrato (Universidad de Santiago [FEP USACH], 2012). Este nivel de informalidad se encuentra por encima la media del promedio nacional, que en el año 2006 llegaba a un 35,8 % para el sector urba-

no (Perticara y Celhay, 2010). El contrato formal de trabajo —entendido como aquel celebrado bajo las condiciones que regula el Código del Trabajo— tiene un carácter extraordinario en el sector cultural, y por tanto, la gran mayoría de los artistas están excluidos de los sistemas convencionales de protección social. A su vez, las significaciones que este grupo de trabajadores asocia a la formas de trabajo predominante en el sector cultural, darían cuenta de una falta de reconocimiento social y la inexistencia de un soporte institucional que avale el riesgo creativo, siendo esta última condición, una forma histórica del desempeño artístico (CNCA, 2004).

Sumado al nivel de informalidad del sector, llama la atención el gran número de trabajadores que ejercen su actividad por cuenta propia (66 % en el caso de la región metropolitana), existiendo una dimensión autogestiva del trabajo artístico que es posible de observar en todas las disciplinas artísticas y con mayor énfasis en la artesanía, las artes visuales y la literatura por tratarse de disciplinas en las que prevalece la forma de trabajo individual (CNCA, 2004,). Para el caso de aquellas disciplinas en las que prevalece el trabajo colectivo, la autogestión suele observarse desde la perspectiva del emprendimiento y la conformación de unidades productivas. Sin embargo, solo un bajo porcentaje de artistas (5 %) se clasifica bajo la categoría de empleador (CNCA, 2004), lo que sugiere que abordar la autogestión del trabajo artístico asume un nivel de complejidad mayor que las clásicas distinciones entre trabajador y empleador, puesto que la autogestión colectiva no necesariamente asume la forma de empresa, y por ello resulta necesario un acercamiento al trabajo artístico a partir de las propias especificidades del sector cultural.

A modo de resumen, es posible clasificar el trabajo artístico desarrollado en Chile, de acuerdo con las formas de regulación legal existente, distinguiendo entre:

a) Prestación de servicios bajo una relación de dependencia y subordinación, es decir, sujeto a un contrato de trabajo sea bajo la modalidad indefinida, por obra o definido. La que se encuentra regulada por el Código del Trabajo y en especial por las modificaciones introducidas por la Ley 19.889 del 2003 que regula las condiciones de trabajo y contratación de los trabajadores de las artes y espectáculos.

b) Trabajo independiente o por cuenta propia sujeto a la modalidad de contrato por prestación de servicios u honorarios. Este tipo de relación laboral se encuentra sujeta a las reglas del arrendamiento

de servicios inmateriales que regula el párrafo noveno, Título XXVI, del Libro IV, del Código Civil, teniendo un tratamiento por tanto de convención entre particulares y quedando excluida de la relación laboral que establece el Código del Trabajo. Recientemente, se ha incorporado la obligación de cotizar para los trabajadores independientes a través de la Ley 20.255 del 2008.

c) Autogestión colectiva del trabajo artístico. Esta forma de trabajo implica la conformación de una organización capaz de proporcionar los medios necesarios para permitir la sustentabilidad de sus miembros. Existe un amplio abanico de posibilidades de regulación normativa dependiendo de la naturaleza de los objetivos que configura la organización.

De estas tres categorías, la autogestión colectiva del trabajo artístico corresponde a la forma más difusa por carecer de un marco jurídico propio, y por tanto, existe menos información disponible que nos permita abordar el trabajo desde esta perspectiva. De acuerdo con los marcos legales vigentes, la autogestión colectiva de la actividad artística, puede asumir tanto la forma de una empresa, una cooperativa e incluso una asociación sin fines de lucro. Así, en el caso de la compañía de teatro en Chile, las formas jurídicas adoptadas para formalizar la organización y dotarla de personería, pasan desde la sociedad anónima hasta la constitución de organizaciones comunitarias funcionales. Enmarcarse en una figura legal es percibido como una decisión problemática, puesto que consideran que la lógica de la organización legal difiere de la organización artística, por tanto, esta actividad suele realizarse en términos funcionales a fin de aumentar la capacidad de facturación o permitir la diversificación de financiamiento (López, Cisternas y Sierralta, 2012).

▶ Las agrupaciones artísticas y la gestión de la creación

Para analizar la autogestión colectiva del trabajo artístico, es importante referirnos a la naturaleza de las actividades artísticas y en especial al carácter colectivo que encierra tal actividad. Siguiendo a Becker (2008) todo trabajo artístico comprende la actividad conjunta de un grupo de personas, donde podemos observar cooperaciones que pueden ser efímeras pero que muchas veces alcanzan un patrón de actividad colectiva que denomina

"mundo del arte". Estas cooperaciones son posibles, toda vez que existe un conocimiento común en relación con la actividad a desarrollar, de tal modo que cada participante realizará la actividad necesaria para la ejecución de la obra, sin que ello signifique el desarrollo de grupos funcionales especializados. En palabras de este autor, el "artista, entonces, trabaja en el centro de una red de personas que colaboran, cuyo trabajo es esencial para el resultado final. Dondequiera que el artista dependa de otros existe un vínculo cooperativo" (p. 43). Por tanto, las obras de arte son productos colectivos de todas las personas que colaboran en su producción, existiendo una fuente de conocimiento compartida y común que facilita la comprensión y ejecución de los procesos necesarios para su realización.

De este modo, la forma organizativa de la creación artística en muchas disciplinas importa necesariamente la concurrencia de un grupo de personas de manera permanente, llegando en muchos casos a conformar agrupaciones estables, capaces de sostenerse en el tiempo. Esto es posible de observar no solo en la actualidad, sino históricamente, como es el caso de las compañías de teatro, los *ballets* en la danza o las orquestas en la música. Hoy, las agrupaciones artísticas —entendidas como colectivos de artistas que se organizan principalmente con fines creativos—, están presentes en todas las disciplinas de las artes, siendo más recurrente en las llamadas artes escénicas[1], en las que encontramos la figura de la compañía o colectivo como una forma organizativa propia y necesaria para la creación artística.

En Chile, las agrupaciones artísticas corresponden a una de las formas de asociación más comunes en el arte. Del 62,9 % de los artistas que declara participar en algún tipo de organización, un 37,8 % participa en una agrupación artística y solo un 18,9 % lo hace en un sindicato o gremio artístico (FEP USACH, 2012,). A su vez, la danza, el teatro y las artes circenses son las disciplinas que presentan una mayor participación en agrupaciones artísticas (alrededor del 50 %), aspecto que coincide con el hecho de que se trate de disciplinas que históricamente realizan su trabajo colectivamente conformando para ello organizaciones estables; la compañía en el caso del teatro y el ballet o compañía en el caso de la danza.

1 En términos generales podemos decir que las artes escénicas son espectáculos vivos que requieren de un público para ser representados, en los que cada puesta en escena de la obra tiene un carácter único e irrepetible. Las disciplinas a su vez que comparten estas características son el teatro, la danza, el circo, la performance, la ópera y algunos autores agregan la música en vivo.

Las agrupaciones artísticas entonces, constituyen una forma típica de organización del trabajo artístico, de tal modo que, para la danza y el teatro la compañía es considerada por la gran mayoría como un espacio para el desarrollo profesional de sus miembros (Ceballos, Celhay y Kim, 2009; López *et al*., 2012). Asimismo, en la disciplina musical, la participación en agrupaciones musicales o bandas constituye una de las principales fuentes de trabajo en conjunto con la docencia (Karmy *et al*., 2013).

La importancia que reviste las formas de organización artística para la comprensión del trabajo y las dinámicas específicas que de ella derivan, no se ve reflejada por la escasa información cuantitativa que existe de este tipo de organizaciones en nuestro país. De este modo, a nivel institucional no hay un catastro de este tipo de agrupaciones que dé cuenta de sus características principales, aun cuando para el caso del teatro y la danza, constituyen espacios de creación por excelencia (CNCA, 2010). Para estas mismas disciplinas, se suma la dificultad de obtener información a partir de otros indicadores, por cuanto como señalábamos anteriormente, por regla general, no se encuentran formalizados jurídicamente y tampoco se conforman como empresa, sino muchas veces como persona jurídica de carácter territorial con lo que la información de ventas, ingresos y personas que trabajan bajo esta forma de agrupación no estaría considerada en los datos de algunas estadísticas productivas (CNCA, 2014). Esta misma dificultad se observa al consultar las estadísticas de los fondos concursables del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, puesto que la información que se recoge de los postulantes clasificándolos en personas naturales o jurídicas tampoco permite dar cuenta de la cantidad de agrupaciones artísticas que acceden a estos fondos[2].

Luhmann (1998) siguiendo a Von Foerster, afirma que toda distinción tiene siempre dos lados, una indicación de lo que se observa y una indicación oculta de aquello que no se menciona. A partir de esta premisa, podemos observar que la agrupación artística entonces, aparece como una forma no observada, atendido a que las distinciones que históricamente se aplican para el estudio del trabajo artístico refieren a lo individual como categoría. Por ello, la propuesta que sigue a esta reflexión es reintroducir como distinción la categoría de organización a fin de aportar a la comprensión de las dinámicas propias del sector cultural, toda vez que, las agrupaciones artísticas

2 El reporte de Fondart para el ámbito nacional 2012, establece que un 85 % de los postulantes corresponden a persona naturales (es decir, individuales) y un 15 % a personas jurídicas (es decir, organizaciones formalizadas legalmente).

pueden ser vistas como espacios de autogestión del trabajo colectivo y con ello, las categorías de empleador y trabajador deben ser resituadas a partir de las propias significaciones que la organización autoconstruye[3].

▸ Las agrupaciones artísticas como organizaciones sociales

De acuerdo con los diversos niveles de formación de sistemas sociales; sistemas psíquicos, de interacción, organizacionales y funcionales, las agrupaciones artísticas pueden ser vistas como un sistema organizacional. Es decir, entendiéndolas como un sistema social autopoiético formado recursivamente por cadenas de decisiones (Luhmann, 2007; Rodriguez, 2008). Que se trate de sistemas autopoiéticos, implica que tienen "por propiedad autorreproducirse construyendo sus componentes por medio de sus propias operaciones" (Arnold, 2012). A su vez, siendo la comunicación —lo que no es equivalente al habla— la unidad básica de los sistemas sociales, será la comunicación de decisiones el componente primordial de las organizaciones (Mascareño, 2008; Arnold, 2012).

El aporte de la mirada sistémico-constructivista radica en la entrega de herramientas analíticas para observar la complejidad de estas entidades, abordando las agrupaciones artísticas a partir de sus especificidades y, por tanto, considerando el conjunto del cual forman parte, lo que es posible al explorarlas con teorías sistémicas más abstractas (Arnold, 2012). Así, para el sector cultural se presenta como un problema el hecho de que no siempre el conjunto de conocimientos entregados por las ciencias de la administración dan cuenta de la realidad del sector, puesto que muchas veces "sus textos y discursos no pueden aplicarse a formas organizacionales que no sean empresas" (Arnold, 2012, p. 12) y para el caso de las agrupaciones artísticas, se hace evidente la necesidad de contar con un marco de observación apropiado a las particularidades de las mismas.

---

3 Con relación a este punto, un antecedente importante de regulación del trabajo artístico desde la perspectiva de la dinámica del sector cultural es el que contenía el Decreto Supremo N° 233 de 1968, que distinguía las categorías de compañía, asociaciones, conjuntos y agrupaciones artísticas con el objeto de asimilar el rol de director o jefe de grupo al de empleador para efectos de las obligaciones de previsión social. En este aspecto, el director de esta agrupación asumía dos roles; trabajador y por mandato legal también empleador.

Por otro lado, si bien las organizaciones se definen como autopoiéticas, esto no equivale a hablar de autarquía, puesto que se desenvuelven en entornos dinámicos capaces de producir cambios en su desarrollo y crecimiento, aun cuando, cualquier efecto "depende exclusivamente de sus condiciones internas" (Arnold, 2012, p. 13). Hablamos entonces de entidades siempre adaptadas a su entorno, puesto que de otro modo simplemente desaparecerían (Arnold, 2012). En el caso de las agrupaciones artísticas, las transformaciones ocurridas en los últimos decenios en el arte, han puesto de relieve diversas tensiones que afectan, no solo las dinámicas relacionadas a la naturaleza de la actividad artística, sino también a sus propias formas organizativas. En este sentido, Ramón Grifero —destacado dramaturgo y director teatral chileno— afirma el ocaso de las compañías a raíz del quiebre de los tradicionales modelos artísticos haciendo referencia a un nuevo operar que surge a partir del desarrollo del teatro de autor (Carvajal y van Diest, 2009). Para Carvajal y van Diest en cambio, la existencia de la compañía teatral es un "fenómeno innegable" (p. 36), lo que sugiere que este tipo de organizaciones actualmente enfrentan una serie de cambios producto de la dinamización de sus entornos.

Desde la teoría de sistemas es posible observar el vínculo entre las agrupaciones artísticas y sus entornos, puesto que toda organización, en tanto sistema autorreferente, define su relación con el entorno en términos de sentido, es decir, determinando aquello que le resulta significativo o no, y acoplando de manera estricta elementos del medio para constituirlo en forma de diferencia entre sistema y entorno (Rodríguez, 2008; Marcareño, 2008). De tal manera que la sociedad misma constituye el entorno de las organizaciones y por ello, es posible observarlas referidas no solo al sistema del arte, sino a otros sistemas funcionales que resultan relevantes para su estar en el mundo. Volviendo al ejemplo de las compañías teatrales, Carvajal y van Diest (2009), instalan la reflexión en cuanto al problema de la definición de la compañía teatral, atendido este panorama de transformaciones estructurales, proponiendo observarlas como organizaciones dedicadas a la generación de obras o espectáculos escénicos, así como también a "actividades, eventos, investigaciones o publicaciones de otro género, vinculadas en alguna medida al ámbito teatral, y sin plantear este como excluyente o necesariamente superpuesto respecto de otros dominios como el político, cultural o pedagógico" (2009, p. 36). En este mismo sentido, se observa que los artistas al momento de conformar una compañía tienen diferentes motivaciones que irán desde llevar a cabo una obra o proyecto específi-

co (55 %), el desarrollo profesional del grupo (6 %), generar dinero (2 %) hasta reunirse en pos de objeto social y político (16 %) (Bronfman, 2013).

Observar además, las agrupaciones artísticas como organizaciones, nos lleva a indagar las dinámicas laborales a partir de sus propias autodescripciones, puesto que estas tienen la capacidad para definir de forma clara y específica los comportamientos demandados a las personas que participan de ellas, condicionando de este modo la pertenencia y uniendo la alta especificidad de comportamientos requeridos a la generalización de la motivación (Rodríguez, 2001). En este sentido, la gestión aparece como uno de los grandes temas a observar en estas organizaciones, toda vez que la posibilidad de obtener una situación laboral más estable requiere de una capacidad de autogestión. Sin embargo, la gestión debe ser vista en estrecha relación con la cultura de la organización, puesto que "las premisas culturales terminan perfilando las prácticas de gestión y a su vez, la repetición de determinadas prácticas de gestión puede introducir, de manera tácita, el asentamiento de premisas culturales" (Rodríguez, 2012, p. 401). Existen en este punto diversos enfoques que dan cuenta de esta problematización; en términos de "la resistencia por parte de los artistas a la idea de combinar la dimensión creativa de la actividad artística con la administrativo-monetaria" (CNCA, 2004), una falta de capacidad emprendedora (Karmy *et al*., 2013) o una doble racionalidad presente en las decisiones (Cray, Inglis y Freman, 2007).

Las agrupaciones artísticas, actualmente, enfrentan una serie de transformaciones que han influido en las formas históricas de organización del trabajo artístico. Estas organizaciones entonces, no solo pueden ser vistas como espacios de creación, sino también como fuentes laborales para sus miembros. La propuesta analítica presentada, intenta ser un aporte para pensar una de las muchas formas posibles de acercamiento a la realidad de estas organizaciones y junto a ello, llamar la atención acerca de la necesidad de apoyar su desarrollo a partir de políticas culturales específicas.

En este sentido, es a través de políticas capaces de remediar el desequilibrio producido por el mercado, que es posible insertar en la democracia y fijar operativamente en el Estado de derecho, las aspiraciones de la sociedad en relación con la cultura (Pietro de Pedro, 2002). Finalmente, el objetivo de aportar a la comprensión de las dinámicas del sector cultural y en especial las relativas al trabajo artístico, es un punto de reflexión en el camino de pasar de unas políticas culturales aún situadas en la retórica

(Bayardo, 2010) a una capaces de profundizar en el ejercicio de los derechos culturales y los derechos de los trabajadores del arte y la cultura.

Referencias

Arnold, M. (1998). Recursos para la investigación sistémico/constructivista. *Cinta Moebio*, 3, 31-39.

Arnold, M. (1998). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. *Cinta Moebio*, 32, 90-108.

Arnold, M. (2012). Las organizaciones como sistemas sociopoiéticos: metodología y práctica. *Século XXI*, 2, 9-42.

Bayardo, R. (2010). Políticas culturales y derechos: entre la retórica y la realidad. *RIPS*, 9, 55-64.

Baumol, W., Jeffri, J. y Throsby, D. (2004). *Making changes. Facilitating the transition of dancers to post-performance careers. Columbia University in the City of New York / Research Center for Arts and Culture*. New York: The aDvANCE Project.

Becker, H. (2008). *Mundos del arte*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Brodsky, R. (2011). *¿Reforma en los fondos de cultura?* En En B. Negrón y M. Silva (Eds.). Políticas culturales: contingencias y desafíos. Santiago de Chile: Lom Ediciones.

Bronfan, N. (2013). Organización y financiamiento de las compañías de teatro emergentes en la región metropolitana [tesis de Maestría en Gestión Cultural]. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Carvajal, F. y Van Diest, C. (2009). *Nomadismos y ensamblajes: compañías teatrales en Chile*. 1990-2008. Santiago de Chile: Cuarto Propio.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2004). *Los trabajadores del sector cultural en Chile. Estudio de caracterización.* Santiago de Chile. Disponible en www.cultura.gob.cl

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2004). *Derechos sociales de los artistas*. Santiago de Chile. Disponible en www.cultura.gob.cl

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2014). *Mapeo de las industrias creativas en Chile. Caracterización y dimensionamiento*. Santiago de Chile. Disponible en www.cultura.gob.cl

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2010). *Política de Fomento del Teatro 2010-2015*. Disponible en www.cultura.gob.cl

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2010). *Política de Fomento de la Danza 2010-2015*. Disponible en www.cultura.gob.cl

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). *Reporte Estadístico del Fondo de Fomento de la Música Nacional*. Disponible en www.cultura.gob.cl

Galindo, J. (2012). *Arte y gusto. Reflexiones en torno a la función del sistema del arte*. En Cadenas, Mascareño y Urquiza (Eds). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*. Santiago de Chile: Ril Editores.

García, N. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México D. F.: Grijalbo.

García, N. (2007). *Lectores, espectadores e internautas*. Barcelona: Gedisa.

FEP USACH. (2012). *Caracterización y situación previsional de los artistas y trabajadores de la cultura.* Santiago de Chile: Universidad Santiago de Chile.

Karmy, E., Brodsky J., Facuse, M. y Urrutia, M. (2013). *El papel de las políticas públicas en las condiciones laborales de los músicos en Chile*. Beca de Investigación CLACSO-ASDI.

Labraña, J. y Pérez Solari, F. (2012), Sistemas funcionales, organizaciones y membrecía: paradojas sobre la inclusión organización/sistema parcial en Chile. *Revista Mad - Universidad de Chile*, 27, 53, 66.

López, P., Cisternas, P. y Sierralta, I. (2012). *Gestión de compañías teatrales: diagnósticos y desafíos*. Santiago de Chile: Proteatro.

Luhmann, N. (2005). *El arte de la sociedad*. México D. F.: Herder.

Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México D. F.: Herder.

Merlín, S. (1999). *Un acercamiento del teatro a la teoría de sistemas de Niklas Luhmann*. Veracruz: Universidad Veracruzana.

Perticara, M. y Celhay, P. (2010). *Informalidad laboral y políticas públicas en Chile*. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.

Prieto, J. (2002). Cultura, economía y derecho, tres conceptos implicados. *Pensar Ibeoramérica*, 1(1), 11.

Rodrguez, D. (2008). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio* (4.ª ed.) Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D. (2012). Hacia un concepto sistémico de cultura organizacional. En Cadenas, Mascareño y Urquiza (Eds.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*. Santiago de Chile: Ril Editores.

Unesco. (1980). *Recomendación relativa a la condición del artista*. Disponible en http://portal.unesco.org/es/

Parte 2

La gestión cultural a nivel local

Capítulo 1

Gestión cultural, asociatividad y espacio local. Apuntes desde la experiencia chilena

Roberto Guerra Veas

En las siguientes páginas, intentaremos caracterizar el escenario de la gestión cultural, y desde allí, situar algunas ideas para el trabajo desde el espacio municipal, tomando como punto de partida la experiencia que a la fecha hemos acumulado en Chile. En algunos casos, se trata de reflexiones sobre asuntos en pleno desarrollo, en otras, de los esfuerzos realizados en los últimos años, teniendo en común el espacio local como escenario de dichas acciones.

▸ A modo de introducción: la experiencia chilena, breve panorama

En Chile, la gestión cultural atraviesa por un periodo de alza en su popularidad de la mano de un crecimiento sostenido experimentado por el sector cultural. Han aumentado los fondos para la cultura; existe una política pública para el sector; se avanza en el desarrollo de infraestructura con el programa de centros culturales[1]; se generan nuevas instancias asociativas; y en el ámbito

1 El programa entiende que "no es posible la democratización de la cultura sin la existencia de espacios que aseguren una adecuada circulación de

de la sociedad civil, por el enorme volumen de acciones realizadas por diversos actores que se reconocen en este quehacer, entre otros aspectos. A diferencia de algunos años atrás, la gestión cultural comienza a ocupar espacios y se instala con propiedad en el escenario cultural chileno.

Sin embargo, valga decir, que desde mucho antes que la palabra gestión se ligara a la cultura, otros gestores ya varias décadas atrás, organizaban, presupuestaban, difundían, comercializaban, articulaban en y desde la cultura y las artes. Por evidente que esto pudiera parecer, no es común en Chile escuchar referencia a esta suerte de pasado, al que la gestión cultural, llega a incorporarse.

Para ilustrar, solo un ejemplo. Ya a fines del año 65, y buscando ampliar la experiencia de su "Peña" de Calle Carmen en el centro de Santiago, Violeta Parra, autora de la universal *Gracias a la vida,* instaló la que sería conocida más adelante como Carpa de la Reina. Un espacio con capacidad para 1000 personas, con una oferta de folclore, producción y venta de artesanías, además de servicios de alimentación.

> Yo creo que todo artista debe aspirar a tener como meta el fundirse, el fundir su trabajo en el contacto directo con el público. Me conformo con mantener la carpa y trabajar esta vez con elementos vivos, con el público cerquita de mí, al cual yo puedo sentir, tocar, hablar e incorporar a mi alma (entrevista a René Largo Farías, Santiago de Chile, 1966),

recordaba Violeta sobre su espacio. A casi medio siglo de aquello, no es necesario escarbar demasiado para concluir que la labor desarrollada por Violeta era la de una gestora cultural y que el concepto que mejor refleja el sentido del espacio al que dio vida, es sin duda lo que hoy conocemos como centro cultural.

En 1990, luego del fin de la dictadura, el Estado reconoció la existencia de la llamada "deuda con la cultura", dando curso a una serie de importantes iniciativas legales de apoyo a esta. Entre las principales figuran la Ley Nº 18.985, artículo 8º, de donaciones con fines culturales (1990); la Ley Nº 19.227, de Fomento del Libro y la Lectura, (1993); la Ley N° 19.885, de donaciones con fines sociales (2003); la Ley Nº 19.928, de Fomento de la Música Chilena (2004); y la Ley Nº 19.981, de Fomento del Audiovisual, (2004).

---

bienes culturales" por lo que se plantea dotar a todas las comunas de más de 50.000 habitantes de un centro cultural de calidad (www.consejodelacultura.cl).

En agosto de 2003, y buscando unificar una serie de organismos que desarrollaban tareas en el ámbito de la cultura, se creó el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, como organismo público especializado en materia de artes y cultura. La nueva institución, se planteó "apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país" (Ley 19.891, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes), contemplando además, la creación dentro de sí, del Fondo Nacional de desarrollo Cultural y las Artes, Fondart, principal fuente de financiamiento de la actividad artisticocultural a nivel público en el país.

En lo que a todas luces constituyó un importante avance, el rumbo de la llamada *nueva institucionalidad cultural* se expresa en la elaboración de la política "Chile quiere más cultura, definiciones de política cultural 2005-2010". Dicha política estableció 5 líneas estratégicas (creación artística y cultural; producción artística y cultural e industrias culturales; participación en la cultura, difusión, acceso y creación de audiencias; patrimonio cultural: identidad y diversidad cultural de Chile; institucionalidad cultural), que su vez se traducen en 52 medidas.

En los años posteriores, las regiones fueron desarrollando procesos similares conducentes a generar este instrumento. Sin embargo, y en lo que constituye quizás su mayor debilidad, los procesos de discusión que han derivado en estos instrumentos han carecido de la necesaria participación ciudadana, estando circunscritos en general, a un sector reducido de "expertos" e instituciones, y a una preocupante distancia de la sociedad civil. A la luz de la experiencia, se trata de una participación, que en lo fundamental se entiende como de entrega de información, más cercana a lo instrumental, que al empoderamiento, generando importantes cuestionamientos a su legitimidad.

No obstante, el sector de la cultura y las artes en Chile exhibe una vitalidad y riqueza de la mano del quehacer de un sinnúmero de agentes culturales que dan vida a una oferta sistemática en las diversas áreas del campo cultural. La proliferación de colectivos artísticos, la labor de gestores y artistas independientes, las iniciativas de formación, el aporte de las organizaciones de base y las instituciones, dan cuenta de un sector en pleno desarrollo, que ha sido capaz de reinventarse y ganar su espacio.

Así, Chile conmemora en el 2010 su bicentenario con un sector cultural, que en el ámbito de la gestión comienza a preguntarse ya no solo por

sus prácticas y experiencias, sino también por su desarrollo y proyecciones. La asociatividad que hasta hace algunos años se presentaba como una apuesta difusa, hoy aparece como uno de los desafíos más interesantes en el campo de la gestión cultural y lo hace con un amplio nivel de adhesión (Guerra, 2010, p. 18).

En este escenario, ha ido cobrando fuerza la necesidad de avanzar en superar la dispersión existente y contar con "espacios de encuentro permanentes" que permitan la generación de una actoría nacional de los gestores culturales chilenos.

A partir de este cuadro, a inicios de 2009 emprendimos la tarea de impulsar un proceso de fortalecimiento de la asociatividad de los gestores culturales, cuya primera iniciativa fue la convocatoria al Primer Encuentro Regional de Gestores y Animadores Culturales en Santiago. El diagnóstico inicial daba cuenta de un aumento considerable de los actores culturales que se adscribían a la gestión cultural, del mismo modo que las prácticas de animación sociocultural experimentaban uno proceso de revitalización, fundamentalmente a nivel de las comunidades de base.

El éxito de convocatoria derivó en un segundo encuentro que se planteó implementar "acciones concretas para el período que pongan en movimiento a la Red", concluyendo en la necesidad de convocar a un encuentro de carácter nacional. Así, y precedido por la realización de seis encuentros regionales, llevamos a cabo el Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales, que en sus tres jornadas convocó a cerca de 700 gestores de todas las regiones, generando de paso, el más amplio espacio de participación ciudadana en cultura en los últimos años en el país.

Allí nos dimos cuenta que en el contexto actual, la asociatividad resulta fundamental para el desarrollo y fortalecimiento del sector, en tanto la construcción del desarrollo cultural —si se entiende desde una perspectiva inclusiva y democrática— supone el fortalecimiento de una *actoría ciudadana* que se constituya en contraparte del Estado en materia cultural y que se propusiera agrupar y representar a este sector.

El encuentro, concluyó entre otras cosas con la instauración del Día nacional de los gestores culturales (9 de octubre) y la voluntad de crear la Asociación Nacional de Gestores Organizaciones Culturales[2].

2 En su carta fundacional, establece como finalidad el "contribuir al reconocimiento y valoración del campo de la Gestión Cultural, sus prácticas, procesos y aprendizajes, estimulando la asociatividad de los gestores y sus

Como señalamos en el libro-memoria del Primer Encuentro, el Chile del Bicentenario encuentra a la gestión cultural en un proceso de pleno desarrollo y búsqueda de su identidad. Desde las prácticas independientes, a las institucionales, desde el Estado a la sociedad civil, tienen lugar variados esfuerzos que dan cuenta de los intereses y preocupaciones de los gestores. El desarrollo de audiencias, la protección y defensa del patrimonio, el acceso a las manifestaciones artísticas, el desarrollo de emprendimientos económico-culturales, la producción de eventos, el consumo cultural, el rescate de oficios, el asociacionismo, la participación ciudadana, la integración social a través del arte, la intervención comunitaria, la memoria, la identidad, etc., son algunos tópicos desde donde los gestores articulan su quehacer (Guerra, 2010, p. 16).

▸ Gestión cultural, algunas anotaciones

Como campo en desarrollo, la gestión cultural lentamente ha ido reclamando su espacio tanto en la sociedad, como dentro del propio sector de la cultura y las artes. El desarrollo de ofertas formativas para atender la demanda de cuadros especializados para el sector de la cultura, el creciente número de eventos especializados, el surgimiento de asociaciones tanto a nivel nacional, como internacional, son reflejo de una gestión cultural en pleno proceso de construcción.

Desde su arribo, vinculada a prácticas de corte institucional, la gestión cultural se ha instalado en diversos espacios, académicos, artísticos, empresariales y comunitarios, y cuenta en la actualidad con una creciente presencia social. Sin embargo, quizás una de las preguntas que sobrevive a su arribo, y le acompaña hasta hoy, guarda relación con el qué gestionar, y para qué, interrogando sobre el sentido de gestionar en cultura.

Desde nuestra perspectiva, la gestión tiene sentido en la medida que permite no solo administrar eficientemente los bienes y servicios culturales, por necesario que sea hacerlo, y hacerlo bien, sino también gestionar con perspectiva transformadora, en función de favorecer el pleno despliegue de las potencialidades creativas. En palabras de Fidel Sepúlveda, gestionar para "distinguir, lo vital de lo letal" (Sepúlveda, 2006). Aquello que

organizaciones". Artículo 4, Estatutos Asociación Nacional de Gestores y Organizaciones Culturales de Chile, AG.

oprime y aquello que libera. Gestionar para algunos, o gestionar para lo colectivo. Así, no da lo mismo gestionar para administrar un problema, que para buscar transformarlo.

En ese sentido, las experiencias de gestión cultural comunitaria en Latinoamérica son fiel reflejo de esta búsqueda. En el territorio, y desde las comunidades, miles de iniciativas dan vida a un colorido mosaico, generando sentidos y desde la acción concreta, abriendo espacios de participación y protagonismo. Desde la actividad recreativa con niños, la promoción social y organizacional, hasta las actividades de expresión y formación artística, los territorios conforman quizás el principal escenario donde la cultura se desarrolla y recrea. Los centros culturales, radios y televisoras comunitarias; los centros juveniles; los colectivos artísticos de diversas disciplinas; el arte circense; el movimiento muralista; las bibliotecas populares; los medios de comunicación barriales; la animación infantil, etc., son testimonio de una actividad intensa y sistemática que desde el territorio reivindica el quehacer cultural de sello comunitario.

Pero ¿qué distingue a estas experiencias de las demás? En general, estas prácticas vienen demostrando hace décadas que el capital humano y la voluntad de actuar por sobre las limitaciones materiales, y constituyen el principal recurso con que cuenta el mundo popular y sus organizaciones para emprender su labor. Un *hacer* que no espera a las instituciones, que se recrea constantemente, que busca y genera sus propios espacios. Se trata de

> ... prácticas que intervienen la realidad social y cultural y demuestran a través de la acción como podrían ser las cosas. Innovan, inventan y copian; articulan y vinculan diferentes actores; reivindican y proponen al mismo tiempo; prueban, aprenden y replican; exigen, pero también se hacen corresponsales y autogestionan; generalmente piden pero no esperan la respuesta de la autoridad para actuar, ya lo están haciendo (De La Maza, 2001, p. 23).

De esta forma, no resulta extraño constatar que las prácticas de autogestión —entendidas como la capacidad de alcanzar los objetivos y materializar definiciones desde las capacidades propias— sean consustanciales al surgimiento de la gran mayoría de las organizaciones comunitarias en nuestros países. Un "hacer" desde la satisfacción de sentirse haciendo algo significativo para ellos y para su entorno y que se afirma en su propia voluntad y decisión de llevarse a cabo.

▸ Algunas ideas y desafíos para el trabajo en cultura desde los municipios

Mucho se ha escrito respecto de las ventajas y oportunidades que presenta el municipio para el desarrollo de procesos participativos y de desarrollo a escala local. Sus funciones, atribuciones y su carácter de órgano del Estado más cercano a la ciudadanía, le otorgan condiciones muy favorables, y en ocasiones, privilegiadas para abordar las necesidades que presentan las comunidades y diseñar políticas descentralizadas y pertinentes que den cuenta efectivamente de los intereses de la ciudadanía.

Digamos de entrada, y por más evidente que pudiera parecer, que el impulso de procesos en cultura a nivel local, exigen una mirada integral del territorio que supere la visión tradicional asociada a un espacio geográfico con límites determinados —muchas veces artificiales— concepción tan rígida como estática, que dificulta el avanzar. Entender el territorio como un conjunto de relaciones, tensiones, memoria, historicidad y procesos que conviven —y no siempre armónicamente— en él, constituye un elemento básico para la intervención cultural a nivel local.

Así, gestionar en cultura desde el espacio local supone en primer lugar, el conocimiento del contexto donde se sitúa la intervención: sus actores, procesos, sus necesidades y fortalezas, en síntesis, la identidad. Aquello que funda y explica. Dicho conocimiento debe ser el punto de partida de los procesos de planificación del desarrollo cultural en nuestras comunidades. Como plantea Jesús Martín Barbero, se requieren políticas culturales que tengan en cuenta la memoria, y "las transformaciones de la identidad de los ciudadanos que habitan los barrios donde hacemos intervenciones urbanas". Desde esta perspectiva, no es posible una política cultural que no dé cuenta de los mapas de las transformaciones de la identidad de los territorios (Martín-Barbero, 2010).

Efectivamente, lo local —en tanto escenario donde transcurre la vida cotidiana de las comunidades, sus sueños y aspiraciones— es desafío y oportunidad a la vez. Desafío de conocer y aprehender la singularidad presente en los grupos y comunidades, así como oportunidad de construir desde dicho posicionamiento. De allí que sea preciso buscar estar en sintonía con los problemas y necesidades que surgen de la vida cotidiana de esas comunidades en los lugares donde realizamos nuestro trabajo.

Respecto de los municipios, y a modo de panorámica, en Chile la presencia de la temática de cultura al interior de la estructura municipal es

aún muy débil, pues no está reglamentada la existencia del departamento cultural dentro de sí. De este modo, dependiendo de la gravitación que la administración local le asigne al tema, existen "encargados de cultura", "oficina", "departamento", o lo que es muy común, incorporada a otros como "cultura y deportes", "cultura y juventud" o "turismo y cultura"; igualmente, existen más de treinta denominaciones de la función cultural que realizan las municipalidades (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes).

Asimismo, esta fragilidad administrativa se traduce en la alta rotación que experimenta el cargo, que al depender de la administración de turno, dificulta la consolidación de dichas unidades y lo que es común, generando una alta rotación de personal.

Respecto de su quehacer, el diagnóstico de la gestión cultural de los municipios de Chile indica que en general el trabajo de los municipios en materia de cultura se circunscribe a "un conjunto de actividades puntuales a realizar durante el año a manera de Cronograma" (70 %), a la vez que el 90 % señala que su principal actividad es la realización de "eventos" o el apoyo artístico a "eventos municipales". En materia de planificación, solo un 30 % señala poseer un plan de desarrollo cultural para la comuna con objetivos formulados. De los que unidades que han formulado un plan, solo el 52 % ha logrado integrarlo al Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2006, pp. 28-29, 36 y 43)

Pese a las evidentes falencias que presenta este sector, la temática cultural se ha ido posicionando en las administraciones municipales, con la formación de nuevas unidades, y un creciente posicionamiento público, de la mano del desarrollo de actividades de diverso tipo. Experiencias de articulación público privada, la formación de corporaciones culturales por parte de los municipios, el trabajo con las bibliotecas públicas, el desarrollo de programas de formación artística, la elaboración de planes de desarrollo cultural comunal, aparecen como prácticas destacables en algunas regiones. En ellas, la voluntad política de las autoridades comunales, pero fundamentalmente, el rol que juega del responsable de la unidad de cultura, constituyen aspectos clave.

Dicho esto y desde nuestra experiencia, compartimos algunas pistas y posibilidades en la perspectiva del diseño de acciones desde el espacio municipal. Se trata tan solo de ideas y consideraciones, posibles o no de realizar, de acuerdo a cada realidad.

a. La cultura como espacio de posibilidades

La mirada amplia de la cultura debe ser el punto de partida. Una cultura que no limite en las prácticas artísticas, sino que transite por ellas, de igual forma que por las culturas populares, el patrimonio, la memoria, la historia local y las expresiones culturales propias de cada territorio. Ello abre las posibilidades y ensancha las alternativas para emprender con un repertorio amplio de posibilidades desde los gobiernos locales.

b. Informar y abrir la participación

Por evidente que pudiera parecer, la experiencia viene demostrando que en materia de participación ciudadana, el Estado y las instituciones no siempre están disponibles para los ciudadanos y usuarios. Es por eso que resulta fundamental que las administraciones locales abran sus puertas y se avance desde el necesario espacio de diálogo eventual y a veces transitorio, a la generación de canales de participación permanentes con los artistas, gestores, organizaciones y comunidades. Ello supone el ejercicio de una vocación de participación efectiva, que se aleje del simulacro y junto con socializar la oferta pública, permita un fluido intercambio con el sector cultural. Las mesas de trabajo sectoriales, los grupos de estudio, los encuentros y los seminarios son instancias de las que siempre se pueden extraer logros. La voluntad política para la articulación de actores públicos y privados en torno a un proyecto colectivo, y de los actores públicos entre sí, es fundamental, al igual que la información oportuna, veraz y completa, sin la cual no es posible participar.

c. Alejarse del eventismo, apostar por procesos

El diseño de programas y proyectos, ojalá articulados en torno de una política que establezca principios, objetivos y resultados a alcanzar constituye un esfuerzo ordenador al que debemos dedicar atención. Una correcta combinación entre evento y proceso, puede marcar la diferencia entre la capacidad de generar buenas actividades y la de fortalecer instancias que den continuidad a dichas acciones.

d. Actuar, y hacerlo en conjunto

El diálogo y los espacios de participación tienen sentido cuando se expresan en acciones que permitan implementar lo acordado en los procesos de discusión. El desarrollo cultural a nivel local requiere del desarrollo de una alianza honesta entre Estado, sector privado y el cultural que permita asumir los desafíos que presenta el desarrollo cultural de nuestros pueblos. El año en el que muchos de nuestros países conmemoran su bicentenario, es una buena oportunidad para comenzar a pensar como queremos que sean las cosas en adelante.

e. Evaluar nuestro trabajo

¿Cómo medimos los resultados de lo que realizamos?, ¿contamos con indicadores para medir cuánto logramos avanzar en lo que nos hemos propuesto?, ¿participa la comunidad de este proceso? Como en todo proceso de intervención social, la evaluación de nuestras actividades constituye un elemento clave para la necesaria síntesis acerca de los resultados de nuestro quehacer. Identificar los mecanismos, la forma e involucrar a quienes con su participación posibilitan las actividades, son tareas que debemos emprender con creatividad.

f. Sistematizar y socializar las experiencias

Enfrentamos el desafío ya no solo del hacer, sino que de transmitir nuestras experiencias y aprendizajes, por lo que documentar y socializar lo que hacemos constituye no solo un desafío, sino además un requisito para dar el salto que se precisa. Desde una mirada más amplia, este esfuerzo se enmarca dentro de la necesidad de avanzar hacia el desarrollo de un pensamiento latinoamericano en materia de gestión cultural que, recogiendo la experiencia histórica del trabajo cultural, proyecte marco teórico, ético y político para el quehacer del sector en el continente. En este sentido, la sistematización favorece la articulación del saber popular con la academia, rescatando los aprendizajes generados por la experiencia y aportando a la generación de conocimiento desde la práctica. Asimismo, al sistematizar y devolver los aprendizajes a las comunidades y grupos que participaron en el proceso, la experiencia puede constituirse en una poderosa herramienta de empoderamiento, fortaleciendo su carácter de sujetos portadores de conocimientos, experiencias y posibilidades de ser actores de transformación

social (Cifuentes, 1999). Un primer paso en esta dirección lo constituye el documentar las prácticas y los procesos que con ellas se generen, para posteriormente analizar y proyectar los aprendizajes que la propia experiencia va entregando.

g. Fortalecer la asociatividad

El componente asociativo resulta fundamental para el desarrollo y fortalecimiento del sector de la cultura. A la luz del desarrollo experimentado y los desafíos que se desprenden de él, se requiere del fortalecimiento de los actores ciudadanos, sus espacios, liderazgos e iniciativas. Para las administraciones locales, contar con una sólida y activa contraparte ciudadana en la cultura, constituye una oportunidad que debe ser valorada correctamente. La existencia de asociaciones de artistas, gestores y colectivos artísticos que ejercen representación, debe ser vista como la posibilidad de establecer alianzas y acortar la brecha que en no pocos lugares se aprecia entre las prácticas ciudadanas y el Estado.

▸ Final

A modo de cierre, creemos necesario insistir en que más allá de formularios y proyectos, de la técnica y la administración, es preciso entender la gestión cultural como un proceso metodológico y creativo orientado al logro de objetivos de interés colectivo; una acción dotada de sentido y propósitos que se plantea incidir en el estado de las cosas;un proceso de búsqueda desde la experiencia misma con grupos y comunidades para la apertura de espacios de participación y protagonismo en la cultura, que posibiliten la visualización y proyección de las expresiones propias de las personas, grupos y comunidades con quienes trabajamos. En síntesis, es preciso entenderla como una gestión cultural que abra nuevos espacios y ponga al centro de sus preocupaciones no solo la certeza de la técnica, sino además la inquietud de la pregunta, para encontrar respuesta a los desafíos que plantea el desarrollo cultural en nuestros países. Hay allí un hermoso desafío de futuro que requiere el mejor de nuestros mejores esfuerzos.

Referencias

Cifuentes, R. (1999). *La sistematización de la práctica del trabajo social*. Buenos Aires: Lumen.

Sepúlveda, F. (2006). Gestionar para distinguir lo vital de lo letal. *Conferencia inaugural 2ª Escuela de Gestores y Animadores Culturales*. Santiago de Chile: inédito.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Ley 19.891*. Chile. Disponible en www.cultura.gob.cl

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2006). *Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios de Chile*. Valparaíso. Disponible en www.cultura.gob.cl

De La Maza, G. (2001). *Sociedad civil en América Latina. Dos apuntes para la reflexión*. Santiago de Chile: Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza.

Estatutos Asociación Nacional de Gestores y Organizaciones Culturales de Chile, AG.

Guerra, R. (2010). Asociatividad y participación ciudadana. *Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones*. Santiago de Chile: Egac.

Largo, R. (1966). Entrevista. Santiago de Chile: inédito.

Martín-Barbero, J. (2010). Cultura desde lo local. *Conferencia Inaugural VII Campus Euroamericano de Cooperación Cultural*. Gran Canaria.

Capítulo 2

Gestión cultural municipal en comunas de la Araucanía, Chile

Marietta Gedda Muñoz

▸ Por qué y para qué conocer la gestión cultural municipal

El municipio es la unidad político-administrativa más próxima a la ciudadanía. Su relación es de mutua dependencia, ya que articula demandas locales facilitando e impulsando el desarrollo de la comunidad local, canalizando recursos públicos a través de cada uno de sus departamentos especializados. Es decir, este órgano aborda prácticamente todas las dimensiones de la vida humana en sociedad, y entre ellas, la educación y la cultura. En este contexto, conocer los modos en que se organiza y opera la gestión cultural en los municipios nos ofrece la oportunidad de comprender los aspectos institucionales que afectan su quehacer, y plantea el desafío de comprender el marco de estas culturas locales como contextos de sentido que envuelven y sustentan la gestión cultural municipal, muchas veces en direcciones distintas a los discursos que promueve la política cultural nacional.

En un principio, nos planteamos la necesidad de realizar un diagnóstico sociocultural integral de las comunas en convenio con la UC Temuco[1], que diera sustento y pertinencia al programa

1 Las comunas de la Araucanía que fueron parte de esta indagación fueron: Cunco, Loncoche, Curacautín, Saavedra, Padre las casas, Lautaro, Pucón, Nueva Imperial, Gorbea y Teodoro Schmidt.

universitario de fomento cultural Viva Comuna. Pero al iniciar el proceso de indagación nos dimos cuenta que, al corto plazo, no era factible levantar información suficiente implicando a todos los actores relacionados y profundizando lo necesario en cada ámbito diagnóstico, con el fin de retratar la complejidad de la dimensión artístico cultural de cada comuna. Sumado a esto, no contábamos con la disponibilidad de recursos humanos suficiente como para desplegar metodologías que involucraran a todos los actores que juegan un rol en el área del arte y la cultura comunal. Actualmente ya contamos con el apoyo de un nuevo equipo de estudiantes de la Escuela de Antropología de la UC Temuco, que durante el primer semestre de 2014 dará continuidad y profundidad al diagnóstico iniciado[2].

Por último, es necesario señalar que bajo los preceptos de la investigación social aplicada, nos motiva aportar nuevos antecedentes que, a mediano plazo, sustenten el diseño pertinente de "planes formativos" para gestores culturales locales, planes que respondan efectivamente a las diversas realidades comunales, en sus distintas dimensiones y componentes.

▶ Metodología

La decisión estratégica fue acotar el diagnóstico a una primera etapa de acercamiento, exclusivamente al ámbito municipal. En este marco, diseñamos dos instrumentos —encuestas— en conjunto con el equipo profesional de Consejo Regional de la Cultura y las Artes, y realizamos una salida a terreno por comuna, de lo que obtuvimos finalmente una serie de datos provenientes casi exclusivamente de los/as encargados/as de cultura, definidos como informantes clave.

El primer instrumento apuntó esencialmente a conocer el perfil de los(as) encargados(as) de cultura, su formación y experiencia, líneas de ac-

2 La alumna en práctica de Antropología, Lucero Burón Rodríguez, está a cargo de la siguiente fase del diagnóstico, que contempla cuatro nuevas comunas. El aporte de esta fase será recoger las perspectivas de gestores culturales, artistas, cultores locales, entre otros, mediante la realización de grupos focales cuyos objetivos son: 1. Recoger nueva información que complemente la obtenida en primera fase; 2. Abrir un espacio para dichos actores sociales expresen sus perspectivas respecto de temáticas priorizadas; 3. Identificar las principales problemáticas y potencialidades de cada comuna; 4. Generar una instancia de participación que favorezca la asociatividad, que aporte al trabajo que realizan encargados/as de cultura.

ción de cultura en el municipio, asociatividad, planificación anual en cultura, actores que participan en la planificación, existencia de catastros de artistas o gestores culturales, instancias de participación ciudadana en cultura y aspectos por mejorar en la comuna. Con el segundo instrumento se indagó en la infraestructura cultural y la programación, las actividades de creación, la difusión y la formación artístico cultural, actividades del ámbito de la gestión cultural y participación, agrupaciones artísticas y gestores culturales, hitos o rutas patrimoniales reconocidas o gestionadas desde el municipio.

El trabajo de campo consistió en hacer un recorrido por los municipios y la infraestructura cultural o de uso cultural con que cuenta la comuna, haciendo registro fotográfico de esta. En estas visitas recopilamos datos faltantes en los instrumentos previamente aplicados, a través de los relatos de los(as) encargados(as) de cultura. A partir de los datos obtenidos elaboramos una "matriz de la gestión municipal en cultura" (tabla), que fue compartida entre los(as) encargados(as) de cultura participantes del programa Viva Comuna, con el objetivo de promover la autoobservación de su propia gestión y de su contexto comunal. Las áreas y variables definidas fueron (tabla 1).

Tabla 1. Matriz de la gestión municipal en cultura

Área organizacional: enfoque de cultura y autonomía Es unidad, departamento, programa o centro cultural Qué tipo de enfoque tiene	Equipo, formación y experiencia Número de profesionales que conforman el equipo Formación del encargado cultura Años de experiencia del encargado cultura
Infraestructura y presupuesto Tipo de infraestructura de uso cultural Programación infraestructura Porcentaje para cultura del presupuesto anual Número de fondos adjudicados en últimos 3 a 5 años	Política cultural local, plan de trabajo y participación Lineamientos políticos culturales comunales Participación, artistas, gestores culturales o comunidad en construcción de política Instancias de participación ciudadana en cultura Plan de desarrollo artístico cultural comunal
Área formativa en artes o gestión cultural Posee línea formativa en disciplinas artísticas y gestión cultural Número de talleres formales y vigentes de artes o gestión cultural	Identidad y patrimonio cultural Fiestas populares, eventos misceláneos o artísticos con sello cultural Creación o reconocimiento de hitos o rutas patrimoniales Proyección de un símbolo o sello identitario comunal

Fuente: elaboración propia.

Área organizacional: enfoque de cultura y autonomía

Hemos decidido emplear tres conceptos, que son parte del lenguaje municipal, con el fin de ubicar y comprender los enfoques y grados de autonomía de cada municipio en cultura: *programa, unidad y departamento.* En este acercamiento constatamos que solo en una comuna el ámbito cultural se enmarca en la categoría de *programa*, y es precisamente la que cuenta con menor presupuesto, casi nula infraestructura cultural y un gestor cultural a cargo que trabaja solo. Es frecuente que en estos casos el "programa de cultura" sea dependiente de otras unidades o departamentos, y al igual que las unidades, su autonomía en la toma de decisiones y presupuesto sea mucho menor que en el caso de los departamentos o corporaciones culturales.

Por otro lado, en esta comuna nos encontramos con un discurso ligado a un *enfoque tradicionalista* que define al arte y la cultura principalmente desde su faceta expresiva y popular, dejando fuera el área formativa, patrimonial, de gestión cultural y participación ciudadana en cultura, ámbitos que desde la política cultural deben ser parte del enfoque de trabajo en cultura.

Un *programa* implica, en términos organizacionales, que la cultura no goza del mismo estatus que las demás áreas que componen el organigrama municipal, pasando, en el peor de los casos, a ser última prioridad ante las necesidades urgentes de la comunidad atendidas por el municipio, lo cual se conjuga con la escasez de recursos, situación que viven la mayoría de las comunas consideradas en este diagnóstico.

También pudimos observar que la tendencia es que la cultura se organice en los municipios bajo el concepto de *unidad*, ya que siete de once comunas se adscriben a esta modalidad. En estos casos nos encontramos con algunas características comunes: se constituyen en dependencia de la Dideco[3] y su rasgo principal es que están al servicio de otras unidades o departamentos municipales, incluyendo al alcalde (deben desplegar soporte comunicacional de difusión de actividades contingentes de toda índole, animar eventos, celebraciones, entre otras actividades). Aun cuando se definen como unidad, este hecho no determina que los rasgos anteriores sean absolutos en cada municipio, ya que en las comunas cuya área cultura es

3 La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene por objetivo propender al mejoramiento de la calidad de vida de la población y especialmente de los sectores sociales más vulnerables. Además, debe promover y potenciar la participación de la comunidad organizada, en las distintas esferas del desarrollo de la comuna, respondiendo a sus necesidades específicas a través de la implementación de programas y proyectos.

departamento también nos encontramos con algunos de estos rasgos, pero compensados, al contar con equipos de trabajo más completos y especializados (figura 1).

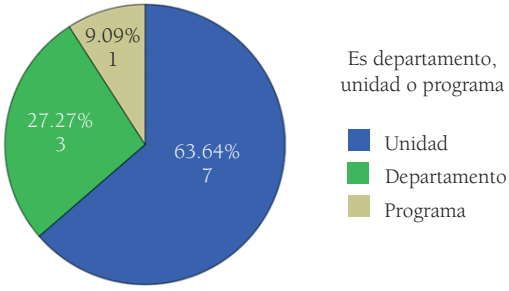

Figura 1. Organización Municipal de la Cultura. Comunas de la Araucania (Chile).
Fuente: elaboración propia.

Según los datos entregados por los encuestados y las observaciones de campo, existiría una clara relación entre el *grado de autonomía del resto de unidades o departamentos municipales y el enfoque* que orienta su quehacer, dos aspectos muy relevantes que sumados a las otras variables sustentarían una gestión municipal más eficiente e integral. Aunque desde el sentido común no lo percibimos fácilmente, el enfoque o mentalidad —más o menos consciente— con el cual se definen ciertos conceptos, determinan el abordaje, la metodología y el resultado de las acciones. Solo el 40 % de las comunas integra en su enfoque de trabajo el área de la gestión cultural como un campo específico, que en estos casos implica, entre otras cosas, *asesorar a los ciudadanos en la formulación de proyectos, implementar estrategias de participación ciudadana en cultura y la puesta en valor del patrimonio cultural.*

Podemos afirmar que ese mismo 40 % integra en su enfoque los ámbitos tradicionalmente asociados al área cultura: *producción de eventos con artes escénicas, eventos populares y soporte a otras unidades*. El 60 % restante asocia la cultura a la *producción de eventos populares tradicionales, deportivos y masivos, dejando al margen la gestión cultural y participación en cultura*.

La pregunta que nos hacemos en este punto es, ¿cómo afectan las identidades comunales al enfoque de cada gestión cultural municipal? Según los datos, existe una relación directa entre el *tipo de actividades culturales* que se realizan y la variable *ruralidad-urbanidad* presente en distinto

grado en cada comuna. Estas variables, sumando los efectos más o menos visibles de la globalización y el nivel de desarrollo turístico de cada localidad, confieren al abordaje de la cultura un tono y sello específico que es complejo, ya que también está atravesado por el componente cultural (vertientes mapuche y colona, además de las migraciones recientes que dinamizan la cultura).

Esta relación directa significa que en las comunas donde las prácticas de subsistencia asociadas a la tierra en un sentido amplio —actividad agrícola y ganadera principalmente— son preponderantes, el enfoque desde el cual se aborda la cultura es marcadamente tradicionalista y unidireccional. Más que innovar se busca conservar y reproducir tradiciones culturales compiladas en eventos tales como ferias o muestras costumbristas, fiestas del chivo, del cerdo, del pescado, de la papa o del digueñe, fiesta de las tradiciones, el folclor y la artesanía, entre otras asociadas a la cultura tradicional mapuche. Sin duda, esto aún constituye una hipótesis y un campo a explorar.

Por otro lado, en las comunas más cercanas a la capital regional, cuyo intercambio con la capital regional es más directo y constante, observamos una clara diferencia: el centro cultural se proyecta como un centro de fomento y difusión de las artes escénicas clásicas y de vanguardia, y como un promotor de la gestión cultural profesionalizante, con el discurso de la institucionalidad cultural nacional como guía. En estos casos observamos un enfoque de cultura que, aun cuando se base en el tradicionalista, incorpora los ámbitos que releva la política cultural nacional, ya que en su discurso y práctica está presente la preocupación por la formación de audiencias en arte y cultura mediante cursos y talleres, la preocupación por fortalecer y poner en valor el patrimonio, la creación de alguna instancia de participación ciudadana en cultura, la capacitación en formulación de proyectos artístico culturales, entre otros.

▶ Equipo, formación y experiencia

Un 54 % de las comunas encuestadas se constituyen en equipos de trabajo con un mínimo de dos personas —exceptuando a las comunas en las que el encargado de cultura trabaja solo, que son cuatro—. En los casos más extremos encontramos a equipos de dos o tres personas, que incluyen al encargado(a) con uno o dos técnicos en comunicación audiovisual, periodístico o radial o bien equipos que van entre las cinco y doce personas

especializadas en atender cada ámbito del *enfoque*: encargado de cultura (rol político y gestor cultural); encargado de la formulación de proyectos; productor de eventos populares o artísticos; diseñador o apoyo administrativo; periodista o guardia de seguridad; tramoyas; entre otros. Esta condición genera brechas importantes entre una comuna y otra en cuanto al alcance de su gestión, y como es obvio, está en relación directa con el tipo de infraestructura cultural de la que dispone cada una.

En el caso de las comunas que cuentan solo con el encargado de cultura, se pueden apreciar otras redes de apoyo a su trabajo que son parte del entramado municipal —encargada/o de biblioteca, administrador municipal, entre otros—. Esta modalidad "de apoyo" en la cual el encargado carece de equipo propio y especializado de alguna forma constituye un estilo más tradicional de abordar la cultura que poco a poco se está dejando atrás, ya que paulatinamente se toma conciencia de la importancia real y profunda de formar equipos de trabajo especializados. Luego tenemos que, en las comunas que cuentan con el encargado de cultura más una o dos personas, en general son unidades que están más ligadas a ser soporte de otras instancias municipales, cuestión que también se da cuando los encargados a cargo están solos.

▸ Perfil profesional de encargados de cultura

Constatamos que del total de encargados encuestados un 54 % solo ha realizado uno o más cursos breves de formación en gestión cultural, mientras que un 45 % no ha realizado ningún curso (formal) que lo introduzcan y acrediten en las materias que competen a su cargo. Con independencia de las circunstancias personales, a nivel institucional no existe claridad respecto de la importancia de la formación en esta área, de hecho, bien sabemos que la lógica que opera en la elección de estos cargos es prioritariamente político, excluyendo la dimensión profesional como criterio. Como muestran los datos, ningún encargado ha realizado un diplomado o título complementario en el área de la gestión cultural. Por otro lado, los años de experiencia como gestor cultural se contraponen al dato referido a la educación, lo cual está en estrecha relación con la definición del rol mismo de gestor cultural. Un 63 % supera los tres años de experiencia como gestor, mientras que el 37 % restante tiene entre uno a dos años de experiencia.

El rol de gestor cultural, en general, se sigue definiendo a partir del hacer, se va construyendo en la gestión misma, y sus funciones se funden o confunden en las tareas de un productor de eventos, un periodista, un político, un líder comunitario, entre otras. Favorablemente, nuestra región ha ido avanzando poco a poco en esta línea, al menos en lo que se refiere a la instalación de esta conciencia y de algunos profesionales especializados como asesores expertos en planes de desarrollo cultural municipal, financiados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). Pudimos constatar que, en las comunas que cuentan con centro cultural y equipos de cinco o más personas, el encargado de cultura puede focalizar su quehacer a un nivel más estratégico de planificación, contando además con estas asesorías que perfeccionan, profundizan y diversifican el rol del municipio en el desarrollo cultural comunal.

▶ Infraestructura y presupuesto

Seis comunas cuentan con un centro cultural de uso exclusivamente artístico cultural, tres solo disponen del gimnasio municipal o la biblioteca para realizar actividades, una dispone de un teatro de carácter patrimonial en proceso de restauración mientras que una comuna solo cuenta con un auditorio para realizar los consejos municipales —la casa de la cultura donada al municipio se encuentra en proceso de rehabilitación—.

En cuanto a los *espacios de trabajo* de los encargados de cultura, pudimos observar grandes diferencias dadas tanto por la disponibilidad de espacios exclusivos de uso artístico cultural, como por los enfoques que imperan en la gestión cultural municipal. En los extremos nos encontramos con la comuna de Teodoro Schmidt, que no posee oficina propia para su encargado y solo cuenta con un gimnasio municipal y una biblioteca pública para realizar actividades artísticas, además de convenios con liceos y escuelas municipales. En Curacautín, aun cuando el encargado no posee oficina propia, sí cuentan con centro cultural, pero el uso que se le da no está enfocado al fomento de las artes, la cultura y el patrimonio, más bien es utilizado para actividades misceláneas de otras unidades y departamentos municipales, lo que tiene clara relación con el enfoque tradicionalista de este municipio.

Las comunas de Lautaro y Padre Las Casas contrastan con Teodoro Schmidt, ambas favorecidas por el CNCA con un centro cultural nuevo, amplio y

pensado desde el proyecto para este fin, donde el encargado tiene una oficina en óptimas condiciones, salas para la realización de talleres formativos o reuniones que se utilizan principalmente para ese fin, un auditorio en excelente estado y un *hall* de acceso que posibilita el montaje de muestras y exposiciones de artes visuales como pintura, escultura, entre otras.

En una posición intermedia, aparecen las comunas de Nueva Imperial, Gorbea y Pucón, ya que cumplen con las características de Padre Las Casas y Lautaro, con la diferencia de que su infraestructura es más antigua y más pequeña (algunas remodeladas). Estas tres comunas denominan a sus espacios "casa de la cultura", denominación ligada al enfoque tradicionalista de cultura. La diferencia principal entre "centro cultural" y "casa de la cultura", es que la primera abarca muchos más servicios e infraestructura especializada que el segundo. Si bien pueden tener objetivos e iniciativas comunes, el programa arquitectónico es mucho más completo en un centro cultural que en una casa de la cultura, ya que se piensa desde la etapa inicial del diseño arquitectónico en función de la vivencia y del desarrollo integral de las artes y la cultura centralizadas en un solo espacio multifuncional, mientras que la casa de la cultura es en general una casa o vivienda habitacional adaptada para estos fines, según las necesidades e iniciativas que vayan surgiendo por parte de los gestores culturales comunales[4].

Respecto al presupuesto municipal destinado a cultura, los datos constatan lo que el sentido común intuye. El 50 % de las comunas encuestadas no alcanzan a llegar al 1 % del presupuesto municipal. Del total de comunas, dos se encuentran económicamente inestables y el área cultura es dejada al margen cuando existen otras prioridades municipales que atender. Muy ligado a esto aparece la variable de fondos adjudicados por el municipio en cultura. El promedio de proyectos adjudicados en comunas por año es uno, una cifra baja considerando la cantidad de fondos regionales, nacionales e internacionales disponibles. Aquí es preciso señalar que, en la mayoría de las comunas, se adjudican fondos regionales de sumas considerables, enfocados a producir una gran actividad anual masiva contratando artistas nacionales de alto costo, ya sea para el aniversario de la comuna o para fiestas populares asociadas al mundo gastronómico y

4 A nivel nacional se implementó el Programa de Centros Culturales Municipales 2007-2014, del CNCA, que contempla la creación de un Centro Cultural en comunas de más de 50.000 habitantes. En ese marco se ha construido el Centro Cultural de Angol, Padre Las Casas y Villarrica (en proceso). El Centro cultural de Lautaro se financió con recursos provenientes del FNDR cultura.

turístico, en temporada de verano, dejando el resto del año con una escasa oferta a la comunidad.

▶ Política cultural local, plan de trabajo y participación

En materia de políticas de cultura local a nivel regional nos encontramos casi en punto cero. Este indicador está hermanado con las variables "participación de artistas o gestores culturales en construcción de la política local" e "instancias formales de participación ciudadana en arte y cultura". Estas variables no son excluyentes, ya que tenemos un caso, Pucón, donde nos encontramos con la existencia de política cultural local sin participación —construida por el equipo municipal sin consulta ciudadana—. En rigor, solo dos comunas han elaborado una política local de cultura, —aunque debemos salvar las divergencias entre ambas—: Nueva Imperial y Pucón. Las diferencias esenciales entre ambas son dos: una respecto del enfoque metodológico para la construcción de la política, y otra respecto del alcance y cobertura de cada documento final. En el caso de Pucón, nos encontramos con un Plan de trabajo 2013, que contiene una propuesta de ejes para el desarrollo cultural y artístico comunal, entre los cuales destacan una definición del concepto de cultura, la docencia y la investigación sobre arte y cultura, la formación de públicos en diversas áreas artísticas, la ampliación de acceso al arte y la cultura, la consolidación de una sociedad civil más participativa, entre otros. A esto suma una declaración de valores y principios que inspiran y orientan el quehacer en cultura, de los que derivan la misión y visión de la unidad.

Nueva Imperial, por su parte, presenta una política local de cultura 2011-2014 que desde su título marca la diferencia al referirse explícitamente a "política" y a un alcance de dos años en su operatividad. Es decir, deja muy claro que no es un plan de trabajo, que se define como una serie de acciones planificadas de alcance anual en ciertas áreas o ejes definidos —caso Pucón— , y declara explícitamente que la política local de cultura es un proceso de elaboración que surge de una consulta ciudadana convocada para actualizar el PLADECO municipal. La metodología empleada consistió en la realización de: análisis y diagnóstico de la situación actual de la comuna; diagnóstico participativo con mesas de trabajo y encuesta

ciudadana; definición de lineamientos estratégicos para cultura —doce en total—; plan de seguimiento y evaluación[5].

La ausencia de procesos de construcción de una política local de cultura en nueve de once comunas encuestadas, se relaciona, por un lado, con el enfoque, cantidad y tipos de instancias de participación con las que cuenta cada comuna y, por otro, con la existencia de un Plan de desarrollo artístico cultural anual que debiera estar alineado —o surgir de— la política local de cultura. Constatamos que en este ámbito hay mucho trabajo por hacer, ya que más del 50 % carece de instancias de participación ciudadana en cultura.

Aunque el área de las políticas culturales aún no está explorada en la mayoría de las comunas, sí encontramos planes de trabajo en el 50 %. En este ámbito destaca la intervención del CNCA a través de su programa Cultura Local, que contrata a un profesional capacitado en gestión cultural que apoya la formulación de Planes de Desarrollo Cultural en los centros culturales de Angol, padre Las Casas y Lanco. En Saavedra también trabajan actualmente dos profesionales del CNCA y la Fundación para la Superación de la Pobreza, cuyo rol es diagnosticar y asesorar el desarrollo de un plan de desarrollo artístico cultural para la comuna.

▸ Área formativa en artes y gestión cultural

Entendemos que una instancia formativa supone la creación de un espacio de transmisión de conocimiento que implique el aprendizaje de conceptos, técnicas y competencias nuevas. En el sector artístico cultural, las temáticas que son objeto de formación son: cultura e identidad; cultura como ámbito de gestión; formulación de proyectos culturales; diagnósticos y dinámicas territoriales; participación ciudadana en cultura; puesta en valor del patrimonio; artes diversas (pintura, teatro, danza, música, arte circense, artesanía, fotografía, y otras disciplinas). En los municipios considerados en este primer acercamiento, nos encontramos con que casi la totalidad de ellos carece de espacios formativos instalados, operativos y constantes en sus centros culturales.

---

5 Esta política decreta tres propósitos prioritarios: 1. Promover instancias de desarrollo y fortalecimiento de competencias, talentos y habilidades artísticas y culturales, orientados a la comunidad general; 2. Fortalecer el trabajo mancomunado entre la organización de agentes culturales comunales y la gestión municipal; 3. Mejorar, regularizar y adquirir equipamiento de calidad para la infraestructura cultural.

Ocho municipios no ofrecen a los ciudadanos interesados una formación especializada en gestión cultural, artes o patrimonio. Este hecho se contrasta con la disponibilidad de infraestructura cultural, ya que seis comunas cuentan con espacios de exclusivo uso cultural. Pongo el ejemplo de Curacautín, que aun teniendo un centro cultural, no dispone de oferta de talleres, y este es usado por otras instancias municipales. De las once comunas entrevistadas, la única que visibiliza claramente su oferta de talleres es Lautaro, no obstante, Padre Las Casas y Pucón los difunden mediante afiches y redes sociales.

Como último antecedente en esta materia, cabe señalar que solo el Padre Las Casas ha planificado e implementado talleres ligados a la gestión cultural, creando la Escuela de Líderes y Gestores Culturales en el 2009, que ya lleva dos versiones realizadas en la región. El objetivo de la escuela fue entregar herramientas técnicas y teóricas en gestión cultural, abordando temas de liderazgo cultural, organización comunitaria, apreciación artística, producción de eventos culturales, formulación de proyectos culturales, gestión de recursos, difusión en medios locales y tecnologías de la información y comunicación para el arte y la cultura. Observando estos datos, volvemos a remitirnos al problema del enfoque. Presupuesto, aunque no es excesivo, existe, la infraestructura cultural no es la mejor en todos los casos, pero el foco del municipio y de sus gestores sigue estando centrado, principalmente, en la realización de eventos artísticos masivos por sobre la formación especializada en artes y cultura, que responda a la demanda existente en las comunas por este tipo de especializaciones.

Esta variable se cruza con otra, que tiene que ver con la atención que presta el municipio a sus propias agrupaciones artísticas, gestores culturales, artesanos y artistas. Podríamos decir que diez comunas carecen de un catastro acabado de sus agrupaciones artísticas y artesanos. Solo una ha elaborado un catastro completo pero que no es actualizado periódicamente. El hecho de tener un registro actualizado de este sector de la población habla de la preocupación por conocer con precisión a las personas que desarrollan alguna disciplina o que gestionan recursos para el desarrollo cultural, así como por prestarles un apoyo y asesoría que contribuya significativamente a su labor, tanto en la sustentabilidad como en el perfeccionamiento y difusión de su trabajo. No podemos establecer que los encargados de cultura no potencian a sus artistas, gestores y agrupaciones por el hecho de carecer de un catastro actualizado, pero la existencia

de esta herramienta facilita, ordena y profesionaliza esta necesaria relación entre el municipio y estos actores sociales.

▸ Identidad y patrimonio cultural

Para conocer más esta dimensión, nos enfocamos en tres cuestiones que considero relevantes de definir: cuáles son las fiestas populares, los eventos misceláneos y artísticos con sello cultural que desarrollan; qué participación en ellas tiene el municipio; cuál es el sello cultural que define y proyecta a la comuna hacia afuera y si existen rutas o sitios patrimoniales que reconozca y potencie la comuna y el municipio. Una primera cuestión para señalar es que la mayoría de estas comunas juegan su identidad en un contexto rural-urbano donde las bellas artes y otras expresiones artísticas traspasan e inundan las fiestas populares, ferias campesinas o artesanales, aniversarios comunales y encuentros folclóricos. En la mayoría de estos territorios, las "artes, la cultura y el patrimonio" no se han separado del resto de prácticas sociales de carácter culinario, religioso o político. Las artes escénicas se cruzan con el resto de manifestaciones populares en las que intercede el municipio, asumiendo el rol de *gestor de las tradiciones*. En este punto replanteamos un nuevo ámbito de indagación: ¿qué rol asume cada municipio en su comuna respecto de su identidad cultural? ¿Es más innovador que tradicional, o viceversa? ¿Reorganiza y gestiona tradiciones ya existentes o crea nuevos escenarios para recrear la identidad cultural? Es probable que de estas respuestas, respaldadas con nuevos datos de realidad, podamos extraer nuevas conclusiones así como nuevas problemáticas a explorar de la identidad local, donde aparece la política cultural nacional como referente activo que dialoga con las identidades locales que facilitan u obstaculizan su expansión.

Por su parte, el concepto de *ruta patrimonial* lleva poco tiempo instalándose en los discursos del sector cultural, y lo encontramos solo en las más "desarrolladas" o alineadas al modelo de gestión cultural impulsado por la institucionalidad. Sin duda que en cada comuna existen hitos o rutas culturalmente significativas, pero definidos de esta forma, no salen a la luz. Yendo más lejos, podemos abrir un nuevo ámbito de indagación: ¿las comunas que más se acercan al "modelo ideal" de gestión cultural municipal están realmente gestionando la identidad cultural "real" de su comuna?

Con estas preguntas como mapa de ruta queda el camino trazado para continuar explorando estos territorios asumiendo su complejidad, con el

objetivo de revisar, retroalimentar y si es necesario *repensar* las "intervenciones" que en ellos se realizan.

Referencias

Centro Cultural de Angol, Padre Las Casas y Villarrica.
Dirección de Desarrollo Comunitario (Dideco).
Nueva Imperial. *Política local de cultura 2011-2014*.
Organización Municipal de la Cultura. *Comunas de la Araucania (Chile)*.

Capítulo 3

Gestores culturales municipales de Jalisco: perfiles, competencias laborales y estrategias formativas

José Luis Mariscal Orozco
Mónica Urrea Triana
Luis Gabriel Hernández Valencia

▸ El encargo de gestionar a nivel local

Actualmente en toda Latinoamérica hay una gran diversidad de programas de formación universitaria especializada en gestión cultural desde los cuales se forman gestores culturales con un perfil académico con el propósito de profesionalizar esta práctica laboral.

No obstante, la gran mayoría de los gestores culturales, se ha formado desde la práctica en diversos ámbitos de desempeño; hay una variedad de grados académicos y perfiles disciplinares que juegan un papel importante en la forma en que conceptualizan la cultura y las estrategias de intervención que desarrollan (Mariscal y Coronado, 2008).

Regularmente en Latinoamérica los gestores culturales van desarrollando competencias a partir de su práctica, ya sea como trabajadores de instituciones gubernamentales o bien como promotores culturales comunitarios, estos cuentan

> con herramientas propias basadas en procesos actitudinales y aptitudinales propios del líder, apoyado en un vínculo y un reconocimiento a la realidad social de su comunidad y en la bús-

> queda de distintas rutas y formas de generar bienestar para su colectividad (Zapata, 2007, pp. 6-7).

Estos agentes culturales diseñan y desarrollan proyectos culturales a partir de la prueba y error, y su práctica laboral pocas veces procede de manera sistemática y generalmente no se tiene claridad en los conceptos, metodologías y estrategias que se utilizan. En ese sentido Martinell (2001) argumenta que la gestión cultural es un encargo social que las sociedades otorgan a ciertos individuos para ser responsables de las actividades culturales de una institución o una comunidad. Coincidimos con Martinell en que la gestión cultural sí suele darse como un encargo social, y desde nuestro punto de vista se puede dar de tres formas:

1. Como ocupación laboral, esto es, un trabajo remunerado económicamente que implica un salario o un pago por llevarlo a cabo.
2. Como un cargo o comisión comunitaria. Un ejemplo de ello se puede observar en la cultura popular en la manera como algunas personas son responsables de realizar una serie de actividades culturales por la cual no reciben una remuneración económica.
3. Como una actividad económica secundaria, en el sentido de que funge como una actividad laboral o profesional complementaria a los ingresos primarios de una persona, por lo que no depende de esta para vivir.

En los tres casos la gestión puede ser de tres tipos: por encargo institucional, por asignación personal o por vocación. En el caso del primero, el encargo proviene directamente de las instituciones gubernamentales, que en un marco legal o de política pública les da atribuciones de manera *ex profeso* a ciertas profesiones u oficios como parte del fortalecimiento de esa política de Estado, un ejemplo de ello fueron los Maestros de Actividades Artísticas que formó el PACAEP en México[1].

El segundo tipo es la asignación personal y que se da a una persona desde una posición superior a la jerarquía en la que forma parte. Un ejemplo de ello son buena parte de los directores de cultura de los municipios que regularmente no suelen tener experiencia alguna en el campo y la autoridad municipal le asigna el encargo de diseñar y operar la acción cultural en el municipio. En la práctica cotidiana del ejercicio del cargo

1 Para profundizar sobre este punto véase Ornelas (2000) y Brambila (2009).

va aprendiendo el oficio hasta que termina la administración y hasta ahí termina su trayectoria en el trabajo cultural; pero también se suele dar el caso en que esta persona descubre que aumentó su interés por la gestión, por lo que suelen buscar otro tipo de experiencias formativas y continúan su trayectoria en el sector cultural.

El otro tipo es por vocación, esto es, cuando la persona decide o busca tomar el encargo porque es acorde a sus intereses, necesidades y gustos. Estas personas suelen ver en la gestión cultural el espacio propicio para la participación en el ámbito cultural, ya sea que su puerta de acceso sea desde la creación, promoción, difusión, preservación o consumo de las expresiones artísticas, el patrimonio cultural o los servicios culturales.

Cualquiera que sea el sentido o tipo del encargo social, la persona que lo toma, en esencia, se hace responsable de diseñar y operar la acción cultural en diversos niveles, contextos, ámbitos y campos culturales. Visto así, a través de la historia de la humanidad ha habido personas que ha realizado esta función en las comunidades en algunos casos fomentando la endoculturación, en otras la aculturación y en otras la hibridación. No obstante la forma en que se le ha denominado a este agente ha sido también diversa: animador, extensionista, promotor, gestor, administrador o mediador, todos ellos con el apellido cultural o artístico.

Estas diversas formas de nombrar el encargo tienen que ver no solo con la configuración de los contextos políticos institucionales donde surgen y operan, sino también con los diferentes ámbitos de desempeño y campos culturales donde se lleva la práctica. La forma como se va articulando cada uno de estos elementos va a dar cuenta de un mosaico de nociones de cultura, metodologías y enfoques de cómo diseñar y operar la acción cultural que se ve reflejado en los perfiles que se generan a partir de la formación desde la práctica de los agentes[2].

▸ Perfiles y contextos laborales de los gestores culturales municipales

Entre la diversidad de personas que trabajan en las comunidades, grupos, pueblos y ciudades organizando y dando vida a las actividades y manifes-

2 Para una revisión más amplia sobre el tema, consultar Mariscal (2005), Ventosa (2008) y Quintana (1995).

taciones culturales, hay muchos casos en los que, por una razón u otra, pasan a formar parte del equipo que trabaja en el área de cultura de algún ayuntamiento.

Regularmente estas personas han tenido algunos acercamientos empíricos con la organización de actividades y la planeación de proyectos culturales. A veces sencillos como el Festival de la Primavera en la escuela primaria, otros más "grandes" y "complicados" como las Fiestas del Santo patrón del pueblo.

Otro caso puede ser el de quien, dedicado a otras cosas, ha sido designado a trabajar en esta área sin otro conocimiento práctico que el puro placer del gusto por las manifestaciones culturales. A veces por gusto, a veces por las circunstancias, se enfrenta a la experiencia de gestionar acciones culturales de sus municipios desde la práctica, desde el hacer cotidiano que en ocasiones comienza siendo una actividad meramente laboral y termina siendo vocación o viceversa.

En estos casos u otros la cosa es que, de repente, con la mucha o poca experiencia que les precede forman parte del área de cultura municipal (como directores, promotores, regidores, etc.), asesorando, dirigiendo o ejecutando tareas con vías a la programación de actividades culturales. Sin embargo, trabajar en cultura en un ámbito gubernamental a veces les resulta un poco complicado por diversos factores; la falta de personal, y no solo en número, sino, además, sin el perfil adecuado; los pocos recursos con que muchas veces se cuenta; la falta de espacios e infraestructura; las actividades, costumbres y vicios de trabajo que ya se arrastran; y, sobre todo, la falta de definición de conceptos y metodologías apropiadas hacen difícil el desarrollo de un buen trabajo en la gestión cultural.

Así pues, para los gobiernos locales, no siempre es fácil atender las necesidades culturales debido a una serie de factores externos como el centralismo, limitaciones hacendarias y presupuestales, las crisis económicas y sociales, etc.; pero también debido a factores internos como la lucha por los intereses de los grupos, la falta de cuadros profesionales, la visión a corto plazo de las acciones, etc.

En México otra cuestión importante que se suma a lo expuesto, es la gran diversidad en cuanto a tamaño, infraestructura urbana, potencial económico, etc., que generan una desigualdad entre los ciudadanos para acceder a los servicios de salud, vivienda, servicios laborales, legales, educativos, recreativos y por supuesto, culturales.

En el caso de Jalisco, la mayor concentración de los servicios se da en la Zona Metropolitana de Guadalajara que congrega al 60 % de la población, dejando el 10 % para las ciudades medias y el 30 % para el resto de los municipios (INEGI, 2011).

En el ámbito específico de la gestión cultural municipal, se puede observar en los municipios de Jalisco una gran variedad de perfiles (vocacionales y laborales) en cuanto a formación y experiencias de los responsables de las instituciones culturales locales. A partir de una investigación exploratoria[3], se encontró que los perfiles de los agentes culturales gubernamentales municipales son los siguientes:

En lo que se refiere al género hay un equilibrio más o menos general, ya que el 51 % son mujeres y el 49 % son hombres. En cuestión de edad, tras analizar su distribución, esta se dividió en cuatro grupos, de los cuales el primer grupo lo conforman agentes entre 18 y 25 años, el segundo entre 26 y 35, el tercero entre los 36 y 47 y el último entre los 48 y 74 años (tabla 1).

Tabla 1. Perfiles de los agentes culturales gubernamentales municipales

Grupos (edades)	Personas	Porcentaje (%)
18-26	43	29
27-35	33	22
36-47	39	26
48-74	33	22
Total	148	100

Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere a la escolaridad, entre otros resultados, nos indica que el 65 % de los agentes culturales municipales al menos tiene una licenciatura; el 19 % estudió hasta la preparatoria y el 5 % y 3 % solo secundaria y primaria respectivamente.

3 El instrumento aplicado fue un cuestionario mixto (preguntas abiertas y cerradas) en soporte de papel. Fue aplicado de manera aleatoria a 148 agentes culturales responsables de la acción cultural municipal de 90 (correspondientes al 70 %) municipios de Jalisco. El cuestionario fue aplicado a un año de inicio de la administración municipal.

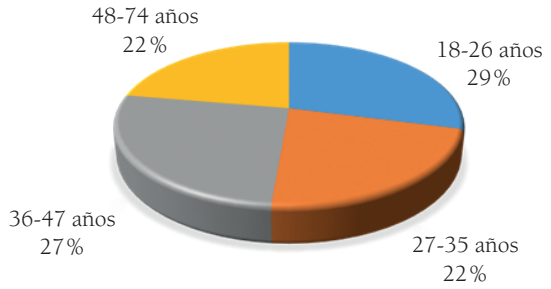

Figura 1. Distribución por edades.
Fuente: elaboración propia.

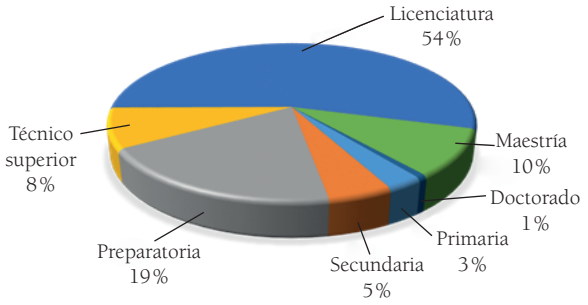

Figura 2. Escolaridad.
Fuente: elaboración propia.

De los agentes que tienen grado o una carrera técnica, el 33 % lo tiene en el área de las ciencias sociales, el 14 % artísticas, el 13 % administrativas y diseño, el 8 % en ciencias exactas e ingenierías, el 2 % de ciencias de la salud, el 4 % de las ciencias biológicas, solo el 2 % en ingenierías y 2 % en otras áreas que no se especificaron en el cuestionario. Cabe mencionar que solo un 1 % hizo aseguró haber estudiado gestión cultural a nivel universitario.

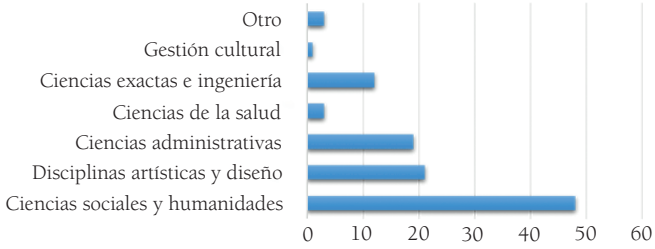

Figura 3. Área disciplinar de estudios universitarios.
Fuente: elaboración propia.

Sobre la experiencia en gestión cultural, se puede observar un predominio del 51 % de los agentes tiene un año o menos en el trabajo cultural, lo cual quiere decir que al tomar la responsabilidad como trabajadores de cultura de su municipio no tenían ninguna experiencia previa[4]. En cuestión numérica, le sigue otro grupo que dice tener entre dos y tres años de experiencia (15 %), los cuales posiblemente fueron ratificados en su puesto con la nueva administración. El tercer grupo lo componen aquellos que dijeron tener entre 4 y 9 años (13 %) y solo el 13 % restante tiene entre 9 y 43 años de experiencia (tabla 2). Esta información nos permite hacer un primer acercamiento para observar que la mayoría (85 %) de los responsables de la gestión cultural en los municipios de Jalisco no tiene una experiencia en gestión cultural mayor a dos administraciones de gobierno municipal.

Tabla 2. Experiencia en gestión cultural

Grupos (años)	Personas	Porcentaje (%)
0-1	76	51
2-3	22	15
4-8	19	13
9-43	19	13
Total	148	100

Fuente: elaboración propia.

4 Esto se debe al tiempo en que se aplicó el cuestionario.

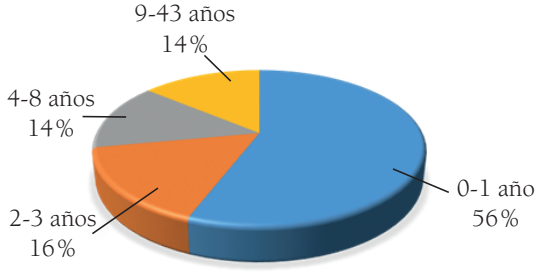

Figura 4. Experiencia en gestión cultural de los agentes culturales gubernamentales.
Fuente: elaboración propia.

Esta distribución tiene concordancia con su ocupación previa a su puesto actual como responsable de la gestión cultural municipal, ya que el 54 % refirieron que se dedicaba a otras actividades laborales no relacionadas con la gestión cultural. Le sigue un 21 % de personas que su ocupación si se relacionaba con la gestión cultural, mientras el 15 % y el 10 % mencionaron que se dedicaban a funciones de docencia o a la creación o ejecución artística respectivamente.

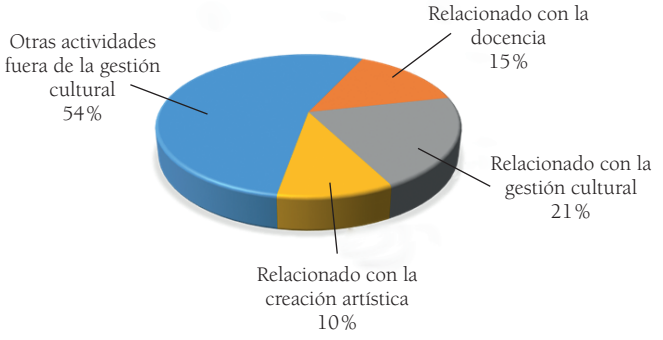

Figura 5. Ocupación antes de tomar el cargo actual.
Fuente: elaboración propia.

Sobre su dedicación a la gestión cultural municipal, se les preguntó si su labor como gestores era su principal fuente de ingresos económicos o no; con esto se observó que el 33 % tiene como única fuente de ingresos la

gestión cultural municipal, el 41 % la refirió como una fuente de ingresos importante pero no la única, mientras que el 19 % mencionó que es una fuente complementaria. Solo el 7 % está haciendo el trabajo cultural en el ayuntamiento de manera voluntaria.

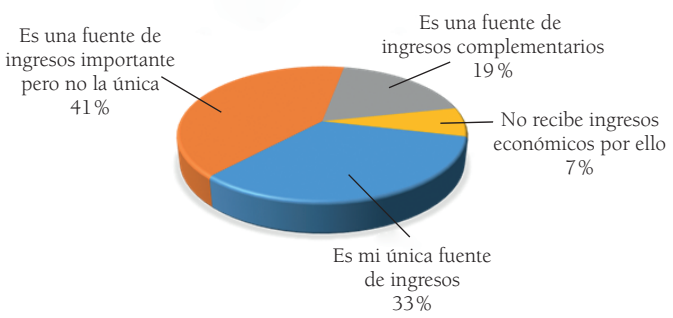

Figura 6. La GC como fuente de ingresos.
Fuente: elaboración propia.

En lo referente a las competencias en gestión cultural que los agentes dicen tener, se observó que las cuatro competencias más recurrentes son: organización y operación de actividades culturales; difusión de actividades culturales; diseño de proyectos culturales y diagnóstico cultural. En cambio las tres competencias menos mencionadas fueron diseño de políticas culturales, conocimientos de gestión cultural y evaluación de proyectos culturales.

No obstante, en cuanto a las formas en que han adquirido dichas competencias el 80 % dijo que era por la experiencia en el puesto. Con respecto a su formación en gestión cultural, el 56 % respondió que ha estudiado cursos y talleres, el 17 % es autodidacta o bien no ha tenido ningún tipo de formación al recibir su encargo como responsable de cultura. Solo un 5 % afirmó tener estudios universitarios en gestión cultural y el 5 % un diplomado.

Figura 7. Competencias y conocimientos que tienen los agentes.
Fuente: elaboración propia.

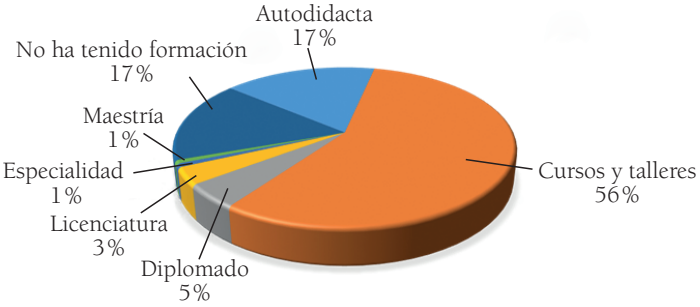

Figura 8. Tipo predominante de formación en gestión cultural.
Fuente: elaboración propia.

Competencias laborales

Buena parte de la investigación realizada en el campo de la gestión cultural en Latinoamérica, ha sido sobre los perfiles de los agentes especializados en el diseño y operación de las acciones para el desarrollo cultural. Hay algunos autores que se centran en los perfiles laborales (Gervilla, 1991; Sánchez, 1991; Mac Gregor, 1998; Díaz y Martínez, 2000, Martinell, 2001; Schargorodsky *et al.*, 2003; Iberformat, 2004; López en Ramírez, 2005;

Kovács, 2005; Mariscal, 2007; Guédez, s.f.), otros se centran en las competencias profesionales, ya sea en términos formativos (Porta, 2005 y 2006; Zapata, 2005; Mariscal, 2006; Jiménez, 2006; Neugovsen, 2007 Rincón: 2008) o en requerimientos para hacer frente al mercado laboral ante nuevos contextos (Kaplun, 1998; Martinell, 2002; Bonet, 2007).

No obstante, en su mayoría todos coinciden en que el gestor cultural es uno de los agentes importantes en el diseño y ejecución de acciones para el desarrollo cultural que tiene al menos las siguientes competencias generales:

- Capacidad de diagnóstico y prospectiva que permita identificar problemas y áreas de oportunidad en el campo cultural.
- Conocimiento y manejo de conceptos, metodologías y normatividades para el diseño y operación de acciones culturales.
- Capacidad de organizar, dirigir y mediar la acción cultural en diversos contextos y grupos sociales.
- Capacidad de visualización y vinculación de la acción cultural en diversos contextos, sectores, niveles y espacios geográficos.

Sin embargo, este perfil delineado hace referencia más bien a un profesional de la gestión cultural en términos generales, como una guía general de las competencias profesionales que debe desarrollar. Pero en la cotidianidad del trabajo en los municipios, con las características del contexto y las dinámicas de los gobiernos locales y los perfiles arriba descritos, era necesario definir un perfil de competencias laborales que los gestores culturales de Jalisco deberían de tener.

Por ello, el diagnóstico de perfiles realizado no solamente incluía variables e indicadores para identificar cuáles eran sus perfiles formativos y laborales, sino también para identificar, a partir de las propias necesidades y contextos locales, cuáles eran las competencias requeridas para realizar su función como gestores culturales municipales.

A partir de la información recolectada por el diagnóstico y la revisión exhaustiva de fuentes de información sobre el tema, se construyó un perfil deseado delimitando dos tipos de competencias laborales:

1. Competencias básicas: son aquellos conocimientos, habilidades y valores para el diseño, operación y evaluación de acciones culturales con un enfoque hacia el desarrollo local.
2. Competencias especializadas: son aquellos conocimientos, habilidades y valores de campo cultural de la gestión cultural municipal.

Con referencia a las competencias básicas, se definieron las siguientes:

- Contextualiza las prácticas culturales locales en relación con los procesos regionales e internacionales.
- Conceptualiza la gestión cultural como una estrategia de desarrollo social.
- Identifica e interpreta la legislación que norma el campo de la cultura en Jalisco.
- Identifica y aplica modelos de política cultural acordes con su contexto local.
- Diseña e implementa diagnósticos culturales.
- Diseña proyectos culturales que responden a necesidades y problemáticas locales implementando elementos conceptuales, metodológicos, técnicos y normativos.
- Gestiona y administra recursos de manera sostenible.
- Diseña e implementa estrategias de comunicación de las acciones culturales.
- Conforma y organiza equipos de trabajo.
- Opera y da seguimiento a las acciones culturales.
- Diseña y aplica estrategias de participación ciudadana en los proyectos culturales.
- Sistematiza su práctica y evalúa las acciones culturales.

En lo referente a las competencias especializadas —relacionadas con los campos culturales y ámbitos de desempeño específicos—, las más recurrentes en la práctica y necesidades de la gestión cultural municipal, son:

- Gestiona espacios culturales municipales.
- Organiza festivales culturales.
- Diseña y coordina talleres artísticos.
- Dirige y gestiona grupos artísticos.
- Diseña y realiza montajes museográficos.
- Gestiona el patrimonio cultural local.
- Organiza servicios culturales.
- Diseña e implementa estrategias de mercadeo cultural.

▸ Estrategias formativas para contextos municipales

La capacitación de gestores culturales ha sido un tema recurrente y actual en la agenda de las instituciones y organismos involucrados en la gestión cultural: Gobierno, iniciativa privada, organizaciones no gubernamentales y universidades. En este tenor, las necesidades de formación han respondido a la demanda de capacitar y profesionalizar la actividad cultural en el estado basadas en la lógica de las habilidades y conocimientos mínimos que deben de cubrir los perfiles involucrados en el desarrollo cultural.

Estos esfuerzos redundaron en una oferta estandarizada que permitió tener un horizonte común para todos los niveles y para todos los procesos de desarrollo cultural no solo en el Estado, sino en el país. Ello significó un gran avance en materia de formación de promotores y gestores culturales en activo y en ciernes. Sin embargo, las necesidades específicas de cada proceso o proyecto no son homogéneas sino diferenciadas por el acceso, el contexto y las condiciones de las personas que están involucradas en el ámbito cultural. En términos generales, los esfuerzos gubernamentales por capacitar gestores culturales municipales han sido de cuatro tipos de estrategias formativas:

1. Realización de encuentros, seminarios y coloquios cuyas actividades centrales son conferencias y paneles temáticos de expertos.
2. Cursos y talleres sobre gestión cultural en general o bien sobre algún tema específico, como puede ser: financiamiento cultural, patrimonio, museografía, etc.
3. Diplomados: tanto las instancias gubernamentales como las universitarias suelen organizar diplomados compuestos por módulos temáticos con una duración total entre 120 y 200 horas.
4. Licenciaturas y maestrías: son programas universitarios a los que se inscriben gestores culturales municipales con experiencia. En algunos casos, gobiernos nacionales o estatales apoyan el surgimiento y mantenimiento de estos programas ya sea en modalidad escolarizada o en nivelación profesional.

En ese contexto la Secretaría de Cultura de Jalisco solicitó a los autores presentar una propuesta de un diplomado en gestión cultural municipal para atender las demandas y necesidades de formación; sin embargo esta estrategia formativa representaba algunos inconvenientes de acuerdo con el contexto de Jalisco:

- Concentración de la oferta en Guadalajara, lo que implica una inversión en viáticos o bien la exclusión de los municipios alejados de la capital.
- Esfuerzos de poco alcance, ya que al terminar la administración municipal habría un cambio de personal por lo que la inversión en el capital humano se iría y se tendría que realizar nuevamente una inversión para capacitar a los recién llegados.
- La deserción de los participantes en los diplomados debido a las ocupaciones laborales que deben atender.
- El impacto es mínimo ya que un grupo no debe exceder las 30 personas que para que tengan un desempeño mínimamente óptimo, lo cual implica dejar fuera al 77 % de los municipios en el supuesto de que pudieran asistir al menos una persona por municipio.
- Regularmente los diplomados tienen módulos temáticos seriados y tienen una duración entre tres y cinco meses. Esto es un problema ya que los responsables de cultura de recién ingreso y sin experiencia tienen urgencias de formación en temáticas muy dispares —algunos en gestión de proyectos, otros en administración, otros en financiamiento, etc.—, por lo que deben esperar hasta que el módulo se imparta —si es que el diplomado contaba con esa temática—.

Así pues, para atender la demanda de capacitación de los gestores culturales municipales de los municipios de Jalisco se propuso diseñar una estrategia formativa congruente y pertinente con las necesidades y realidades de los municipios. A partir del diagnóstico se encontraron las siguientes necesidades que debería atender la capacitación de los gestores culturales de Jalisco:

- Una atención diferenciada con respecto a las problemáticas y necesidades locales.
- Una recuperación y autovaloración de la experiencia como base para el diálogo e integración con nuevos saberes.
- La capacitación en competencias para el diseño, ejecución, administración y evaluación de proyectos culturales, políticas culturales, patrimonio cultural y estrategias de gestión cultural.
- Una mayor cobertura en la capacitación para los diversos agentes culturales que intervienen en los procesos municipales.

- Necesidad de intercambio de experiencias en torno a la práctica del trabajo cultural local.
- Diversificación de niveles de capacitación de acuerdo a los perfiles de los agentes culturales de los municipios (regidores, directores, instructores, promotores, artistas, grupos artísticos, públicos, docentes).
- La documentación y sistematización de experiencias exitosas que permitieran transferir conocimiento de manera organizada, pedagógica y práctica.
- A lo anterior se agregan las necesidades contextuales del trabajo cultural como la capacitación en el uso de tecnologías de información y comunicación aplicadas a la gestión cultural; la disponibilidad y acceso a la información sobre ofertas de capacitación, apoyos, recursos, convocatorias, directorios, reglamentos, etc.

Así pues, para atender los perfiles diagnosticados y poder desarrollar las competencias laborales definidas arriba, se diseñó y operó el Proyecto de Capacitación Cultural Jalisco (2010-2012), enmarcado en el programa de Jalisco en la Cultura[5] de la Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco. Este proyecto tuvo como objetivo mejorar los procesos y resultados de la gestión cultural en los municipios de Jalisco a través de la capacitación de los agentes culturales que diseñan y operan las acciones culturales en el Estado. Entre sus objetivos específicos se encontraban:

- Capacitar a los agentes culturales ciudadanos y gubernamentales en el diseño, operación y evaluación de acciones culturales a nivel municipal.
- Sistematizar y socializar experiencias y metodologías en gestión cultural municipal.

5 Este programa diseñado y gestionado por María Elena Ramos Martínez tenía cuatro ejes de acción: 1. Infraestructura cultural, enfocado a crear y fortalecer museos, bibliotecas y casa de cultura municipales; 2. Formación cultural, consistente en la realización de talleres artísticos de iniciación al arte así como la conformación y fortalecimiento de grupos artísticos municipales; 3. Animación cultural, apoyando a los municipios a realizar presentaciones artísticas y facilitando la movilidad de los grupos artísticos municipales entre las regiones; y 4. Capacitación cultural, que buscó el fortalecimiento competencias en gestión cultural a través de cursos y talleres dirigidos a los agentes culturales municipales.

- Generar un espacio permanente e interactivo para la difusión, socialización e intercambio de información y experiencias de los gestores culturales del Estado de Jalisco.
- Propiciar la participación ciudadana en el intercambio, reflexión y valoración de los resultados y propuestas de mejora del programa Jalisco en la cultura.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se plantearon las siguientes líneas de acción:

- Jornadas intensivas de capacitación cultural: consistió en un conjunto de cursos y talleres en diez regiones del Estado de Jalisco. Cada jornada tuvo una carga de 18 horas con valor curricular. Esto llevó a la generación de espacios de socialización de las experiencias, permitió el aprendizaje a partir de la práctica y la facilitación de los procesos de diseño y gestión de proyectos municipales —oficiales, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales—. Al propiciar esta dinámica se detectó la necesidad de ampliar la atención hacia agentes culturales en activo y en ciernes que no forman parte de las administraciones municipales y que requieren herramientas básicas para realizar su trabajo con la conciencia de la importancia que conlleva el diseño, ejecución y evaluación de un proyecto cultural. Ello da la pauta para atender no solamente a la comunidad "oficial" del ámbito cultural, sino que también permite la inclusión de agentes activos o en ciernes que desarrollan proyectos en torno a sus intereses o ámbitos de acción específicos. Cada inicio de administración es un punto nodal porque el cambio permite una reconfiguración del campo cultural a partir de la gestión, de la cooperación, y por tanto del entrelazamiento de las dinámicas del sector en distintos niveles
- Cuadernos para la gestión cultural municipal: consistió en la elaboración, publicación —bajo la licencia de *Creative Commons*— y distribución de guías y manuales que de manera autogestiva brinden herramientas a los lectores para el desarrollo de acciones culturales a nivel municipal. En ese sentido, su objetivo específico es sistematizar y socializar experiencias y metodologías en gestión cultural municipal. Se editaron ocho manuales especializados compilados en dos volúmenes como un referente de consulta básí-

co sobre las condiciones de planeación, ejecución, administración y evaluación de las acciones culturales municipales en Jalisco.

- Portal de la Red de Gestores Culturales Jalisco (RGCJ): esta línea de acción consistió en el diseño, desarrollo y operación de un portal web que fuera permanente e interactivo y cuya función fuera la difusión, socialización e intercambio de información y experiencias de la gestión cultural en los municipios del Estado de Jalisco. Uno de los logros en esta línea fue establecer un punto de intercambio de información (para la acción cultural, noticias y convocatorias) a través de un portal web dedicado a la gestión cultural municipal en Jalisco. Con ello se abrió un espacio de confluencia necesario para operar recursos de forma inmediata y gratuita.
- El proyecto buscó articular las diferentes líneas de acción para que permitieran el desarrollo de las competencias de manera autogestiva por parte de los agentes culturales municipales. La siguiente matriz (tabla 3) ilustra la manera en que cada una de las líneas aporta al desarrollo de las competencias básicas y especializadas:

Tabla 3. Matriz de competencias de los agentes culturales municipales

	Competencias	Estrategia de desarrollo de competencias		
		Cuadernos	Jornadas	RGCJ
Competencias básicas	Contextualiza las prácticas culturales		X	X
	Conceptualiza la gestión cultural como estrategia de desarrollo social	X	X	x
	Identifica e interpreta la legislación que norma el campo de la cultura en Jalisco		X	
	Identifica y aplica modelos de política cultural acordes a su contexto local		X	X
	Diseña e implementa diagnósticos culturales		X	X
	Diseña proyectos culturales	X	X	X
	Gestiona y administra recursos	X	X	X
	Diseña e implementa estrategias de comunicación de las acciones culturales	X		X

	Competencias	Estrategia de desarrollo de competencias		
		Cuadernos	Jornadas	RGCJ
Competencias básicas	Conforma y organiza equipos de trabajo			X
	Opera y da seguimiento a las acciones culturales	X		X
	Diseña y aplica estrategias de participación ciudadana en los proyectos culturales			X
	Sistematiza su práctica y evalúa las acciones culturales	X		X
Competencias especializadas	Gestiona espacios culturales municipales	X		X
	Organiza festivales culturales	X		X
	Diseña y coordina talleres artísticos	X		X
	Dirige y gestiona grupos artísticos	X		
	Diseña y realiza montajes museográficos	X		X
	Gestiona el patrimonio cultural local			X
	Organiza servicios culturales		X	X
	Diseña e implementa estrategias de mercadeo cultural			X

Fuente: elaboración propia.

En términos generales, el Proyecto de Capacitación Cultural Jalisco contemplaba tres grandes etapas, cada una de ellas con sus líneas y acciones (tabla 4). La apuesta del proyecto era que entre más se avanzara en el proyecto más fuerza y peso tendría la autogestión del aprendizaje y la conformación de comunidades de aprendizaje que permitiera generar a mediano plazo la gestión de la inteligencia colectiva en el campo de la gestión cultural municipal, examinando en paralelo las prácticas de los gestores culturales, sistematizando experiencias y transformando la práctica laboral.

Tabla 4. Plan General del Proyecto de Capacitación Cultural Jalisco

Etapas	Líneas	Acciones
Primera etapa 2010-2012	Jornadas intensivas de capacitación cultural	Cursos talleres presenciales en 10 regiones del Estado
	Cuadernos para la gestión cultural municipal	Producción de 8 cuadernos en dos volúmenes: *Volumen I. Diseño de la acción cultural* • Diseño de proyectos culturales • Gestión de recursos para proyectos culturales • Estrategias para la difusión de actividades culturales • Evaluación de proyectos culturales *Volumen II. Organización de acciones culturales* • Diseño y coordinación de talleres artísticos • Coordinación de grupos artísticos • Dirección de casas de la cultura y museos municipales • Diseño y montaje de una exposición museográfica
	Portal Web Red de Gestores Culturales de Jalisco	• Puesta en marcha del portal • Brindar servicios de socialización de información especializada en gestión cultural
Segunda etapa 2013-2016	Cuadernos para la gestión cultural municipal	Producción de 12 cuadernos en 3 volúmenes: *Vol. III. Contextos y conceptos para la acción cultural* • Conceptos claves para la gestión cultural municipal • Legislación cultural • Participación ciudadana en la gestión cultural municipal • Educación artística *Vol. IV. Operación de la acción cultural* • Gestión del patrimonio cultural local • Gestión administrativa de entidades culturales • Realización de actividades recreativas • Realización de festivales culturales *Vol. V. Herramientas para la acción cultural* • Promoción de la lectura • Formación de públicos • Creación de empresas culturales • SOS. de diseño gráfico para la difusión cultural municipal
	Portal Web Red de Gestores Culturales de Jalisco	• Consolidación del portal como espacio de encuentro e intercambio • Implementación de estrategias de promoción, difusión, animación y formación

Etapas	Líneas	Acciones
	Cursos abiertos en gestión cultural municipal	Puesta en marcha de ocho cursos abiertos en línea: • Contextos y conceptos de la gestión cultural municipal • Políticas culturales a nivel local • Diseño e implementación de diagnósticos culturales • Diseño de la acción cultural a nivel local • Operación y seguimiento de acciones culturales • Sistematización y formalización de la práctica de la gestión cultural municipal • Conformación y manejo de equipos de trabajo • Organización de servicios culturales • Posibilidad de acreditación de cursos y de obtención de un diploma en gestión cultural municipal
Tercera etapa 2017-2019	Cuadernos para la gestión cultural municipal	Producción de 8 cuadernos en dos volúmenes: *Vol. VI. La diversificación en la acción cultural* • Acciones culturales para niños • Acciones culturales para jóvenes • Acciones culturales para adultos mayores • Acciones culturales para personas con discapacidad *Vol. VII. La dimensión del desarrollo en la acción cultural* • Turismo cultural y desarrollo local • Desarrollo de sistemas de información cultural municipal • Prácticas artísticas para la transformación social • Divulgación de la ciencia y desarrollo cultural
	Portal Web Red de Gestores Culturales de Jalisco	• Conformación de bases de datos de estudios de casos • Revista digital de experiencias en gestión cultural municipal en Jalisco • Consolidación como referencia internacional
	Cursos abiertos en gestión cultural municipal	Producción de 10 cursos abiertos en línea nuevos Posibilidad de acreditación de cursos y de obtención de un diploma en gestión cultural municipal o un diploma en gestión de espacios culturales municipales
	Certificación del Consejo Nacional de Certificación de Competencia Laborales (CONOCER)	• Diseño y definición de estándares de competencia en gestión cultural municipal y sus instrumentos de evaluación • Certificación de agentes culturales de los municipios de Jalisco

Fuente: elaboración propia.

Lo expuesto hasta aquí hace referencia solo a la primera etapa, ya que hubo cambio de administración gubernamental y la nueva decidió cancelar el proyecto y no continuar con las siguientes etapas, por lo que el proyecto fue concluido oficialmente el 30 de diciembre de 2013. Sirva este documento, pues, como parte de la documentación del proyecto con propósitos a su socialización con otros colegas gestores.

Conclusiones

La capacitación cultural ha sido un tema atendido en las dos últimas décadas por instituciones y organismos involucrados en la gestión cultural. Sin embargo las estrategias de capacitación cultural "tradicionales" se centran solo en la realización de cursos y talleres regularmente centralizados en la capital del Estado.

Sin embargo, los perfiles y contextos laborales de los gestores culturales municipales demandaban la necesidad de una formación partiendo del reconocimiento de su propia práctica y sus dinámicas laborales.

En el ámbito municipal, la temporalidad, las cuestiones políticas y el desconocimiento de las necesidades del sector cultura hacen que exista una rotación de personal cada tres años. Esta situación no es general, en algunos municipios hay un aprovechamiento de los recursos humanos formados en la experiencia o en academia, pero en su gran mayoría los encargados provienen de diferentes formaciones, y no tienen las herramientas adecuadas para llevar a cabo el trabajo cultural que requiere su situación particular. Estos nuevos agentes necesitan una capacitación en el área que les permita desempeñar su actividad a partir de una planeación estratégica para propiciar el desarrollo cultural de las localidades y de los grupos que las integran.

Las necesidades específicas de cada proceso no son homogéneas sino diferenciadas por el acceso, el contexto y las condiciones de las personas que están involucradas en el ámbito cultural en el Estado. Por esta razón, en el proyecto Capacitación Cultural Jalisco debía contemplar la atención diferenciada hacia los diversos agentes culturales de los municipios de Jalisco, no solo de manera presencial, sino apoyada en nuevas tecnologías y en herramientas para sus procesos de aprendizaje, discusión, interacción y acción.

Referencias

Bonet, L. (2007). El perfil del gestor cultural en el siglo XXI. *Actas del I Congreso Internacional Sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de la Cultura*. Valencia: Diputación de Valencia. Disponible en http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD_congreso/pdf_c/2/2.1.pdf

Brambila, B. (2009). La formación para el promotor cultural en México: antecedente y características. En *Educación y gestión cultural. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas*. José Luis Mariscal (Comp.) Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Díaz, C. y Martínez, M. (2000). *La gestión cultural: un nuevo campo para los periodistas en Chile*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Comunicación Social. Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.

Gervilla, E. (1991). *El animador: perfil y opciones*. España: Editorial CCS.

Guédez, V. (s.f.). La formación del gestor cultural. En *Antología de lecturas. Diplomado en Gestión Cultural. Bloque temático IV: Perspectivas de la gestión*. México D. F.: CONACULTA.

Iberformat, OEI y UNESCO. (2004). *Formación en gestión cultural y políticas culturales. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación*. España: Unesco.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2011). *Censo de Población 2010*. Jalisco. México D. F.: Inegi.

Jiménez, L. (2006). *Políticas culturales en transición. Retos y escenarios de la gestión cultural en México*. México D. F.: CONACULTA.

Kaplun, M. (1998). La gestión cultural ante los nuevos desafíos. *Revista Chasqui* (64).

Kóvacs, M. (2005). La formación de los agentes de desarrollo cultural en África. *Memorias del Tercer Encuentro Internacional de Gestores y Promotores Culturales (Guadalajara, 2005). Cuaderno de Patrimonio cultural y turismo* (13), México D. F.: CONACULTA.

Mac Gregor, J. (1998). Políticas culturales y formación de promotores y gestores culturales para el desarrollo cultural autogestivo. *I Seminario Nacional de Formación Artística y Cultural*, Bogotá Colombia.

Mariscal, J. (2006). La formación y capacitación de los gestores culturales. *Apertura, Revista de Innovación Educativa*, *6*(4).

Mariscal, J. (2007). *Políticas culturales: una revisión desde la gestión cultural*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Mariscal, J. y Coronado, G. (2008). Gestión y tutoría de proyectos culturales en línea: una experiencia en la formación de gestores culturales. *Encuentro Virtual Educa*. Zaragoza, España.

Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas del futuro*. España: Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación.

Martinell, A. (2002). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura* (2). Disponible en http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric02a05.htm

Neugovsen, G. (2007). *El desarrollo de competencias en gestores culturales, administradores de la cultura y emprendedores*. Buenos Aires: autor. Disponible en http://vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/b_virtual/quito/doc_36.pdf

Ornelas, G. (2000). *Formación docente ¿en la cultura? Un proyecto cultural educativo para la escuela primaria*. México D. F.: Universidad Pedagógica Nacional.

Porta, L. (2005). *La formación en gestión cultural: nueva agenda en torno a una mirada crítica de los diseños curriculares*. Trabajo presentado en el IV Campus Euroamericano de Cooperación Cultural. OEI, Inter Arts, AECI, Ministerio de Cultura de Brasil. Salvador de Bahía, Brasil.

Porta, L. (2006). La formación en el campo de la gestión cultural: 8 tesis para pensar la profesionalización. *Seminario de Formación de Formadores en Gestión Cultural*. Acerca, Inter Arts, Universidad de Antioquia y OEI, Antigua, Guatemala.

Quintana, J. (1995). Relaciones entre animación sociocultural y gestión cultural. *Pedagogía Social: Revista Interuniversitaria* (12), 151-156.

Ramírez, J. (2005). Anthar López. *Rutas de vida, por donde viaja la memoria a través de la palabra*, vol. I. [CONACULTA-Radio UdeG-Producciones Ochún].

Rincón, F. (2008). De la difusión, la divulgación y la promoción cultural a la formación en gestión cultural. *Primer Encuentro Nacional de Instituciones de Educación Superior*, Medellín, Colombia. Disponible en http://extensioncultural.udea.edu.co/Publicaciones/Memorias%20ENIES/PONENCIAS/Gestion%20cultural%20-%20Fabio%20Rincon%20Cardona.pdf

Schargorodsky, H., Bayardo, R., Constanso, C., Neugovsen, G. y Ariel, O. (2003). *Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe. Informe final* (documento inédito). Buenos Aires: Unesco, Universidad de Buenos Aires.

Ventosa, V. (2008). Animación y gestión cultural: convergencias y diferencias. *Quaderns d'animació i Educació Social* (7), 1-7. Disponible en http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/siete/ANIMACION.pdf. .

Zapata, C. (2005). Capacitación y formación. Primer en Encuentro Nacional de promotores y Gestores Culturales. Memoria en cuatro actos. *Cuadernos de patrimonio cultural y turismo* (11), México D. F.: CONACULTA.

Zapata, C. (2007). *La importancia de la capacitación y la formación en la gestión cultural*. Trabajo presentado en el Taller de formación de formadores en gestión cultural. Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.

Parte 3

Diseño y operación de la acción cultural

Capitulo 1

Gestión cultural durante el gobierno de la Unidad Popular: una aproximación necesaria

Rafael Chavarría C.
Manuel Sepúlveda C.

En el presente capítulo, de manera diacrónica y retrospectiva veremos dos aspectos del desarrollo de la gestión cultural en Chile. La primera sección analizará la discusión que da origen al reconocimiento de la práctica de la gestión cultural y la formación de sus cultores, desde una perspectiva centrada en un caso de estudio tendiendo nexos con el contexto latinoamericano, y en segundo lugar, se buscará ejemplificar con el caso de la Editorial Nacional Quimantú, de acuerdo con la implementación de la gestión cultural en su aspecto patrimonial y de extensión.

La construcción de esta propuesta se hará mediante el análisis de la producción de la temática cultural durante las últimas décadas, tomando materiales producidos por disciplinas como la sociología y enfoques provenientes de los estudios culturales. Además, se utilizarán métodos constructivos historiográficos, como es la compilación de fuentes primarias y enfoques cualitativos, como lo son entrevistas a actores relevantes.

La propuesta inicial es el resultado preliminar de nuestra investigación en torno a una aproximación de la gestión cultural durante la Unidad Popular. En trabajos futuros se espera destacar otros aspectos de la sociohistoria de la gestión cultural en Chile.

De la formación a la práctica: antecedentes de la gestión de lo cultural

La formación académica en gestión cultural data en Chile de principios de 1996 con un programa de postítulo en la Universidad de Chile. A partir de entonces, su diversificación en cuanto a oferta de títulos y grados ha sido significativa. Ya a fines de 1996, se mencionaba la participación de "gestores culturales" en calidad de convocantes, junto a parlamentarios, del Encuentro de Políticas Públicas, Legislación y Propuestas Culturales realizado en Valparaíso, donde se reiteró la necesidad de avanzar en la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), propuesto por la "Comisión de Personalidades", convocada en 1990 durante el gobierno del presidente Patricio Aylwin, como forma institucional de la cultura en Chile. También se desataca su participación —junto a parlamentarios, *creadores* y empresarios—, en la Comisión Asesora Presidencial en Materias Artístico Culturales, reunida en 1996 por el entonces presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle, la que en su informe reitera la propuesta de una institucionalidad cultural para Chile y aporta elementos para establecer un presupuesto para cultura (CNCA, 2005, pp. 7-8).

El reconocimiento de la existencia de "gestores culturales" en forma previa a la formalización profesional por la academia no es, por cierto, un hecho exclusivo de la realidad chilena. Así se desprende de algunas ponencias presentadas en el *I Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de la Cultura*, organizado en mayo de 2005 por el Servicio de Asistencia y Recursos Culturales (SARC) de la Diputación de Valencia, España. En las ponencias de Javier Pinotti Baldrich (2005) y de Javier Valbuena Rodríguez, (2005), se coincide en señalar dos antecedentes sobre la formación académica de los gestores culturales. En primer lugar, que la gestión cultural fue una profesión o especialización profesional creada por los propios gestores. Su etapa de profesionalización se da luego en Barcelona, influida por el Consejo Europeo y por corrientes de formación provenientes de Europa. Las primeras escuelas de animadores juveniles y de animadores socioculturales se crean en los ochenta, y recién a principios de los noventa, en colaboración con el SARC, dos universidades —Universitat de Valencia Estudi General y Universidad Politécnica de Valencia— ponen en funcionamiento cursos de posgrado para la formación de futuros profesionales. Un segundo antecedente, que explica en gran parte el anterior, es que los primeros formadores en gestión cultural partieron de la praxis, síntesis de conocimientos y prácticas previas que luego devendría en un saber

y práctica especializada, formalizada en —y por— la academia. Algunas de estas experiencias guardan relación con trabajos voluntarios de alfabetización y educación popular, en barrios populares de España a principios y mediados de los setenta, bajo el influjo de Paulo Freire y su *pedagogía del oprimido*. Experiencias similares de alfabetización y educación popular, contemporáneas a la referida en España, se dieron en nuestra región, sin ser Chile una excepción (Infante y Letelier, 2013).

Una apreciación similar se advierte en la entrada "política cultural" del *Diccionario de estudios culturales latinoamericanos* (Szurmuk y Mckee Irwin, 2009, pp. 214-219), elaborado por George Yúdice. En ella se señala, que la vasta institucionalidad cultural creada en México al amparo de la Constitución Mexicana de 1917, pasó "por varias transformaciones que le dan un carácter muy especial en el contexto de América". La primera de ellas, "es el cuestionamiento de los conceptos y divisiones tradicionales de la Gestión Cultural a partir de la antropología mexicana a fines de los años setenta y comienzos de los ochenta: arte, cultura tradicional (folclor, cultura popular) y patrimonio (tangible)". Lo tradicional en México se pluraliza con la creación en 1978 de la Dirección de Culturas Populares. Con la fundación en 1982 del Museo Nacional de Culturas Populares y de la "Convocatoria del Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC, 1989) bajo Guillermo Bonfil Batalla se enfrentó la gestión al 'control cultural' de la institucionalidad…". La capacitación a los gestores se inicia en 1984, por medio del Programa Nacional de Formación de Promotores Culturales. Como en España, se registra la existencia de gestores culturales en México en forma previa a su formalización en programas académicos dictados en instituciones estatales o universidades.

Con una institucionalidad cultural menos vasta que la de México y con un sesgo más historiográfico que antropológico, Chile experimenta procesos equivalentes a partir de la segunda década del siglo XX. Sin ánimo de revisar todos, podemos señalar la creación en el año 1925 del Consejo de Monumentos Nacionales por medio del decreto Ley N° 651, normativa que rige hasta 1970 cuando se promulga la Ley de Monumentos Nacionales, vigente hasta la actualidad. En 1929 se crea la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), con el objetivo de coordinar las actividades y administración de las diez instituciones culturales—museos, bibliotecas y del Registro Conservatorio de la Propiedad Intelectual— formadas entre 1813 y 1925. A principios de la década del treinta se institucionaliza la extensión cultural en el ámbito de la Universidad de Chile, implementada luego por el resto de

las universidades existentes en aquel entonces (Universidad de Concepción, Universidad Técnica del Estado, Universidad Católica). En 1932, se crea el Departamento de Extensión Cultural del Ministerio del Trabajo, que operó a lo largo de su década de existencia como "órgano de política cultural del Estado […] orientado hacia los trabajadores y los sectores populares, siendo siempre su director Tomás Gatica Martínez…" (Subercaseux, 2011, p. 107). A ello le siguen, entre otras acciones, la creación de Chile Films en 1941, con fondos provenientes principalmente de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); la concesión de la televisión pública a las universidades por parte del Estado en los cincuenta, y el dinámico proceso de extensión y masificación de la cultura —en sus diversas formas y expresiones— en las décadas siguientes, hasta el golpe de Estado en 1973.

Tras la referencia a estas experiencias subyacen, para el examen del desarrollo de la gestión cultural en Chile, algunos supuestos y otras afirmaciones. Entre los primeras, que la gestión cultural y los gestores culturales anteceden a su reconocimiento y formación por y en la academia, la cual viene a sistematizar —y en gran medida, a redefinir y circunscribir— un conjunto de saberes y prácticas, acumulados y retrasmitidos en su praxis a lo largo de un tiempo histórico previo a su formalización. Así como en México es en el seno del proceso histórico de creación de su institucionalidad cultural donde se desenvuelven las primeras formas de gestión cultural, con visiones, capacidades e impulsos diferentes según la etapa histórica, es dable suponer la posibilidad de examinar el desarrollo de la gestión cultural en Chile, en el despliegue histórico de su propia institucionalidad cultural. De modo similar, así como en España se identifica como antecedente de la formación académica de los gestores culturales a su propia praxis, es factible pensar que, para el caso chileno, estas praxis se registran en relación y al interior del proceso histórico de desarrollo de su institucionalidad cultural. Entre lo que no se presupone, es que se pueda homologar, sin registro de inventario, aquello que en la actualidad se entiende por gestión y gestores culturales, con aquellas formas de organización, intervención, administración y gestión de la cultura, surgidas en la época histórica previa de la gran transformación operada por el neoliberalismo a nivel global a partir de los ochenta. Esta última, es una consideración fundamental para la comprensión de las continuidades y rupturas entre las formas de organización, intervención y gestión de la cultura entre ambas etapas históricas, que involucra una serie de problemas.

La tendencia gerencial en la gestión cultural y la nueva racionalidad neoliberal

La subsunción de la vida social a las lógicas del mercado implicó no sólo la reorganización de las formas de producción y de trabajo del modelo previo sino, también, la reestructuración de las relaciones entre la sociedad, la economía y la cultura, dotando de nuevos sentidos y usos a esta última, en la medida que sociedad y economía se han visto también redefinidas tanto en sus sentidos como en sus relaciones mutuas. Hace algunas décadas, Raymond Williams (2000) advertía que el concepto de cultura había registrado una serie de variaciones, complicaciones y contradicciones en su desarrollo, las que no se explican solo por las experiencias complejas y sin precedentes que describía y comprendía, sino también por su estrecha relación con los de sociedad y economía, enfrentados a similares problemas y tensiones.

Este vínculo complejo e interdependiente entre estas áreas —sociedad, economía y cultura— y sus conceptos, queda de manifiesto en la noción de "cultura como recurso" acuñada por George Yúdice (2002). La centralidad del mercado en la coordinación social impulsada por el modelo de desarrollo neoliberal (Lechner, 1997), se evidencia no solo en el desplazamiento del Estado en la organización y desarrollo de la sociedad, con sus formas de comprender y organizar la cultura, sino también, en la reabsorción de "la ideología y buena parte de lo que Foucault denominó sociedad disciplinaria […] dentro de una racionalidad económica o ecológica, de modo que en la 'cultura' (y sus resultados) tienen prioridad la gestión, la conservación, el acceso, la distribución y la inversión" (Yúdice, 2002, p. 14). La centralidad del mercado en la coordinación social conlleva nuevas formas de comprender y organizar la cultura, y con ello, una redefinición de los conocimientos, idoneidades y prácticas de quienes, en el modelo anterior, ejercían las funciones de mediación entre los "productores del arte y cultura" y sus "comunidades o consumidores". Es decir, la centralidad del mercado ha dotado de nuevos sentidos y usos no solo a la cultura sino también a la práctica social de su gestión.

La gestión cultural, por tanto, no ha sido indiferente a los efectos de reabsorción de la cultura a la racionalidad económica. Junto con la consolidación de principios utilitarios respecto de la cultura, se consolida una tendencia formativa y de práctica de la gestión cultural reabsorbida, también, dentro de una racionalidad instrumental. En un informe elaborado

en forma conjunta por la Red Iberoamericana de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural (IBERFORMAT), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Unesco, con datos recolectados entre agosto de 2003 y agosto de 2004, se constata que la tendencia central es considerar a la "Gestión Cultural como la gestión de recursos para la ejecución de proyectos de mercado (postura administrativa)…". Si bien se aprecia la emergencia de "posturas que consideran a los proyectos culturales en primer término, como factor importante del desarrollo social" (Unesco/OEI/IBERFORMAT, 2004, p. 24), aún en ellos se encuentra presente la perspectiva anterior. En ambos casos, la cultura como recurso es el sentido central.

Cierto es, que este nuevo "marco epistémico" que implica la cultura como recurso (Yúdice, 2002), no ha discurrido por cauces tan *naturales*. En ello, han intervenido activamente instituciones supranacionales como la Unesco, la OEI y la Unión Europea, organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, redes globales como IBERFORMAT y lo que se ha dado en llamar la "sociedad civil globalizada de las fundaciones internacionales y de las organizaciones no gubernamentales…" (Yúdice, 2002, p. 24), muchas de ellas comprometidas con el pensamiento neoliberal. En este sentido, la constatación del informe referido de esa tendencia central en las formas de concebir y realizar la Gestión Cultural, no es sino la verificación de una realidad a la cual las mismas instituciones que investigan han contribuido a construir, por medio de programas de formación, seminarios, publicaciones, congresos y redes.

Pero, también han contribuido a fijar esa tendencia pragmática e instrumental en los programas de formación en gestión cultural y en los profesionales que se desempeñan en esa labor, los cambios registrados en el sentido mismo del término gestión, lo cual problematiza aún más la revisión de las formas del desarrollo histórico de la gestión cultural. El viejo *ethos* burocrático de la administración pública, propio del modelo de desarrollo previo, estructurado en torno a las nociones de servicio al interés público y de derecho sociales asociados a la condición de ciudadanos, ha sido desplazado por lo que Francisco Puello-Socarras (2008) define como sucesivas "oleadas administrativas", producto de las reformas neoliberales. En cada una, los ámbitos y sentidos de lo estatal y de lo privado se han redefinido con la introducción de lógicas del mercado en la administración pública y el uso de las herramientas gerenciales "provenientes de la administración privada en el manejo de los asuntos públicos…" En su tercera oleada, auspiciado por el enfoque de la nueva agenda pública (NGP)

—*new public managament*—, ya reformado el sector público, se pretende "*transformar* las relaciones entre gobierno y sociedad", por medio de la transferencia de principios y prácticas del sector privado al sector público. Tendencias que George Yúdice identifica como asociadas al nuevo marco epistémico, donde la cultura se moviliza como un recurso "para promover el desarrollo del capital y del turismo", tales como la inclinación a incluir la "cultura como catalizador del desarrollo humano", ante el evidente fracaso de la teoría del *derrame* o del *chorreo* auspiciada por el neoliberalismo; las responsabilidades que se transfieren a la cultura y a "los administradores de las artes y los gestores culturales" en la resolución de problemas, que no hasta hace mucho eran considerados de índole económica o social; la tendencia a identificar el "concepto de innovación como motor de la acumulación de capital […] con la cultura"; la mayor recurrencia "a la medición de la utilidad" de la cultura por medio de indicadores que justifiquen y permitan "legitimar la inversión en lo social", son de similar registro a aquellas que para Puello-Socarras estimula la NGP en su proceso de racionalización del Estado y de la administración pública[1].

Como R. Williams (2000, p. 22) lo advirtiera en su momento, cada concepto interactúa "con una historia y una experiencia cambiante" y las transformaciones operadas en alguna de las "áreas" transgreden siempre sus fronteras, para redefinir aquellas con las que se relaciona. Los cambios registrados producto de las reformas neoliberales, tanto en la economía como en el Estado y la administración pública han modificado las definiciones y usos no solo de la cultura sino también de la gestión. En momentos donde los sentidos y usos de los conceptos básicos con los que trabajamos parecieran conducir siempre a la misma racionalidad económica e instrumental, un camino metodológico para desnaturalizar esa relación que se nos presenta como un dato de la realidad, tal como sugiere Raymond Williams, es retrotraernos en la indagación hacia las formas previas que la gestión cultural adoptó en el despliegue histórico de su propia institucionalidad cultural.

---

1 De acuerdo con Francisco Puello-Socarras, ante el agotamiento de la productividad empresarial, la NPG estimula "una *revolución en la gestión* basada en la utilización del conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua". Así, la NGP confiere mayor importancia a los resultados obtenidos y da mayor responsabilidad a los gestores; promueve mayor flexibilidad de las organizaciones, de los recursos humanos y las condiciones contractuales; establece objetivos que puedan ser monitoreados por medio de indicadores, entre otros.

Algunos antecedentes históricos de la gestión cultural en Chile

En este repliegue hacia formas previas de la gestión cultural, el esfuerzo se centra en la identificación, más allá del nombre mismo que asumieran, de ciertas posiciones y funciones —como de los sentidos que el *ethos* de época les confería— desempeñadas por ciertos actores al interior de los circuitos culturales del momento, de registro similar a los que más adelante confluirían para configurar las actividades, posiciones y capacidades de lo que en la actualidad se entiende por gestión y gestores culturales.

Las formas iniciales de lo que hoy se conceptualiza como gestión y gestor cultural, se encuentran relacionadas con los procesos convergentes de concentración de la producción cultural en el campo institucional y la cada vez más compleja y profesional división del trabajo, verificados al interior del campo cultural chileno que, de acuerdo a Brunner, Barrios y Catalán (1989, p. 22) son expresión de algunos de los fenómenos culturales promovidos por la progresiva "incorporación de la modernidad en la cultura chilena…", impulsada desde el Estado en la segunda década del siglo XX. Ciertamente, el doble desplazamiento que se verifica a partir de este momento, de la esfera privada a la pública y de la cultura tradicional a una "cultura organizada como proceso de producción y comunicación para públicos masivos…", implicó la progresiva introducción de nuevas tareas y agentes vinculados a la cada vez más compleja organización de los procesos de distribución, difusión y consumo de los bienes simbólicos, y de mediación entre los productores culturales, sus obras y públicos cada vez más diversificados.

En gran medida, en la descripción que los autores hacen de las múltiples "acciones deliberadas de ordenamiento, encausamiento y distribución del servicio cultural", producto de su integración progresiva a la esfera pública y su transformación en "objeto de políticas" por parte del Estado[2],

2 Los autores sostienen, que como movimiento correlativo del proceso de incorporación de la modernidad en la cultura chilena, se da una transformación de la cultura como "objeto de políticas", es decir, en "un servicio del que debe hacerse cargo el Estado y organismos privados, distribuyéndose a través de circuitos públicos, de mercado o de base comunitaria, con la intervención reguladora de organismos representativos de los intereses locales, corporativos, empresariales, sindicales y estatales". El Estado desempeña un papel promotor de la cultura y lo despliega por diversos medios, tales como: legislación, resoluciones administrativas, intervenciones de tipo

se infiere la conformación correlativa de agentes, separados y diferenciados de la actividad de producción cultural en sentido estricto, integrados en los momentos de difusión y recepción de los productos culturales y sus actividades, capacitados para planificar, coordinar y procurar los recursos necesarios para la realización de estas actividades.

En un estudio documentado de este proceso de introducción de la modernidad, en la cultura chilena a principios de la década del veinte del siglo pasado, Benjamín Subercaseaux (2011) aporta elementos que refuerzan la intuición anterior. A partir del concepto de "escenificación del tiempo histórico nacional", el autor establece un marco de interpretación de la cultura y sus procesos de institucionalización como un campo en disputa, tensionado en sus perspectivas de transformación de la sociedad del periodo (1930-1973) por la coexistencia —a veces en término de colaboración, en otros de disputa— de dos paradigmas centrales: el de *democratización cultural*, asociado a un proyecto político de reforma social, y el de *democracia cultural*, vinculado a uno de transformación radical de la sociedad[3]. Si bien, en

político, censura ideológica, movilización de recursos, subsidios, liberación de impuestos, facilitación de importación de tecnologías de producción y recepción de bienes culturales, reservas de mercado, constitución de corporaciones públicas de promoción, etc. Con su integración progresiva a la esfera pública, "la cultura moderna se transforma en un campo de infinitas acciones deliberadas de ordenamiento, encausamiento y distribución del servicio cultural; se refuerzan sus rasgos institucionales y organizativos y se crea, en torno al campo cultural, una compleja red de agencias y actividades que intervienen en distintos momentos y etapas de la producción, transmisión y recepción de los bienes culturales, dando lugar a nuevas formas de división del trabajo de producción y control simbólicos y a nuevas formas de profesionalización de esas actividades" (Brunner, J., Barrios,. y Catalán, 1989).

3 De acuerdo a Subercaseaux (2011, p. 100), el paradigma de la "democratización cultural corresponde a una concepción extensionista que busca facilitar el acceso de las mayorías a los bienes artísticos y culturales, bienes que desde una perspectiva ilustrada contemplan de preferencia las expresiones legitimadas por la tradición y por la estructura social preexistente (alta cultura y cultura popular de corte tradicional). En este paradigma subyace la idea de un capital cultural único, con una lógica que a la postre conlleva a la homogeneidad y al uniculturalismo, un paradigma que privilegia el polo de la oferta por sobre el de la demanda o de las necesidades culturales, que valora el rol del poder central en la elaboración y gestión de los asuntos culturales y que tiende a concebir la vida cultural como una recepción pasiva, como una ciudadanía "esponja" más que como un proceso activo, plural y participativo". En cambio, el de la democracia cultural, la cultura es concebida como "una pluralidad de culturas y subculturas, lo que implicaba la participación plena de cada grupo o sector social en la vida cultural, no solo como receptores sino también como emisores o actores

la orientación básica de las "múltiples acciones deliberadas" del Estado y las instituciones paraestatales, como las universidades, articuladas en relación al "concepto eje de extensión", predomina el paradigma de democratización cultural, la presencia del paradigma —o, en términos de Gramsci, el principio hegemónico— de democracia cultural, inserto en las iniciativas desplegadas tanto desde el Estado como al interior de las instituciones paraestatales, aporta al desarrollo de movimientos y escuelas emergentes, alternativas a la producción cultural dominante, que van a presionar sobre el sentido de cultura y, por tanto, sobre el de extensión, como un campo de disputa política y social (Subercaseaux, 2011, pp. 99-104).

De las iniciativas y acciones desplegadas a partir de los años treinta, interesa destacar al menos dos, donde consideramos se empieza a evidenciar la presencia de nuevos agentes y actividades. De acuerdo a Brunner (1985), las "instancias organizativas de un circuito cultural", son las que permiten relacionar a "los productores del campo cultural [con sus medios de producción y formas comunicativas] y los públicos involucrados en la comunicación…" y asegurar el funcionamiento del circuito cultural. Estas instancias, para Brunner, son básicamente tres: el Estado, el mercado y la comunidad. Si bien Brunner no lo explicita ni sugiere, sostenemos que es en estas instancias organizativas en las que se desarrollan las formas iniciales de lo que en la actualidad se entiende por gestión y gestor cultural. Veamos algunos casos detallados por Benjamín Subercaseaux.

De acuerdo con el autor, la primera institución que alberga un proyecto de acción cultural de carácter nacional fue el Departamento de Extensión Sociológica[4] y Cultural del Ministerio de Trabajo, creado en agosto de 1932. A cargo de su dirección, asume el escritor y exdirector de la Revista Zig-Zag Tomás Gatica Martínez. El departamento se organiza en cuatro secciones: en la "docente", su dirección recae en el escritor Joaquín Edwards Bello; la de "bibliotecas", a cargo del poeta Neftalí Reyes (Pablo Neruda); la de "espec-

---

de la misma. Desde este paradigma se buscó democratizar más las actitudes que las obras, más la participación activa en el proceso que en la recepción del producto, de prestar más atención a la demanda y a las necesidades que a la oferta cultural. En este paradigma subyace la idea de que en la sociedad coexiste una pluralidad de culturas y subculturas, y que solamente en la medida en que esa heterogeneidad sea reconocida y favorecida por el Estado, se estarían sentando las bases para que el movimiento creador de cada individuo pueda expresarse plenamente. Este ideal supone, por supuesto, como precondición, la existencia de una democracia política y económica".

4 Al poco tiempo se elimina el atributo de "sociológica" (Subercaseauxux, 2011, p. 106), de fuerte connotación positivista, propia de la época.

táculos", a cargo del dramaturgo René Hurtado Borne, con la colaboración del escritor y también dramaturgo Antonio Acevedo Hernández; y el escritor e investigador Tomás Lago Pinto en la sección de "propaganda". La designación de "hombres de la cultura" en actividades de difusión y extensión propiamente culturales, a primera vista es parte de la idea predominante de la época, según la cual la cultura es responsabilidad de quienes se dedican a ella. Pero también nos señalan dos aspectos a considerar. En principio, la aún incipiente separación de la actividad de producción cultural de las que exigen las nuevas actividades de extensión cultural, vinculadas a las de mediación entre los productores culturales, sus obras y los públicos. Pero, por más incipiente que fuera esta separación, empieza a hacerse evidente la necesidad de una intervención deliberada, preparada y diferenciada de las específicas de la producción cultural. Debido al carácter inicial de introducción de la modernidad en la cultura, no es de extrañar que ambas tareas recaigan en "hombres de la cultura". Son ellos, quienes en el momento conocen los circuitos culturales y disponen de una nutrida "agenda" —y del debido reconocimiento de sus pares— de creadores culturales, intelectuales y profesionales en torno a los cuales articular las diversas actividades a desarrollar. Las tareas que ello implica, de planificación, organización, difusión y disposición de los recursos para su realización, pueden ser leídas sin mayor esfuerzo en la reseña que hace Benjamín Subercaseaux (2011, p. 106) de un folleto publicado en 1932, por el Departamento de Extensión Cultural del Ministerio de Trabajo, de la cual citamos en extenso algunas de sus partes.

En un folleto del año 1932, que señala las actividades realizadas en los primeros meses de funcionamiento del Departamento, se consignan 426 funciones gratuitas para obreros (de cine, teatro, conciertos y circo), habiéndose repartido 280.000 localidades en teatros de Santiago y Valparaíso. Entre estas actividades se destacan un concierto de Claudio Arrau, conferencias como "El alma portuguesa", por el propio director del departamento, un ciclo de charlas sobre el teatro de Antonio Acevedo Hernández y una disertación sobre "La República española y el trabajo", dictada por José María Souviron. Algunas de estas conferencias, dice el folleto, serán editadas y divulgadas por la editorial Nascimento […] El folleto incluye también un apartado sobre Cultura Popular, entendiendo por tal la formación integral de los trabajadores, en una perspectiva de extensión, pues se trata en concreto de promover "conferencias para el pueblo y para los funcionarios del Ministerio, distribución de bibliotecas en todo el país, teatro del pueblo, espectáculos culturales gratuitos", incluso la idea de realizar síntesis de obras literarias y teatrales demasiado extensas, para que así

—considerando las escasas horas de descanso que tienen los trabajadores— puedan ser leídas por todos. El concepto eje es por ende el de extensión, como una actividad que permitirá "la formación integral del proletariado". En resumen, un Estado generador de cultura o, como señala el director del departamento, "un Estado que ya no es solo una fría organización que dicta y controla leyes, sino que es también una entidad humana que reconoce […] los más amplios y universales principios de conciencia social".

El conjunto de tareas integradas en la realización de esta nutrida agenda de actividades, pueden ser interpretadas como gestión cultural *avant la lettre*. Actividades de este tipo, que implicaban la existencia de agentes mediadores entre públicos y creadores, y que exigían una intervención deliberada e involucraban tareas de planificación, organización, difusión y disposición de recursos, lograron la adhesión de públicos nuevos para la época —lo que hoy se conoce como creación de nuevas audiencias—, anteriormente excluidos de los circuitos de difusión cultural institucional, las que incorporaron como parte de sus demandas al Estado. En un documento elaborado en una reunión pública celebrada en agosto de 1937, por el Consejo Obrero de Cooperación al Departamento de Extensión Cultural del Ministerio del Trabajo, integrado por sindicatos y gremios de Santiago, entre otras consideraciones, se solicita al entonces Presidente de la República, Pedro Aguirre Cerda:

> … ampliar los servicios del Departamento […] bajo el rubro de DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA OBRERA [y] que el Supremo Gobierno y el Congreso Nacional le proporcione en el grado más amplio los medios económicos que le permitan desarrollar íntegramente una intensa y efectiva labor cultural a través de todo el país […] a saber: equipos de cine, con dotación de películas adecuadas, camiones - bibliotecas, radios transmisoras, brigadas culturales, grupos corales, cursos de especialización, Escuelas y Universidades Populares, taller de imprenta para la publicación de folletos y otros medios (Subercaseaux, 2011, p. 108).

Estas actividades, precursoras de la gestión cultural, que se producen antes de su reconocimiento oficial, académico e histórico, se hacen presentes también en las acciones desarrolladas por el Departamento de Extensión Universitaria de la Universidad de Chile, creado en 1930. Según documento de la época[5], citado por Subercaseaux (2011, p. 118), en el primer año de sus actividades, el Departamento de Extensión Universitaria:

5 De acuerdo a la cita de Subercaseux, el documento referido es "La Universidad de Chile, 1843-1934", Documento Manuscrito, sin fecha, de Luis Galdames, por enton-

> … organizó conferencias cotidianas, conciertos populares a cargo del Conservatorio Nacional de Música, una de las mejores exposiciones de pintura de los últimos años, cursos de filosofía, bellas artes, urbanismo, ciencias, publicó una obra consagrada a conmemorar el cincuentenario de la Academia de Bellas Artes; organizó, además, numerosas veladas conmemorativas, un Salón de Bellas Artes en Valparaíso y ocho cursos de alta cultura en la Academia de Guerra (Subercaseaux, 2011, p. 118)[6].

El gradual, pero continuo proceso de concentración de la producción cultural en el campo institucional y de la creciente complejización y profesionalización de la división del trabajo, desarrollados al interior del campo cultural chileno, estimuló y exigió la intervención de agentes capacitados para implementar, tanto las múltiples tareas que demandaba la función de mediación entre los públicos y los creadores y sus obras, como las nuevas formas de intervención cultural, de estímulo a la participación popular ya no solo como receptores sino, fundamentalmente, como protagonistas y creadores de su propia cultura. El complejo de actividades de intervención, administración y gestión de la cultura desarrollados a lo largo de casi cuatro décadas, no condensaron en los años sesenta y principios de los setenta en un agente que integrara en sí mismo y en su actividad profesional, el conjunto de destrezas asociadas a la posición de mediación, propia del actual gestor cultural. El conjunto de capacidades y conocimientos demandados por el creciente proceso de diferenciación y profesionalización verificados al interior de campo cultural chileno, fueron, más bien, ejercidas en forma colectiva e impulsadas desde el Estado, sus instituciones y parte de las organizaciones sociales y políticas del momento, en el marco de un *espíritu de época* —esa escenificación del tiempo histórico de las que nos habla B. Subercaseaux— de profunda transformación de la realidad social, económica, política y cultural desplegado entre 1970 y 1973, durante el gobierno de la Unidad Popular en Chile.

---

ces Decano de la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación de la Universidad de Chile.

6 Este nuevo conjunto de actividades, se desarrollaron en las diversas instancias de extensión cultural de las universidades chilenas y fueron parte también de las funciones exigidas por el Estado en el traspaso de la Dirección General de Información y Cultura al ámbito de la Universidad de Chile, dispuestas en el decreto legal que lo reguló (Subercaseaux, 2011).

La experiencia de gestión cultural participativa de Quimantú

La creación de Empresa Editora Nacional Quimantú constituyó una de las experiencias editoriales más importante de la historia de Chile, reconocida a nivel internacional y objeto de múltiples debates e investigaciones. La envergadura que involucró la producción editorial de Quimantú en sus dos años y medio de existencia, queda en evidencia al exponer sus cifras. Según declara Sergio Maurín en 1975 (2013, pp. 93-97), gerente general de la empresa en aquellos años, a los 22 meses de su primer lanzamiento, en agosto de 1972, Quimantú había publicado 12.093.000 ejemplares correspondientes a 274 títulos, 78 de los cuales fueron reeditados y con 26 títulos agotados esperando su próxima reimpresión. De estos 12 millones, a la fecha se habían vendido a precios populares 11.164.000 ejemplares.

La sangre y la esperanza, de Nicomedes Guzmán, inaugura en octubre de 1971 la colección "Quimantú para Todos", con dos títulos quincenales de 50.000 ejemplares cada uno. A ello se suman, la Colección Mini libros, de edición semanal, con tirajes de 80.000 a 120.000 ejemplares cada una; la Colección "Nosotros los Chilenos", con 25.000 ejemplares por quincena; la Colección "Camino Abierto", con tiradas que fluctuaban entre los 7000 y 20.000 ejemplares. Cifras similares tenía la colección "Clásicos del Pensamiento Social". Por su parte, "Cuncuna", primera colección de cuentos para niños ofrecida por una editorial chilena, se imprimía en volúmenes que oscilaban entre los 20.000 a 40.000 ejemplares. "Figuras de América", con títulos dedicados a Bolívar, Sandino, Sucre, Artigas y Carrera, se editaba con tirajes de 10.000 a 15.000 ejemplares; *Documentos Secretos de la ITT*, de la serie "Documentos Especiales", alcanzó los 280.000 ejemplares; la colección "Cuaderno de Educación Popular", dirigida por Marta Harnecker y Gabriela Uribe, se imprimía en tirajes mínimos de 10.000 y máximos de 250.000 ejemplares.

Las doce revistas que editó Quimantú, entre las que se cuentan *La Firme*, *Paloma*, *La Quinta Rueda*, la revista juvenil *Onda*, la infantil *Cabro Chico*, alcanzaban en conjunto más de 1.800.000 ejemplares por mes. Además de sus publicaciones propias, en Quimantú se imprimían millones de textos escolares para el Ministerio de Educación, de manuales de divulgación para el Ministerio de Salud, y 22 revistas para clientes varios, muchas ellas con una línea editorial de clara oposición al gobierno de la Unidad Popular, tales como *Ercilla*, *Vea*, *Visión* y *Reader´s Digest*.

A esto se suma, la multiplicación de librerías y bibliotecas populares, con la instalación de 38 librerías en Asentamientos Campesinos, "donde jamás había llegado una sola obra impresa y 94 librerías sindicales, todas ellas operadas por las organizaciones de los trabajadores, con asesoría de la Editora Nacional" (Maurín, 2013, p. 94).

Los datos cuantitativos sobre la multifacética producción editorial de Quimantú, de por sí significativos, no pueden ser interpretados solo como expresión de un exitoso modelo de gestión empresarial. Nuestra hipótesis es que en la explicación de su éxito se debe integrar la valoración de la puesta en marcha de un modelo de gestión cultural participativa, que involucraba al conjunto de los trabajadores de la editorial —y la colaboración de un importante número de intelectuales y artistas—, en el contexto de un proceso de transformación profunda de la realidad económica, social y política chilena, y de un intenso debate sobre el lugar de *las culturas* en este.

Al igual que gran parte de los países latinoamericanos del momento, el acceso a la cultura en Chile presentaba diversas barreras para los sectores sociales ubicados en la base de la pirámide social. Entre estas barreras, se contaba la significativa tasa de analfabetismo de la población[7], los elevados costos de los libros, el limitado número de librerías —una por cada 11.000 habitantes— y su sesgada distribución —se concentraban en sectores de residenciales de ingresos medianos y altos—, lo cual conforma "circuitos culturales diferenciados" (Subercaseaux, 1993, p. 175). A esto se suma, que hacia 1970 la industria del libro se encontraba en un virtual estado de estancamiento, "sin un marco legislativo que permitiera implementar una estrategia nacional y permitiera revertir" su estancamiento (Subercaseaux, 1993, p. 159).

En 1970, Zig-Zag se contaba entre las mayores editoriales de América Latina. A pesar de ello, se encontraba en situación de quiebra, con deudas previsionales, impositivas, bancarias, de salarios y a proveedores. El día que Salvador Allende asume la presidencia de Chile, el 4 de noviembre de 1970, los trabajadores de Zig-Zag se declaran en huelga. Algunos han interpretado este antecedente, como indicativo de la presión ejercida por los trabajadores para que el nuevo gobierno la integrará a las empresas de propiedad social. Cierto es, que en ningún momento se planteó en el pliego de peticiones de los trabajadores tal objetivo. La oferta de su venta

7 En 1970 casi un 14 % de la población adulta era analfabeta, lo que equivalía en aquel entonces a cerca de 900.000 personas.

al Estado, surgió de la misma empresa, tal cual lo declara el presidente Salvador Allende al diario *La Nación*, el 13 de febrero de 1971. En esta, el presidente comunicó al país el compromiso formal de venta, en un acta firmada entre la empresa, representada por su presidente, Sergio Mujica Lois, y el Gobierno, representado por el ministro de Economía y Comercio, Sergio Vuscovic y Jorge Arrate, entonces director del Instituto de Economía de la Universidad de Chile, comisionada por Salvador Allende para encarar las negociaciones con la empresa a principios de enero de 1971 (S. Maurín, entrevista personal, 6 de junio de 2014). Con el objetivo de "evitar toda sospecha infundada respecto de la justicia de esta negociación", el presidente aclara que el Gobierno no discutirá el precio de venta, designando de común acuerdo con Zig-Zag a la empresa de auditoría externa *Price Waterhouse, Pet and Co*, para que tase y evalué los activos de la empresa.

En la declaración pública citada, el presidente Salvador Allende señala que:

> … el paso que hemos dado significa el inicio de una nueva etapa en la difusión de la cultura de nuestro país. La nueva Editorial del Estado contribuirá eficazmente a la tarea de proveer a los estudiantes chilenos de sus textos de estudio, de promover la literatura nuestra y de permitir que el libro sea un bien que esté al alcance de todos los chilenos […] Serán ellos [los trabajadores], desde hoy en adelante, los principales responsables del buen funcionamiento y eficiencia de la nueva empresa y del cumplimiento de sus objetivos (Allende Gossens, 1971, 13 de febrero. Declaración de Allende sobre compra de Zig-Zag. La Nación).

En dicha declaración, el presidente propone que la nueva Editorial del Estado lleve por nombre Camilo Henríquez. Tanto los objetivos iniciales como el nombre propuestos por Allende, se vieron ampliados y redefinidos en el marco de la política general impulsada en las empresas socializadas, producto de un acuerdo entre la Central Única de Trabajadores (CUT) y el gobierno, impulsada personalmente por el presidente (los gerentes-obreros de "Quimantú", 1971): la participación plena de los trabajadores en la gestión de la empresa (Maurín, 2013). En Asamblea convocada por el sindicato, se aprobó la propuesta realizada por el comité creativo del Departamento de Promoción, de nombrar Quimantú a la nueva Editorial del Estado, integración de dos voces del mapudungun que significa "sabiduría del Sol" o "Sol del saber" (López, 2014, p. 9). Respecto de los objetivos, en el hacer mismo del trabajo editorial, al de difusión y extensión se suma el aporte, desde su propia actividad, al desarrollo de lo que en el programa

de la Unidad Popular se dio en llamar una *nueva cultura*[8]; categoría objeto de debates y sujeta a definiciones divergentes y, a veces, contradictorias[9].

Un modelo de gestión como respuesta innovadora ante los desafíos de una nueva realidad

Comprada con fondos provenientes de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Quimantú debía enfrentar los gastos operativos de su funcionamiento sin contar con aportes financieros del Estado ni franquicia alguna. De este modo, el modelo de gestión participativa de la empresa fue el corolario de las condiciones iniciales que marcan su origen: por un lado, la ausencia de subvención por parte del Estado, que la obligaba a la autofinanciación de sus operaciones y desarrollo, lo cual requería el aporte activo del conocimiento y la experiencia de los trabajadores para el logro de los objetivos planteados; por el otro, la exigencia de garantizar el derecho de los trabajadores a participar en la gestión de la empresa a todo nivel, a la cual se la pensaba como parte esencial de la nueva cultura a construir.

---

8 En la propuesta de gobierno de la Unidad Popular, bajo el título "Cultura y educación", se señalaba que: "El proceso social que se abre con el triunfo del pueblo irá conformando una nueva cultura orientada a considerar el trabajo humano como el más alto valor, a expresar la voluntad de afirmación e independencia nacional y a conformar una visión crítica de la realidad […] Las profundas transformaciones que se emprenderán requieren de un pueblo socialmente consciente y solidario educado para ejercer y defender su poder político, apto científica y técnicamente para desarrollar la economía de transición al socialismo y abierto masivamente a la creación y goce de las más variadas manifestaciones del arte y del intelecto […] Porque la cultura nueva no se creará por decreto; ella surgirá de la lucha por la fraternidad contra el individualismo; por la valoración del trabajo humano contra su desprecio; por los valores nacionales contra la colonización cultural; por el acceso de las masas populares al arte la literatura y los medios de comunicación contra su comercialización" (*Programa básico de Gobierno de la Unidad Popular,* 1970, pp. 27-28). Disponible en http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0000544.pdf.

9 Sobre el tema consultar, Taller de Escritores de la Unidad Popular (1970, diciembre). *Política cultural*. En *Cormorán, 1 (8)*, 7-8. También, los artículos dedicados al debate sobre la política cultural durante el gobierno de la Unidad Popular, publicados en la revista *Cuadernos de la Realidad Nacional* del Centro de Estudios de la Realidad Nacional (CEREN) de la Universidad Católica de Chile, entre 1970 y 1973, compilados en Garretón, Valdés, Mattelart, Domínguez, Ossa, Dorfmann y Maldonado (1976).

La dirección de la nueva empresa estuvo a cargo de Sergio Maurín[10], como gerente general, designado directamente por el presidente de la República, pero dependiente del Ministro Secretario General de Gobierno (Paillard, 2013). Si bien los primeros meses fueron percibidos como la falta de una política clara de ediciones (Subercaseaux, 1993, p. 164), la situación financiera heredada hacía imposible contar con los recursos necesarios para afrontar los objetivos de difusión y extensión cultural planteados. Al tiempo que se organizan las divisiones y departamentos que darían vida a las diversas colecciones y revistas, se plantea como primera meta lograr el *punto de equilibrio*, es decir, la acumulación de recursos necesarios para la labor editorial propia. La estrategia fue dividir la empresa en dos grandes áreas: por un lado, la de negocios, que publicaba a terceros (entre ellas, las revistas de Zig-Zag) y permitiría pagar los gastos operativos de la empresa, sanear las finanzas, mejorar las condiciones de trabajo y las remuneraciones, y generar el capital de trabajo; por el otro, el área de difusión cultural, abocada al diseño de las colecciones y revistas (Maurín, 2013).

Según señala Sergio Maurín:

> El área de negocios tenía que sostener a la otra, tenía que darnos las utilidades para crecer, para existir, crecer, desarrollarnos como empresas, iniciar las ediciones de libros que eso requería una inversión […] nosotros [al principio] no teníamos ninguna posibilidad financiera de editar un libro propiamente (S. Maurín, entrevista personal, 6 y 20 de junio de 2014).

En cuanto a la organización interna se crean tres grandes divisiones. La editorial, a cargo de Joaquín Gutiérrez, de la cual dependía la de publicaciones educativas e infantiles, a cargo de Ricardo García y la de publicaciones periodísticas, cuyo jefe era Alberto Vivanco. La división administrativa, a su vez, estaba conformada por la de finanzas, a cargo de Javier Maureira; la administrativa, con Mario Gacs a su cargo, y en la comercial se desempeñaba Guillermo Calas, de la cual dependían los departamentos de Promoción y de Ventas. La de talleres, la División Técnica, estaba a cargo de un trabajador elegido por los mismos compañeros.

Según relata Sergio Maurín en la entrevista citada, al interior de la División Editorial se encontraba el Departamento de Ediciones Especiales, encargado de las publicaciones políticas, dirigido por Alejandro Chelén

10 Según entrevista realizada a Sergio Maurín, el 20 de junio de 2014, se indica que el Comité Ejecutivo estaba representado por cada partido político de la Unidad Popular: con representación de cada partido.

Rojas y el Departamento de Literatura, cuyo primer director fuera Tomás Moulian. A su vez, en ellos se desempeñaban los directores de diversas colecciones, como era el caso de Marta Harnecker y Gabriela Uribe a cargo de *Cuaderno de Educación Popular, o de Alfonso Alcalde responsable de Nosotros los Chilenos*. Además, algunos departamentos solían contar con grupos de asesores, como en el de literatura con Ariel Dorfman, Antonio Skármeta, Enrique Lihn, Alfonso Calderón, entre otros. El Departamento de Estudios e Investigaciones estaba a cargo de Armand Mattelart, acompañado por su esposa Michelle Mattelart y la argentina Mabel Piccini (Navarro, 2014, p. 40).

La participación de los trabajadores en el manejo de la empresa se institucionaliza en el mes de marzo, en una asamblea convocada por el sindicato. Allí se resuelve instituir la asamblea como máxima autoridad para la resolución de los temas más trascendentes; ampliar el Comité Ejecutivo y oficializar los comités de Producción. Al Comité Ejecutivo inicial, integrado por el gerente general, Sergio Maurín, y cinco directores de divisiones, se incorporan cinco ejecutivos laborales elegidos por los trabajadores en forma directa. En él se delegan todas las funciones del directorio, como la resolución de asuntos de gestión y aprobación de "propuestas de títulos de libros y revistas entregados por cada División Editorial" (Maurín, 2013).

En cuanto a los comités de producción, al precisar su desempeño y atribuciones se constituyeron en instancias centrales para el desarrollo de la empresa. Distribuidos por toda la estructura de talleres, en ellos se decidían las mejoras contribuciones para elevar el rendimiento y reducir los costos; la recuperación de máquinas en desuso; la reparación de partes, fabricación de repuestos y elaboración de insumos, productos cuya importación se hacía imposible por el bloqueo decretado por Estados Unidos al país. También eran los encargados de resolver y proponer a quienes participarían de los trabajos voluntarios. De acuerdo con Sergio Maurín (2013):

> Por esta vía se trabajó en la organización de **librerías Sindicales** en grandes empresas las que vendía nuestros libros mediante descuentos por planilla, **la** atención **del bibliobús** que vendía nuestras publicaciones en barrios populosos y en verano en playas, la atención de puestos móviles de venta que ocasionalmente se instalaban en sectores periféricos, **la Embajada Cultural Quimantú** y muchas otras (el énfasis corresponde al original) (p. 3).

Poco conocido es el hecho, de que la iniciativa de Joaquín Gutiérrez para vender libros en la red de quioscos del país contó con la participación activa de los trabajadores por intermedio de los comités de producción. En ellos se organizó un equipo de "inspectores" voluntarios encargados de

visitar los quioscos que les quedaban más a mano, antes de su ingreso al trabajo, para recabar información valiosa sobre la recepción de las publicaciones y las opiniones respecto de ellas transmitidas por los lectores (S. Maurín, entrevista personal, 6 de junio de 2014).

La decisión de qué editar, los títulos que vendrían a componer cada colección, los números cero de cada revista, así como la propuesta innovadora del Mini Libro, fue el resultado de un complejo y, a veces informal, proceso de toma de decisiones que involucró distintas y diferenciadas instancias de participación. En algunos casos, la selección de los contenidos recaía en el equipo editor de la división correspondiente. En otros, fue el resultado de una serie de consultas entre los equipos asesores. El reconocimiento de Joaquín Gutiérrez por parte de los escritores, unido a su experiencia editorial, hizo recaer en él la coordinación general de los grupos de discusión. Sergio Maurín relata el proceso de la siguiente manera:

> … había un grupo que coordinaba Calderón donde estaba Ariel Dorfman, toda esta gente que les nombraba, pero ellos a su vez consultaban con muchos más, que eso era lo que nos interesaba, que los escritores pudieran comprometerse en la ejecución, sin hacer discriminación que sé yo, de escritores. Con ellos se hicieron todas estas encuestas iniciales: qué los llevó a ser buenos lectores, qué libros los llevaron a ser de izquierda, cuáles no… En eso se trabajó mucho, pa' todas las ediciones y el libro no es nada más la síntesis de consulta con medio mundo (S. Maurín, entrevista personal, 20 de junio de 2014).

El carácter informal y participativo del proceso de toma de decisión dificulta identificar la "autoría" real de muchas de las iniciativas generadas en Quimantú. El caso del Mini Libro fue resultado de una conjunción de factores. En principio, según cuenta Sergio Maurín, en las entrevistas efectuadas, fue fruto de la discusión en grupos de trabajo realizada entre los trabajadores y por estos a sus familiares y amigos. Ante las consultas en torno a por qué no leían, había dejado de leer o leían poco, sobre cómo les gustaría fueran los libros, los entrevistados respondieron que les asustaban los libros grandes, que preferían fueran transportables, que se pudieran leer en los lugares de trabajo, con tapas más realistas, etc. La elección del tamaño y el colorido de las tapas, característicos del Mini Libro, fue la conclusión de estas encuestas. Por otra parte, el contar con prensas planas y rotativas de 6 y 8 torres permitía utilizar el papel sobrante, reduciendo el costo al mínimo. Algunos de ellos puestos a la "cola" de revistas impresas para terceros.

Algunas de las revistas editadas avanzó por causes similares. Antes de formar el equipo periodístico encargado de publicar la revista *Paloma*, Hila López, directora Ejecutiva de la división dirigida por Alberto Vivanco, fue la encargada de coordinar y dirigir "las reuniones con todas las secciones de trabajadores de la empresa para explicar y discutir los pormenores del futuro proyecto" (Vivanco, 2014, p. 34). Situación que se repitió en los proyectos de *Cuncuna* (Navarro, 2014) y en de la revista *Juvenil-obrera* (Andrade, 2014), que no alcanzó a ser publicada.

El modelo de gestión participativa implementado en Quimantú y mantenido hasta el 11 de septiembre, día del golpe de Estado en Chile, permitió explicar el éxito registrado por Quimantú en el cumplimiento de los objetivos trazados. El aumento de la producción, la reducción en los costos de producción, los consejos sobre cómo facilitar la impresión en cuatricromías, eran conocimientos acumulados por los trabajadores durante décadas de oficio, transmitidos a ejecutivos, diseñadores y equipos editoriales. Las soluciones innovadoras para que una producción de libros y revistas, en volúmenes jamás impresos en Chile, pudiera ser distribuido y llegara a manos de sectores sociales cada vez más amplios, fueron concretadas gracias a un esfuerzo colectivo que aunaba trabajo voluntario y experiencia de los trabajadores de los departamentos de la División Comercial.

Límites y aportes de la experiencia de Quimantú para la práctica de la gestión cultural en Chile

Sin embargo, tal como sucedería en otras empresas del área social, la tradicional división social del trabajo, construida y consolidada a lo largo de siglos de explotación, empezó a ser cuestionada por los propios trabajadores. A su participación en la resolución de cuestiones técnicas, se sumó la exigencia de desempeñar "un papel activo en la dirección de la empresa" (Andrade, 2014, p. 45). Estas demandas, estimuladas por el propio proceso político y social en curso, tanto desde el discurso que los interpelaba en cuanto titulares de las empresas socializadas, como desde las nuevas instancias de participación que los involucraba en el destino de las empresas, no lograron cristalizar en relaciones de mayor horizontalidad al interior de las estructuras productivas. Proceso en desarrollo, que entrañaba un complejo de contradicciones y tensiones, pero también de desenlaces y respuestas insospechados, fue abortado de cuajo por el golpe de Estado en 1973.

Cierto es que la solución de esta división social del trabajo, anclada en la historia y estructura social chilena, no dependía ni de la conciencia que se tuviera de esta ni de la voluntad, mayor o menor, de superarla al interior de la empresa. La evaluación de los aportes de Quimantú en tanto modelo de gestión cultural participativa debe considerar otros parámetros. Una primera constatación, si se quiere obvia, se desprende del impacto que tuvo una producción de más de 11.000.000 de ejemplares en un país cuya población, en aquel entonces, no superaba los 9.000.000 de habitantes. Esto implicó cambios sustantivos en el sistema de circulación y en las pautas de consumo cultural de la población. La multiplicación de los puntos de ventas, con la distribución de las publicaciones en toda la red de quioscos; la organización de librerías y bibliotecas populares en sindicatos y asentamientos campesinos; la venta de las publicaciones en circuitos populares a través del bibliobús —emulado en la actualidad como política de gestión cultural de bibliotecas—, contribuyeron a homogeneizar canales de circulación cultural altamente diferenciados (Subercaseaux, 1993, pp. 175-176).

En cuanto a su impacto en las pautas de consumo, este no se limitó a cambios en los hábitos de lectura. Lo que hoy se conceptualiza como creación de nuevas audiencias, se dio en aquel momento en un doble direccionamiento. Por un lado, se incorpora a la práctica de la lectura una masa de la población antes excluida de esta. Por el otro, y sin ser excluyente de la anterior, se suman nuevos contenidos, generando nuevas necesidades de lectura. La colección "Nosotros los Chilenos", de rescate de la identidad chilena en la cultura popular, ya no solo como un registro antropológico de un pasado lejano, sino como formas y prácticas culturales activas en la vida cotidiana del pueblo, es pionera en Chile al ser un esfuerzo sistemático por recuperar y valorar lo que en la actualidad se interpreta como patrimonio cultural inmaterial. Así, por ejemplo, la sección de "Así trabajo yo" de la colección, se constituyó en uno de los primeros intentos de rescate del arte y de oficios populares que en la actualidad son objeto de políticas de conservación. La vida de volantineros, mineros del carbón, de los ascensoristas y picasales de Valparaíso, de los balleneros de Quintay y organilleros, entre otros, fueron rehabilitadas en el imaginario social en tanto realidad activa y constituyente de la identidad popular.

Las labores de planificación, organización, coordinación, manejo de redes, procuración de recursos, mediación entre creadores, obras y públicos, estudios y generación de audiencias, se encontraban presentes, de diferente modo y en diferentes grados, a lo largo del proceso de creación,

producción, distribución y circulación de libros, revistas y contenidos forjados desde el gestor colectivo que constituyó Quimantú.

▶ Referencias

Andrade, P. (2014). La revista Juvenil-obrera (que no alcanzó a nacer). En H. López, *Un sueño llamado Quimantú*. Santiago de Chile: Ceibo.

Brunner, J. (1985). La cultura como objeto de políticas. *Material de Discusión* (Chile), n.° 74. FLACSO.

Brunner, J.; Barrios, A. y Catalán, C. (1989). *Chile: transformaciones culturales y modernidad*. Santiago de Chile: FLACSO.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2005). *Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural: 2005-2010*. Chile: CNCA. Disponible en http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Chile-Quiere-M %C3 %A1s-Cultura.-Definiciones-de-Pol %C3 %ADtica-Cultural-2005-2010.pdf

Garretón, M. A., Valdés, H., Mattelart, A., Domínguez, L., Ossa, C., Dorfmann, A. y Maldonado (1976). *Cultura y comunicaciones de masa. Materiales de la discusión chilena (1970-1973)*. Barcelona: Laia.

Infante, M. y Letelier, M. (2013). *Alfabetización y educación. Lecciones desde la práctica innovadora en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: OREALC, Unesco.

Lechner, N. (1997). *Las condiciones de gobernabilidad democrática en la América Latina de fin de siglo*. Buenos Aires: FLACSO.

López, H. (2014). Y se llamó Quimantú. En H. López, *Un sueño llamado Quimantú*. Santiago de Chile: Ceibo.

Maurín, S. (2013). Quimantú: participación plena de los trabajadores en la gestión [no publicado]. Ponencia de Sergio Maurín, gerente general de Quimantú, presentada en foro organizado por la CUT y el Colegio de Periodistas el 28 de agosto 2013. Actualizada el 25 de noviembre de 2013.

Navarro, A. (2014). Cuncuna. En H. López, *Un sueño llamado Quimantú*. Santiago de Chile: Ceibo.

Paillard, M. (2013). *La política editorial en Chile (1970-1973): edición de Estado y edición privada. Quimantú en el espacio editorial chileno*. Madrid: Editorial Académica Española.

Pinotti Baldrich, J. (2005). El gestor cultural: importancia del presente. En Llabata Ponce, C., Martínez Tormo, J. y Sifres Sala, Y. (Eds.). *Actas del I Congreso Internacional sobre la formación de los gestores y técnicos de cultura*. Valencia: SARC.

Puello-Socarrás, J. (2008). *Nueva gramática del neo-liberalismo: itinerarios teóricos, trayectorias, intelectuales, claves ideológicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, CLACSO.

Subercaseux, B. (2011). Estado y cultura [capítulo II, tomo III]. En *Historia de las ideas y de la cultura en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. Disponible en http://www.ideasyculturaenchile.cl/

Subercaseux, B. (1993). *La historia del libro en Chile (alma y cuerpo)*. Santiago de Chile: Andrés Bello.

Unesco/OEI/IBERFORMAT (2004). *Formación en gestión cultural y políticas culturales*. Unesco. Disponible en http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf

Valbuena Rodríguez, J. (2005). Las nuevas tecnologías como herramientas para la gestión cultural. En C. Llabata Ponce; J. Martínez Tormo; Y. Sifres Sala (eds.). *Actas del I Congreso Internacional sobre la formación de los gestores y técnicos de cultura*. Valencia: SARC.

Vivanco, A. (2014). La paloma de *Paloma*. En H. López, *Un sueño llamado Quimantú*, pp. 31-36. Santiago de Chile: Ceibo.

Williams, R. (2000). *Marxismo y literatura* (2.ª ed.). Barcelona: Península.

Yúdice, G. (2009). Política cultural. En M. Szurmuk y R, Mckee Irwin. *Diccionario de estudios culturales latinoamericanos*. México: Siglo XXI.

Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa.

Allende Gossens, S. (13 de febrero de 1971). Declaración de Allende sobre compra de Zig-Zag. *La Nación*.

Los gerentes obreros de "Quimantú". (1971, 7 de setiembre). *Ahora, 1*(1), 16-17.

Taller de Escritores de la Unidad Popular (1970, diciembre). *Política cultural*. *Cormorán, 1*(8), 7-8.

Programa básico de Gobierno de la Unidad Popular (1970). Santiago de Chile: Horizonte. Disponible en http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0000544.pdf.

Capítulo 2

Cuatro generaciones de gestores culturales en Veracruz.
Cuatro aproximaciones distintas al trabajo en redes

Ahtziri Molina Roldán

▸ Introducción

El gestor cultural, en su forma actual, es heredero de dos formas de generar vinculación y animación sociocultural con las comunidades. Para comenzar, en nuestro continente durante gran parte del siglo XX, la promoción cultural fue considerada una labor del Estado. Lo anterior, debido a que se consideraba que las tareas de este sector conducían a fortalecer identidad nacional y a generar distinción. Sin embargo, alrededor de la década del ochenta se comenzó a visualizar al promotor cultural —ahora identificado como gestor—, como un agente capaz de establecer contacto con las comunidades. Agente capaz de generar recursos para la creación, planeación, materialización de diversos productos culturales. Esta nueva tendencia tiene como finalidad alcanzar la democratización cultural y así contribuir al desarrollo de los pueblos. Esta lógica de trabajo en el sector cultural fue promovida y potenciada por la agenda de la Unesco debido a que se identificó en la cultura, un agente vital para el desarrollo de los pueblos. Lo anterior se sustenta en considerar a la cultura como un vehículo para construir la

cohesión social, la sustentabilidad, se le mira como un motor de creatividad, innovación y como agente para el desarrollo económico y social (Unesco, 2010). Cabe agregar que además, que esta práctica profesional apuesta al trabajo autogestivo.

Este trabajo explora la situación actual de la gestión cultural en Veracruz, desde la voz de los gestores que son quienes a fin de cuentas tienen la encomienda final de aplicar a nivel comunitario las políticas culturales generadas a niveles internacionales y aplicados a los planes nacionales y estatales de desarrollo. Debido a que en muchas ocasiones estos planes presentan planteamientos abstractos, los cuales difícilmente pueden bajar a la realidad, esta investigación explora las nociones a partir de las cuales parten los gestores para la realización cotidiana de su trabajo. Esta investigación se sustenta a partir de cuestionarios semiabiertos aplicados a 59 que tomaron dos diplomados en gestión cultural en 2004 y 2006 en Xalapa, Veracruz, los cuales tuvieron un total de cien alumnos. Este trabajo presenta las notas iniciales del análisis cualitativo realizado en mayo de 2012. Así como genera un división de las visiones y modos de trabajo que tienen de acuerdo a la generación en la cual se incorporaron a trabajar en este sector.

▶ La gestión cultural en la relación cultura y desarrollo

Desde que Truman introdujo la noción de desarrollo como metáfora de avance social, este término ha generado amplias críticas y se han cuestionado sus intenciones, objetivos y modos de acercarse a sus metas. Su llegada al ámbito cultural tampoco está libre de controversias pues pensar el quehacer cultural en relación al desarrollo modifica ampliamente el sentido y valor que históricamente se le ha dado al quehacer cultural. Por tal motivo, se indaga sobre lo que se entiende como desarrollo aunado con la cultura y si acaso, ¿estas dos premisas se vinculan realmente al trabajo del gestor cultural?, ¿con que finalidad se hace?, ¿cuándo y de qué modo se hacen presentes?

Las conferencias de la Unesco de Venecia (1970) y México (1982) afirmaron el valor de la cultura como componente estratégico para el logro de un desarrollo integral en el que las diferencias culturales dejan de ser consideradas como obstáculos para ser apreciadas como oportunidades.

Durante el Decenio Mundial para la Cultura y el Desarrollo 1988-1997, el informe *Nuestra Diversidad Creativa* se cambia la visión y ahora

se considera que: "La cultura no es, pues, un instrumento del progreso material: es el fin y el objetivo del desarrollo, entendido en el sentido de realización de la existencia humana en todas sus formas y en toda su plenitud". (Unesco, 1996). De esta manera, el desarrollo deja de ser un fin en sí mismo y la cultura, en lugar de ser un medio para alcanzarlo, más aún, se reafirma como el objetivo fundamental de este proyecto.

Consecuentemente, en 1998, en la *Conferencia Intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo*, se considera la figura del gestor cultural y su profesionalización como herramientas básicas para la promoción cultural y con esta, para el desarrollo de los pueblos: para ese momento, los sectores culturales del continente ya tenían un camino andado y no fue difícil sembrar la semilla de la profesionalización.

Si bien la gestión cultural como la conceptualizamos actualmente fue concebida como herramienta para alcanzar el desarrollo, muchas de las grandes políticas culturales, convenciones, etc., tienen poca o nula aplicación entre los gestores. Lo anterior se afirma a partir de observar los tipos de proyecto y motivos, pues estos generalmente comienzan desde otras bases. Esto ya lo señalaba Yudice (2002) al momento de indicar tres tipos de valores: simbólicos, social y de mercado. Estos valores/sentidos siempre van entreverados, sin embargo, muchas de las políticas culturales contemporáneos hacen hincapié en el valor económico entendido como valor financiero.

▸ Introducción de la gestión cultural en México

Históricamente, la promoción cultural ha desempeñado un papel muy importante en la construcción de la idea de nación. Desde la creación de las misiones culturales de Vasconcelos se erige la figura del misionero cultural en 1921, este agente tenía como cometido derrotar a la ignorancia mediante el conocimiento de la comunidad, de la lengua y la enseñanza básica. Desde entonces y hasta la creación de la Subsecretaría de Cultura en 1985, la formación educativa básica acompañada de las expresiones culturales del país de modo intrínseco. Esta década es crucial para la comprensión de la política cultural actual, pues con creación de esta subsecretaría se articulan los institutos de Antropología e Historia, Bellas Artes, Cinematografía, que habían sido creados en décadas anteriores y también se comprende que México no es un país monolítico culturalmente hablando, sino muy

diverso. La multiculturalidad se evidencia en los profundos reacomodos sociales suscitados en este periodo: crisis económica, migración del campo a la ciudad, el insuficiente equipamiento urbano en los polos de atracción, comienzo de la difusión masiva de tecnologías al alcance de muchos individuos, entre las principales.

El valor asignado a la cultura también se ha visto reflejado a nivel internacional, pues México ha sido *ajonjolí* de todos los *moles* en cuanto a las convenciones internacionales de cultura se refiere. Es decir, no solo las ha suscrito, sino ha sido entusiasta promotor de su realización. Fue miembro fundador de la Unesco en 1946. En el espacio de las relaciones internacionales México ha sido promotor de los derechos culturales y de la diversidad cultural. Además ha sido solicito miembro en la ratificación de los distintos convenios internacionales y regionales tocantes a cultura. Señala Rodríguez Barba: "Esta inserción de México en la lógica internacional promovida por la Unesco incidió en la forma de definición de las políticas culturales del país, cuya reorientación comenzó con la creación en 1988, del Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes" (p. 3). Sin embargo, este proceder se ha modificado ampliamente con los gobiernos federales del siglo XXI, pues los gobiernos panistas no le asignan el mismo valor en la cultura.

Dentro de los postulados que motivaron este viraje se encuentra la noción de desarrollo como un elemento central para el fortalecimiento de las expresiones culturales e identitarias que permitan una mejor calidad de vida en las naciones, de modo sustentable. Además del desarrollo económico, el cual se suele interpretar que está incorporado *per se* en la acepción. Uno de los medios propuestos para alcanzar dicho propósito es el impulso de la gestión cultural como herramienta para fortalecer este modelo.

▶ Programas estatales para la formación de personal cultural

A pesar de la gran infraestructura cultural y los grandes programas culturales existentes, el primer programa de capacitación para personal cultural a nivel federal fue el Plan de Actividades Culturales de Apoyo a la Educación Primaria (PACAEP), el cual se realizó en 1985, desde la Secretaría de Educación Pública. A través de la Subsecretaría de Cultura y la Dirección General de Promotores Culturales, (Brambila, 2010, pp. 1-2).

Este programa pretendía apoyar y dar formación al trabajador de la cultura, para que le permitiera hacer efectivas y orientar sus funciones en apoyo al desarrollo cultural de las comunidades, así como legitimar la importancia de su labor, tanto a nivel personal como institucional (Brambila y Márquez, 2002, p. 7). Es importante señalar que en este programa se formaron algunos gestores que más tarde impulsarían la conformación de los primeros programas académicos de gestión cultural, en su mayoría diplomados en algunas universidades, tal es el caso de la Universidad de Colima, la Universidad Nicolaita en Michoacán, y la Universidad Autónoma de Morelos (Brambila 2010, p. 3).

En esta época al promotor cultural se le capacitaba para la instrumentación de programas que respondieran a las características y necesidades socioculturales de la población. En este contexto, el promotor cultural era considerado como la persona que se integraba a una comunidad o que pertenecía a ella, y apoyaba el proceso de organización, un agente que la orientaba a la toma de consciencia de los problemas que enfrentaba, estimulaba la valorización de la cultura propia en relación con otras culturas, y propiciaba la participación de la comunidad en el acceso a los bienes y servicios culturales en la creación y producción cultural.

Como podemos ver, este era un modelo pensado desde el aparato estatal para la capacitación de su personal, con la finalidad de volver más eficientes los recursos disponibles. Lo anterior, aún en una lógica de que era el Estado el encargado de proveer, administrar y promover los bienes culturales de la nación. Sin embargo, encontraba en el quehacer comunitario las bases más importantes para su labor. Si bien hubo un grupo de capacitación a gente de la sociedad civil, aun no se contemplaba a este grupo como un sector de carácter autogestivo, independiente que trabajara de forma autónoma al Estado. En esta etapa, la cultura se veía tanto como un bien simbólico, como un bien comunitario, la dimensión de bien de mercado aún no emergía en el horizonte. Sin embargo habrían de desempeñar un papel muy importante en las siguientes administraciones, como a continuación se muestra.

La llegada del neoliberalismo desde principios de los ochentas y su consolidación durante la subsecuente década modificaron ampliamente el modelo estatal y la comprensión de los ámbitos donde le tocaría estar implicado. Con la llegada del primer gobierno panista al poder federal, Vicente Fox Quesada (2000-2006), se crea la Dirección General de Vinculación Cultural en el CONACULTA. Este espacio desde entonces alberga a la Dirección Cultural de Capacitación Cultural a partir de 2002.

Según información de la página web de la Dirección General de Capacitación Cultural busca: crear y consolidar el Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización para Promotores y Gestores Culturales, a través de estrategias y excelencia académica, para que la cultura sea fundamental en el desarrollo integral de México, y reivindique la importancia del fomento al talento artístico, la revaloración del patrimonio cultural y el desarrollo socioeconómico de las entidades. Lo ha hecho con diversos programas y estrategias. Los que incluyen: capacitación en diversas modalidades, asesoría a otras instituciones, una colección editorial, y la plataforma de EDUSAT. Cabe mencionar que la actividad de esta dirección en cuanto a capacitación en gestión cultural se redujo ampliamente durante el presente sexenio, sin embargo los Estados, las instituciones de educación superior y la iniciativa privada han tomado la batuta y generado distintos programas de capacitación y modelos de gestión.

Los modelos de formación y gestión cultural formados y traslapados a lo largo de la historia en la administración pública coexisten y conviven en los mismos espacios simbólicos y físicos. Esto hace que disputen modos y formas de estar en el campo y generen tensiones, desencuentros e incluso congelamiento en las propuestas de trabajo del sector.

▶ La gestión cultural en Veracruz

El aparato cultural institucional de Veracruz ha existido desde mediados del siglo XIX. Desde 1843 cuando se creó el Colegio Preparatoriano Xalapeño y hasta el 2008 estas instancias estuvieron vinculadas al sector educativo del Estado. Así cuando se crea el Colegio Preparatorio Xalapeño (1843), la Escuela Normal Veracruzana (1886), la Universidad Veracruzana en 1944, la Secretaría de Educación y Cultura y el Instituto Veracruzano de Cultura (1987) en el mismo año. El IVEC funcionaba como una dependencia de la SEC. Sin embargo, en el 2006, por decisión del gobernador el IVEC, pasó a formar parte de la Secretaría de Turismo del Estado. De este modo, se deshace formalmente el vínculo entre el órgano regidor de la cultura en el Estado y los quehaceres educativos.

Sin embargo, la formación artística, así como la humanística y cultural siguió en manos del Estado. Así también en gran medida grupos artísticos, museos y recintos de exposición ya forman parte de estas instituciones. Para el 2006 la UV, la SEC y la Escuela Normal contaban con grupos ar-

tísticos, promotores de lectura y legiones de promotores artístico-culturales quienes movían la amplia oferta que estas instituciones han creado a lo largo de su existencia. Por mencionar algunas se consideran: el ballet folklórico (ahora universitario), las orquestas Sinfónica de Xalapa y Juvenil, la compañía titula de Teatro de la Universidad Veracruzana, el Museo de Antropología de Xalapa (dependiente de la Universidad Veracruzana). Simplemente la Universidad Veracruzana para el 2005 contaba con alrededor de seiscientas personas vinculadas a las tareas artísticas y trabajaban tiempo completo en las instancia universitarias de la Secretaría de Educación, el Ayuntamiento y el IVEC. Estos son números para la ciudad de Xalapa, la cual para entonces tenía una población de 390 000 habitantes según datos del conteo 2005 del INEGI.

Para el tamaño de la ciudad, esta comunidad es alta y tiene una presencia relevante históricamente. La presencia de gestores culturales en esta ciudad no es una primicia, cuando mucho la renovación de sus funciones, de la visión de las tareas que se tienen son las que se presentan como innovadoras. Pues a lo largo de estos años los otrora llamados misioneros y promotores culturales se han encargado de fomentar la creación y el crecimiento de estas instancias artísticas bajo dos líneas de acción centrales: 1) promover las bellas artes clásicas, al modo europeo (teatro italiano, ballet, música de sinfónica, expresiones plásticas tradicionales) y 2) el rescate y fomento de expresiones artísticas tradicionales del Estado; tales como la creación de grupos como el Tlen Huicani de Música Veracruzana tradicional, la Orquesta de Salsa, la Orquesta de Música Popular y el sinnúmero de Ballets Folklóricos existentes en Xalapa y Veracruz.

Estos han sido los caminos que generalmente han recorrido las acciones culturales promovidas desde las distintas instancias estatales a lo largo del siglo XX y hasta la actualidad. Elementos que han quedado fuera de estas políticas tienen que ver con actividades artísticas de corte innovador: música electrónica, *happenings*, instalaciones, performance, videoarte, etc., las cuales en su respectivo momento fueron de vanguardia. Tampoco se han explorado en gran medida trabajos que tengan que ver con expresiones artísticas distintas a "lo occidental" y en ocasiones tímidamente se ha proyectado el quehacer cultural tradicional y popular de otros países de América Latina.

Se desea resaltar que, a pesar de la larga tradición formativa en artes y humanidades y de promoción artística que tiene la Universidad Veracruzana no exista un programa educativo específico de formación de gestores

culturales y artísticos. Lo cual, también está relacionado con el hecho de cómo se mira al sector cultural local: como un aparato promotor de actividades artísticas, dependiente del Estado. Es decir, también habla de una miopía del propio sector, de las posibilidades y alcances que puede tener, comenzando por su propia capacitación y profesionalización. Más aún, en la actualidad, los puestos de promoción cultural de la propia universidad están demandando profesionales en el área; los cuales repetidamente se están profesionalizando en instancias de educación superior de otras partes del país (U de G, Universidad de Coahuila, principalmente) e incluso en posgrados del extranjero.

Sin embargo, estatalmente la Universidad Veracruzana sigue siendo una fuente de empleo importante para los gestores culturales autodidactas, inquietos y con formaciones parecidas o específicas en el área. Lo anterior, a pesar de que en las dos pasadas décadas han dejado de tener el impulso creativo y dinámico que representó a nivel nacional entre los setentas y ochentas.

Fue en este contexto que en se impartieron los Diplomados en Gestión Cultural. El primer nivel impartido en 2004 constó de 200 horas. Este curso fue completado por 88 promotores-gestores culturales inscritos. Mientras que los demás eran gestores culturales independientes o trabajan en la iniciativa privada. Los temas abordados en esta ocasión fueron: conceptualización general de términos de cultura, políticas culturales, elaboración de proyectos, trabajo en redes, mercadotecnia cultural, políticas culturales y consecución de fondos.

El segundo nivel del diplomado en Gestión Cultural se verificó en la primera mitad de 2006. En esta edición únicamente se registraron 21 asistentes. A pesar de que este curso se propuso como una profundización en los temas cubiertos en el primer nivel, únicamente 6 participantes de la primera edición decidieron reinscribirse a esta edición. Este curso constó de 300 horas de clase. Los temas tratados fueron muy semejantes a los abordados en el primer nivel, sin embargo en esta ocasión se tocó también temas de las regiones culturales del Estado.

Estos cursos fueron impartidos por la triada: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el Instituto Veracruzano de Cultura y la Universidad Veracruzana. Debido a que son los máximos representantes de las políticas culturales expresadas a nivel estatal, este espacio resulta interesante para identificar una clara aproximación a los discursos culturales emitidos por los organismos internacionales y cómo son adoptados y adaptados por las instituciones mexicanas y transmitidos a sus ejecutores: los gestores culturales.

En gran medida, los planteamientos de este diplomado: generación de mercado, creación de redes con bases tecnológicas, participación en convocatorias, formación de públicos, etc., fueron innovadores para los asistentes, pero poco relevantes en su momento, pues las herramientas ofrecidas eran ajenas a las formas institucionales bajo las cuales se regían y aún rigen. Sin embargo, con la importante disminución de apoyos económicos a los espacios de difusión cultural e instituto de cultura.

En el caso de Veracruz, la capacitación recibida por los entonces promotores culturales 2004 y 2005-2006 tuvieron como base de su formación un módulo informativo sobre las políticas culturales, la gestión y el desarrollo. Los temas abordados incluyeron panorámicas a nivel internacional, identificación de las tareas de las diversas instituciones culturales a nivel nacional, así como un acercamiento a las políticas culturales regionales, estatales y municipales. En lo general, se habló de la Agenda 21 para el desarrollo, pero no se aterrizó en posibles formas de incorporar el trabajo a este. Este curso, en gran medida, al ser el primer módulo, resultó de carácter informativo y el tema no fue tocado en el resto de los módulos. La gran mayoría de los capacitados en este diplomado siguen activos y trabajan en distintos sectores y trayectorias.

Por lo tanto, se puede decir, que si bien se brindó la información a los capacitados, no se buscó que tales elementos se incorporaran en su trabajo posterior. Lo que tuvo más peso fueron las nociones prácticas y técnicas que se desarrollaron en los módulos subsecuentes. Las cuales encontraron más fáciles de utilizar en su trabajo cotidiano y de este modo los grandes preceptos de comprender a la cultura como un bien comunitario, creador de sentido e identidad, aglutinador social, se fueron diluyendo en el trabajo cotidiano y en gran medida se han simplificado los preceptos hasta convertirlos en un asunto de manual operativo. Es decir, se ha vaciado de sentido. Como veremos más adelante, esta es una constante en el trabajo del gestor aún ahora y uno de los elementos que ha remodelado en la práctica el perfil del gestor cultural.

▸ Las cuatro generaciones de gestores

El grupo estuvo compuesto en su mayoría por personal de las instituciones culturales del Estado, aunque también hubo promotores independientes. Esta muestra incluye 59 voces de quienes tomaron ese diplomado de un

total de 101. Para la realización de esta investigación se eligió realizar entrevistas semiabiertas con este grupo pues estos diplomados les dio una preparación uniforme en los temas que se consideraban relevantes para la gestión cultural. Además de que en su gran mayoría al momento de tomar los diplomados contaban ya con años de experiencia en este sector.

Las edades de los participantes en estos diplomados oscilan entre los 25 y 73 años de edad. La edad promedio de este grupo es de 49. El número de mujeres inscritas es levemente superior al de los hombres, como aparece en el total del grupo inicial. Dos terceras partes de los entrevistados cuentan con licenciatura terminada. Mientras que una quinta parte de ellos tienen estudios de posgrado y solamente en dos casos los entrevistados únicamente alcanzaron el nivel bachillerato. El 31 % de los entrevistados tiene estudios en Humanidades, mientras que el 29 % en ciencias sociales. El 27 % en disciplinas artísticas, mientras que una quinta parte tienen un perfil contable administrativo y únicamente un par de los entrevistados cuentan con estudios universitarios de gestión cultural.

Este grupo tenía distintos niveles de experiencia desde aquellos que hacía 35 años se dedicaban a tareas en este sector hasta jóvenes que apenas estaban terminando sus estudios de licenciatura y encontraron en este espacio, uno para asomarse a una posible especialización.

Como es observable esta muestra es bastante heterogénea, lo cual responde a que estos cursos convocaron a aquellos quienes tenían: experiencia e interés en el tema. Los caminos de trabajo de los que llegaron si bien fueron diversos en gran medida responden a perfiles de tipo institucional ligados a la promoción de las artes el 80 % de ellos lo hacen desde diversas instancias estatales.

Otro factor a mencionar es que, el aparato cultural de la Universidad Veracruzana floreció principalmente en la segunda mitad de la década de los setenta y la primera de los ochenta. Lo cual implica que fue en este momento que jóvenes profesionistas se incorporaron a trabajar en las tareas de promoción de la universidad, lo cual se ve reflejado en el cúmulo de experiencia que tienen, así como en la edad promedio que ahora tienen la cual oscila entre los 50 y 65 años.

En relación con lo anterior, la formación del IVEC sucedió en 1987, lo cual generó que también los trabajadores de esta instancia estuvieran en un rango de edad entre los 45 y 55 años promedio. Estos sucesos de la administración pública, más el momento de la convocatoria nos dan en promedio tres generaciones de gestores. Esto probablemente nos da como

resultado tres modos distintos de trabajar y acercarse a la gestión. En este trabajo se incorpora un cuarto modelo de gestión el cual se identifica entre los más jóvenes, quienes han incorporado la presencia de los medios digitales de modo más natural a sus vidas. A pesar de que este grupo no se ha entrevistado, también se le considera aquí.

▸ Las generaciones

A partir del panorama general del trabajo de campo se perfilan cuatro generaciones identificadas para este trabajo. En esta ocasión se bosquejan los perfiles de acuerdo a la edad, la relación que mantienen con las instituciones estatales, los modos de acercarse a la gestión cultural y las relaciones que sostienen con las tecnologías. De este modo se nombran cuatro grupos: *el sector institucional, el grupo mixto, los primeros cibernativos y los #Yosoy132.*

Sobre *el sector institucional* se puede decir que comenzaron a laborar en los años setenta cuando el aparato artístico del Estado tuvo su mayor crecimiento y resultó en la incorporación de promotores para sus tareas. Tienen entre sesenta y setenta años, son pocos los que siguen en activo. Este grupo en gran medida se reconoce a sí mismo como promotores artísticos, ya que realizan sus tareas laborales desde los espacios institucionales. La lógica de que el arte es un bien común, de carácter gratuito con amplios tintes nacionalistas y populistas está muy presente entre ellos. También tienen un especial apego a lo que mucho tiempo se consideró alta cultura. Es en este tipo de actividades artísticas que desarrollan su trabajo.

La formación profesional que tienen es muy variada, pues se incorporaron en un momento en que no había capacitación para el sector. Por la edad muchos de ellos han desarrollado habilidades pobres para acercarse a la tecnología como herramienta para su trabajo, aunque manejan las habilidades básicas de consulta de correo electrónico y consulta en internet.

Por su parte, *el grupo mixto* tiene aproximadamente entre cincuenta y sesenta años. El perfil profesional que tienen sigue siendo muy variado pero carreras como Antropología, Ciencias de la Comunicación y Administración de Empresas aparecen con más frecuencia. Ellos en gran medida también desarrollan su trabajo en oficinas gubernamentales, sin embargo se incorporaron a ellas en la década del ochenta. Esto trajo una implicación vital para su trabajo, tuvieron que ser más imaginativos para la realización de su trabajo, pues los recursos económicos de los cuales disponían habían

sido ampliamente mermados por las crisis. Lo cual, los convirtió en un grupo lleno de recursos alternativos a lo económico. Lo cual les generó un amplio capital social para el desarrollo de su trabajo. El cual, en gran medida parte de la colaboración en red de distintas instituciones, proyectos, artistas independientes e incluso la sociedad civil organizada.

En este grupo se observa que además de ser funcionarios públicos desarrollan mucho trabajo de modo independiente, lo cual les puede resultar en ganancia económica o no. Lo anterior, también marca la modificación del sentido sobre arte y cultura que tienen, pues este también incluye el valor financiero en sus tareas. De este modo, desarrollan tareas en el sector cultural más allá de las bellas artes y con distintos criterios: sociales/financieros/simbólicos. Es un grupo que tiene más conocimiento teórico sobre el campo donde se desarrolla y lo emplea en sus tareas.

Tecnológicamente hablando este grupo se desempeña mejor, pero aún lo hacen de modo limitado, pues no participan fluidamente de internet 2.0 y sus posibilidades tecnológicas para ampliar y fortificar sus redes. Las cuales, dicho sea de paso, son muy amplias y flexibles, esto no debe de ser menospreciado, pues es una generación que hizo de la negociación y la flexibilización de sus labores herramientas vitales para la generación de su trabajo. A pesar y debido a sus condiciones de trabajo preponderantes.

Por su parte, el grupo de: *los primeros cibernativos* tiene entre poco más de 25 y llegan hasta los cuarenta. Esta es la generación más pequeña de la muestra. Ellos en su gran mayoría trabajan de modo independiente o trabajan solo de modo parcial para el sector institucional. Muchos de ellos tienen formación artística inicial pero han buscado profesionalizarse en gestión cultural mediante posgrados o vías informales.

Este sería el primer grupo que ha visto a la gestión cultural como un espacio profesionalizante y han encontrado un área profesional de acción con herramientas académicas para su desarrollo. El tipo de trabajo que desarrolla esta ampliamente apoyado en los nuevos medios y las redes sociales. Este grupo tiene redes de acción y apoyo más allá del área local, aunque se mantienen trabajando con gente con quien han hecho trabajo personal y no a través de redes. Ellos suelen participar sin ningún enfado en proyectos más allá de su localidad e incluso fuera del país. Además de que participan ampliamente de las diversas convocatorias generadas en el sector.

Mientras que el grupo de los *#yosoy132*, el cual no participó en el curso, pero ya participa de las actividades de gestión cultural en el Estado. Es por este motivo que se incluye en este conteo. La mayoría de ellos tienen

entre 18 y 25 años y por ende son estudiantes o recién graduados y combinan tres tipos de perfil: estudiantes de artes quienes han tenido necesidad y posibilidad de acercarse a la gestión cultural como una necesidad para promocionar sus producciónes, estudiantes de Ciencias de la Comunicación o de Relaciones Públicas. Algunos de ellos están considerando estudios posteriores en gestión cultural como área de especialización para el trabajo.

Esta generación se caracteriza por tener un amplio manejo de las herramientas tecnológicas y por manejarse ampliamente en las redes sociales. En gran medida estos son los principales espacios de difusión que están a su alcance. El tipo de proyectos que generan incluyen y problematizan mucho más el contexto social en el que se genera su producción, así como la posición que tienen ante este espectro. Además, muchas veces sus tareas cotidianas están vinculadas con activismo político o social.

Cabe resaltar que como esta generación aún está en formación es difícil anunciar cuál o cuáles serán sus futuros caminos, sin embargo al parecer las condiciones sociales existentes los llevaran a una visión más crítica y centrada en problemáticas sociales. Así también, el desafío por venir, será generar un arte consciente socialmente pero que sea capaz de darles sustento de modo cotidiano.

Es así como se bosqueja los modos de gestión de cuatro grupos que se han incorporado al sector cultural en momentos y formas distintas. De tal modo, que las tareas que realizan, los ámbitos desde donde las desempeñan como los alcances que unos y otros tienen con distintas herramientas se manifiestan. Sin embargo, las diferencias en generaciones no dejan de generar en ocasiones posibilidades de cooperación entre las partes y con más frecuencia mella y disputas en las formas en las que se hacen de los limitados recursos existentes. Sean estos, de carácter financiero, espacial, institucional, etc. Aunque han tenido diferentes formaciones estos grupos comparten una serie de carencias que son comunes a todo el sector estatal.

▸ Reflexiones finales

Las labores de gestión cultural que los diversos sectores realizan aún no se alcanzan a comprender como una herramienta para fortalecer la propuesta cultural existente, la cohesión social, la promoción de vínculos comunitarios, como la labor de expertos capaces de mejorar las condiciones de vida de una comunidad, tampoco ha logrado instalarse como un habilitador del

anhelado y corto de visión de desarrollo económico. A diez años de que se introdujera la noción de gestión cultural en el Estado, aún esta no genera un referente generalizado del trabajo que representa, las labores que implica y los alcances que se pueden dar.

El rol que desempeña el gestor cultural lejos de entenderse como necesario en la ecuación de la cultura como bien simbólico, bien social y bien de mercado y que los emprendimientos siempre estén referenciados en esta triada se han simplificado ampliamente, sacando en gran medida de las acciones cotidianas el valor social e incluso el simbólico de la ecuación. Esto puede considerar que en gran medida es el resultado del rápido y poco planificado desmantelamiento del sector cultural estatal que durante años rigió la vida cultural estatal.

Lejos de mejorar las condiciones de trabajo, este sector ha encontrado que no requiere de actualización o en algún grado lo ofrecido a nivel nacional no responde a la realidad local donde a pesar del poco peso que tiene hoy el sector cultural como generador de sentido de un programa de gobierno, el sector cultural sigue respondiendo a las viejas premisas de ser un adorno del Estado, un proveedor de distinción y oropel para el sector político.

Al parecer, la larga tradición de promoción cultural que existe en Veracruz ha tenido consecuencias funestas para la profesionalización de los promotores y gestores culturales. Debido al lugar suntuario que este ostenta, muy poca atención se ha prestado a la profesionalización del sector y en que este sea riguroso y reflexivo con las tareas que emprende. De ahí que las funciones de los promotores y gestores culturales en Veracruz aún se mantengan relegadas a las de carácter funcional, a la administración de las mismas y no a cumplir objetivos más complejos.

Los grupos que han recibido capacitación en gestión cultural han hecho poca labor por generar grupos representativos de presión que mejoren sus condiciones de trabajo, en parte porque ellos no se asumen como gestores de tiempo completo, pues muchos tienen formación artística o porque no consideran que las labores que realizan alcancen dimensiones de reconocimiento social equivalentes a las de otras profesiones.

Existe aún un largo camino por recorrer si se desea alcanzar una profesionalización de la Gestión Cultural en Veracruz. Sin embargo, esto parece remoto pues el peso específico que hoy detenta el sector, como las tareas de generar sentido sobre la vida comunitaria no son prioritarias ni para el gobierno estatal, ni para la Universidad Veracruzana, los dos principales

agentes culturales del Estado. Especialmente con la poca organización existente de los gestores culturales del Estado, quienes se encuentran sumidos en trabajos de carácter urgente que difícilmente dan espacio a las reflexiones importantes que pudieran revestir de un carácter más integral las tareas de los gestores culturales.

A fin de cuentas, estos agentes culturales están incorporando sus quehaceres de acuerdo a los modelos de trabajo que han desarrollado y a los cuales se han adaptado en su transitar laboral. Dado el contexto y las prácticas culturales de la ciudad, este sector parece estar en una lenta redefinición de sus tareas. Están dejando de ser promotores institucionales y aprendiendo a entrar en el mercado. Esto implica negociaciones importantes en las posiciones tanto laborales e ideológicas que tienen sobre el desarrollo de su trabajo. Así pues, están aprendiendo a navegar en el contextos cultural contemporáneo el cual oscila entre una inminente y pragmática transformación hacia el uso de la cultura, con el uso político que se hace de esta y las aspiraciones de que este sector se convierta en uno que genere alternativas (económicas y sociales principalmente) desde lo que los gestores independientes presentan.

▸ Referencias

Brambila, B. (2010, 28 de agosto). Programas de Capacitación Cultural en México. Una mirada retrospectiva. En *Memoria del Coloquio Reflexiones desde abajo/sobre la promoción cultural en México.* 3D2. Barra Nacional de Promotores Culturales. AC. 2010. Universidad del Claustro de Sor Juana.

Brambila, B. y Márquez, A. (2002). *Maestría en Gestión de la Cultura. Documento de trabajo*. México: Universidad de Guadalajara. Documento no publicado.

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Dirección de Capacitación Cultural. Recuperado el 15 de enero de 2012, de http://vinculacion.conaculta.gob.mx/prog_capcult_sistnal.html

PNUD. (1991). *Reporte de Desarrollo Humano del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas*. Recuperado el 25 de octubre de 2011, de http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh1991/capitulos/

Unesco. (2010, 14 de septiembre). *The Power of Culture for Development*. Recuperado el 24 de noviembre de 2010, de http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=41281&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Unesco. (2005, 20 de octubre). *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las Expresiones Culturales*. París. Recuperado el 25 de octubre de 2011, de http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf

Unesco-Estocolmo. (1998, agosto). Conferencia Intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo. En *Informe Final*. Estocolmo: Unesco.

Unesco, Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. (1996, septiembre). *Nuestra diversidad creativa Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo.* París. Recuperado el 25 octubre de 2011, de http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586sb.pdf

Unesco. (1990, 14 de febrero). *Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural 1988-1977. Programa de acción*. Recuperado el 26 de noviembre de 2010, de http://unescodoc.org/images/0008/000852/085291sb.pdf

Yudice, G. (2002). *El valor de la cultura: usos de la cultura en la era global.* Barcelona: Gedisa.

Capítulo 3

Políticas culturales en Bahía
(Brasil, 2011-2013)

Antonio Albino Canelas Rubim

La tradición bahiana en el campo de las políticas culturales han reproducido las dinámicas nacionales de ausencias, autoritarismos e inestabilidades, con algunos pequeños matices. Bahía (noreste de Brasil) vivió un largo periodo de ausencia de políticas culturales. La misma Secretaría Distrital de Cultura fue creada tardíamente en comparación con otros Estados brasileños. Esta fue inaugurada en el periodo posdictadura, en 1987, en el Gobierno de Waldir Pires. Luego, en 1991, en el Gobierno de Antonio Carlos Magalhães, la Secretaría fue cerrada. Posteriormente, en 1995, con Paulo Souto como gobernador, fue creada nuevamente como Secretaría de Cultura y Turismo.

La prolongación del autoritarismo, aun en el periodo posdictadura, consecuencia del estilo carlista de gobernar, no aseguró un entorno de libertad y crítica que favoreciera el florecer cultural bahiano con el retorno de la democracia. La opción por el mercado como orientador de las políticas culturales, vigente en Brasil con base en las leyes de incentivo, se reprodujo en Bahía a través del FazCultura, ley de incentivo estatal que repitió muchas de las fallas de las leyes nacionales y las ajustó con rasgos del dirigismo estatal en la definición de los patrocinios. Fueron constantes las acusaciones de apoyo concentrado en términos geográficos y de beneficiarios, con denuncias de privilegios y uso inapropiado de la legislación.

Algunas singularidades bahianas se sumaron a la reproducción de las tristes tradiciones de las políticas culturales nacionales. Desde la reinstalación de la Secretaría, ahora como de Cultura y Turismo, hasta su desmembramiento en 2007, ha tenido el mismo dirigente, Paulo Gaudenzi, proveniente del área de turismo. En estos largos 12 años, la cultura estuvo subordinada a los intereses del turismo, con todos los problemas y distorsiones que esto ha provocado.

La Secretaría de Cultura y Turismo buscó sin cesar con este cambio de orientaciones y prioridades la afirmación de una identidad plasmada sobre todo en consideración a vender el Estado en el mercado del turismo. Una identidad concebida como una y única para toda Bahía, que desconoció el diálogo cultural democrático, abierto y plural con la sociedad bahiana y la interlocución con otras culturas, lo que ha privilegiado un grupo reducido de interlocutores, intereses y signos, y ha conformado una especie de monocultura de la "bahianidad", que olvidó la diversidad cultural constitutiva de Bahía.

El cierre y el aislamiento de la Secretaría de Cultura y Turismo en el plan distrital, nacional e internacional fueron notables, lo cual implicó graves descompases y retrasos de la cultura bahiana en relación con las dinámicas inscritas en las políticas culturales nacionales en el Gobierno Lula, que aún bajo la dirección del bahiano Gilberto Gil, no tuvieron aceptación en Bahía. El Estado quedó excluido, con grandes pérdidas para la actualización necesaria de la cultura bahiana.

▶ Cambios en las políticas culturales (2007-2011)

El desmembramiento de la Secretaría de Cultura y Turismo en dos secretarías distintas fue una de las medidas del gobernador Jaques Wagner para atender la demanda de amplios sectores culturales y de la sociedad bahiana. Con el nuevo gobierno, el ambiente de libertad y democracia finalmente llegó a Bahía.

La gestión del secretario de cultura Márcio Meirelles tuvo como característica más destacada la búsqueda de la territorialización de la cultura en Bahía. La nueva secretaría adoptó la noción de territorios de identidad, instituida por el Gobierno, pues esta noción trajo consigo una dimensión claramente cultural, como la expresada por el sentido de pertenencia a un determinado territorio. Como consecuencia, las otras dimensiones —geográficas, económicas,

políticas, etc.— no se desconsideraron, sino que esta nueva y vital dimensión fue incorporada a la delimitación de las fronteras territoriales.

El impulsado proceso de democratización de la cultura posibilitó la realización de conferencias de cultura, territoriales y distritales, estimuló la actuación territorial de la cultura, implementó puntos de cultura y su red distrital, respaldó la constitución del fórum de los directivos municipales de cultura e instaló las representaciones territoriales de la cultura. Bahía finalmente pasó a actuar en conjunto con el Ministerio de Cultura, dirigido en ese momento por los bahianos Gilberto Gil y Juca Ferreira.

La financiación de la cultura también fue democratizada con la implementación de la dinámica de convocatorias para la asignación de los recursos del Fondo de Cultura de Bahía. Con esto, la lógica del favor se estaba superando. El Fondo fue valorado y pasó a ser la modalidad principal de financiación a la cultura en Bahía, poniendo en segundo plano la ley distrital de incentivo cultural (FazCultura).

▸ Políticas culturales de gestión actual (2011-2014)

Con el cambio de secretario en el segundo gobierno de Jaques Wagner, la Secretaría de Cultura pasó por un natural proceso de continuidad y cambio. Muchas de las políticas implementadas por la gestión anterior siguieron, como se verá más adelante, y otras se construyeron.

La Secretaría de Cultura centralizada y las instituciones vinculadas pasaron a ser orientadas por las siguientes directrices: construcción de una cultura ciudadana, profundización de la territorialización de la cultura, fortalecimiento de la institucionalidad cultural, crecimiento de la economía de la cultura, ampliación de los diálogos interculturales y expansión de las transversalidades de la cultura.

Construcción de una cultura ciudadana

La construcción de una cultura ciudadana emerge como componente esencial del proceso de desarrollo económico y social que vive Brasil y Bahía. Tales cambios deben ser necesariamente acompañados de transformaciones políticas y culturales, puesto que estas involucran la modificación de los valores presentes en la sociedad, la cual debe posibilitar la predominancia de nuevos valores democráticos, republicanos, solidarios, fraternales,

transparentes, pacíficos, igualitarios y de respeto a la diversidad, imprescindibles para una nueva sociedad y para un nuevo modelo de desarrollo.

En esta perspectiva, la actuación de la secretaría no solo buscó el desarrollo de la cultura, sino también asumió como compromiso cualificar este desarrollo por la superación de valores autoritarios, conservadores, intolerantes y monolíticos por nuevos valores que estuvieran en sintonía con el perfeccionamiento y la emancipación de la sociedad y los individuos. La política cultural adoptada, por consiguiente, nada tuvo de neutral. Al contrario, ella tomó explícitamente la posición en las luchas culturales y políticas en curso en las sociedades: internacional, brasileña y bahiana.

Profundización de la territorialización

Desde el inicio del gobierno de Jaques Wagner, la Secretaría de Cultura asumió con vigor los territorios de identidad como política que asegura atención a la diversidad de manifestaciones culturales presentes en todos los territorios de Bahía. En este segundo mandato de la cultura, se proponía profundizar y consolidar este proceso de territorialización con el fin de llevar las políticas culturales al interior y a la periferia de Salvador (capital de Bahía), superando la histórica delimitación y aprisionamiento de estas políticas en algunos territorios de la capital.

Para llevar a cabo esta política, aún en el primer mandato, se llevaron a cabo conferencias de cultura, territoriales, sectoriales y distritales; se instituyeron los representantes territoriales de cultura y el Foro de los Directivos Municipales de Cultura. Además de reforzar estos procesos, los centros y espacios culturales de la secretaría pasaron a asumir un rol destacado en este proceso de territorialización, y las caravanas culturales fueron inauguradas.

Muchos de los centros y espacios culturales de la capital y del interior se desplazaron de la Fundación Cultural del Estado de Bahía —orientada hacia la actuación en áreas de artes—, a la Superintendencia de Desarrollo Territorial de la Cultura, con el fin de lograr una mayor inserción en el proceso de territorialización. De este modo, pasó a destinarse más atención a estos sitios a través de reformas, de la renovación de sus equipos y de la dinamización de su programación.

Las caravanas, realizadas semestralmente, permiten que un equipo de directivos de la secretaría se desplace por varios municipios, participen en muestras de cada ciudad visitada hechas por su comunidad cultural y debatan temas con la población. Tales visitas, presentaciones y discusiones

posibilitan el conocimiento de los territorios y los agentes culturales y motivan la construcción de políticas culturales para los territorios visitados.

Fortalecimiento de la institucionalidad cultural

Brasil y Bahía tienen una organización del campo cultural muy débil. Uno de los retos de las políticas culturales, ante este déficit organizacional, es fortalecer su institucionalidad. Este proceso busca consolidar políticas; estructuras; gestión democrática; procedimientos republicanos de apoyo a la cultura, como las elecciones públicas y convocatorias; y mecanismos de participación político-cultural. La creación de nuevas instituciones, la reforma de instalaciones existentes, la cualificación de la gestión y la formación de personal en cultura son vitales para el desarrollo cultural.

En 2011, se aprobó por unanimidad en la Asamblea Legislativa la Ley Orgánica de la Cultura, pauta central de la III Conferencia Distrital de Cultura, realizada en 2009, en la ciudad de Ilhéus. La ley instituyó el Sistema Distrital de Cultura, el Plan Distrital de Cultura y democratizó el Concejo Distrital de Cultura. Además de la ley, la reforma administrativa, también realizada en la nueva gestión, reforzó la institucionalidad cultural con la creación del Centro de Culturas Populares e Identitarias, y del Centro de Formación en Artes.

Por cierto, la formación y cualificación en cultura se volvió una de las prioridades de la Secretaría, pues sin ella no se consolida la institucionalidad cultural, ni se perfeccionan la gestión y el desarrollo de la cultura. Con este fin, se conformó el Programa y la Red de Formación y Cualificación en Cultura, que reúne todas las universidades públicas, federales y estatales, los institutos federales de educación, las entidades del Sistema S[1], organizaciones no gubernamentales dirigidas a la cultura y educación, secretarías distritales afines y el Ministerio de Cultura. La secretaría adoptó

1 Término que define el conjunto de organizaciones de las entidades corporativas orientadas al entrenamiento profesional, la asistencia social, la consultoría, la investigación y la asistencia técnica, que más allá de tener su nombre iniciado con la letra *S*, tiene raíces comunes y características organizacionales similares. Hacen parte del sistema S: el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (Senai); el Servicio Social de Comercio (Sesc); Servicio Social de la Industria (Sesi); y el Servicio Nacional de Aprendizaje de Comercio (Senac). Existen además las siguientes organizaciones: el Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (Senar); el Servicio Nacional de Aprendizaje de Cooperativismo (Sescoop); y el Servicio Social de Transporte (Sest). Disponible en http://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s

una política deliberada de apoyo a la constitución de nuevos cursos en el área de la cultura, de pregrado y posgrado o de extensión y especialización. El esfuerzo tiene como finalidad volver a Bahía un referente en el área de formación y cualificación en cultura en Brasil.

Durante 2012, la Secretaría de Cultura se esforzó en elaborar el proyecto de construcción del Instituto Bahiano de Museos, discutir el contenido del Plan Distrital de Cultura, creado el año anterior por la Ley Orgánica, y el Plan Distrital del Libro y Lectura, en conjunto con la Secretaría de Educación y con la comunidad cultural del área del libro y lectura. Estos documentos fueron postulados en 2013 a la consulta pública y a los Concejos Distrital del Libro y Lectura, y Distrital de Cultura, y en 2014 se transformarán en decreto y ley.

El fortalecimiento de la institucionalidad cultural no se agota con la creación de nuevas instituciones y legislaciones, ni tampoco con la formación y cualificación de las personas, sino que conlleva igualmente la propia organización del campo cultural. En este sentido, la secretaría ha estimulado, entre otros, la organización de los colegiados sectoriales —en 2011 se instalaron siete colegiados del área de artes— y, en 2012, la constitución de asociaciones de amigos de instituciones culturales, como es el caso del Teatro Castro Alves, y consorcios intermunicipales de cultura.

Incremento de la economía de la cultura

Una de las áreas económicas de mayor expansión en el mundo contemporáneo es la cultura. Las industrias culturales y la economía son componentes fundamentales de la economía en una sociedad del conocimiento. El potencial de la economía de la cultura en Bahía necesita comprenderse y estar inscrito en su proceso de desarrollo.

La Secretaría de Cultura entendió que la financiación de la cultura aparece como una de las dimensiones esenciales de la economía de la cultura. El campo de la cultura, dada su complejidad constitutiva, requiere de diversificadas modalidades de financiación, que involucren al menos al Estado, públicos y empresas.

En este escenario, la secretaría ha buscado diversificar y volver más republicanos y transparentes, por medio de elecciones públicas, sus procedimientos de financiación a la cultura. En el 2015 existen en Bahía cuatro modalidades de financiación distrital: Fondo de Cultura de Bahía, Calendario de las Artes, programa de incentivo cultural titulado FazCultura y

microcrédito cultural. La mayor parte de la financiación —más de dos tercios—, se realiza a través del fondo de cultura, lo que posibilita un trabajo más amplio y universal porque no es limitado por la lógica del mercado, como ocurre en otros modos de financiación.

Desde 2012, se ha implementado en el fondo una dinámica de convocatorias por sectores culturales, reemplazando la lógica anterior de convocatorias temáticas inscritas en sectores específicos. Con este dispositivo, fue posible, simultáneamente, reducir su número, ampliar su alcance y dotar a las convocatorias de una periodicidad anual. Así, fueron ampliadas las oportunidades brindadas, e incentivada la planeación de la comunidad cultural. Los datos acerca del Fondo de Cultura de Bahía y el FazCultura están sintetizados en las tablas y gráfico siguientes.

Tabla 1. Fondo de Cultura de Bahía

Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Proyectos apoyados	30	40	178	104	275	389	231	381
Proyectos inscritos		147	1148	1717	1150	661	838	2364
Inversión (millones de reales)	7,60	15,31	10,56	16,07	20,05	22,12	24,12	30,07

Fuente: Secretaría de Cultura de Bahía.

La ley de incentivo, importante modalidad de financiación, asume un carácter complementario, pues se orienta por intereses de mercado y del *marketing* cultural. Ella es de difícil aplicación a muchas demandas de financiación. Otro dato revelador: el FazCultura trabaja con la exención del 80 % del impuesto debido, impulsando, al menos, a que una parte de los recursos privados sea invertida en cultura. El contraste entre la situación de las leyes de incentivo en el plan nacional —80 % de la financiación nacional y exención muchas veces del 100 % del impuesto debido— y estatal —solo del 30 % de la financiación estatal y exención máxima de 80%—, sin dudas, pone a Bahía en un lugar impar y mejor en la financiación a la cultura en Brasil.

Tabla 2. FazCultura - Ley de Incentivo a la Cultura

Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Proyectos patrocinados	146	156	71	34	51	62	96	65
Inversión (millones de reales)	14,99	14,82	6,79	5,41	7,35	10,97	14,68	11,53

Fuente: Secretaría de Cultura de Bahía.

La suma de las inversiones de los dispositivos de financiación se puede ver en la figura 1.

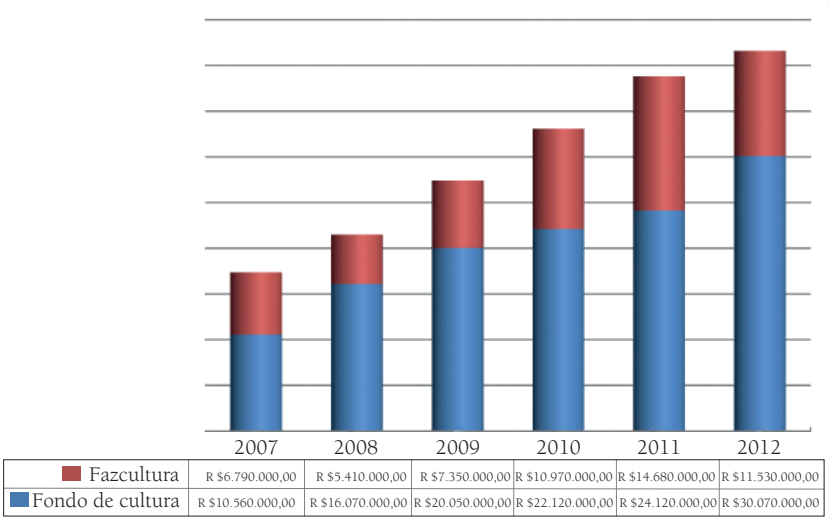

Figura 1. Valores invertidos en el Fondo de Cultura de Bahía y en FazCultura (2007-2012)

Fuente: Secretaría de Cultura de Bahía.

Otro programa de apoyo a la cultura que amerita ser destacado se ha desarrollado por la Fundación Cultural de Bahía, organización vinculada a la Secretaría de Cultura. Este se llama Calendario de las Artes. A pesar de manejar recursos menores, este programa, debido a los procedimientos simplificados y el proceso de implantación territorial, ha movilizado las comunidades artístico-culturales en todo el territorio de Bahía.

En el horizonte de la economía de la cultura, en la búsqueda por diversificar las posibilidades de sostenibilidad de la cultura, el Estado debe actuar estimulando el incremento de mercados alternativos en el campo cultural, basados en los principios de economía solidaria, pues las industrias culturales tienen dinámicas y mercados capitalistas específicos, que no dependen de la actuación de la Secretaría.

Para fomentar la constitución de mercados culturales, la Secretaría ha respaldado la creación de circuitos culturales alternativos, en especial aquellos que involucran el interior del Estado y las periferias de la Ciudad de Salvador. En esta perspectiva, una política de formación de públicos culturales se ha desarrollado por medio de equipos culturales de la secretaría, instalados en la capital y el interior, y por programas como el Verão Cênico (Verano Escénico).

El programa Bahia Criativa (Bahía Creativa), que se encuentra en etapa inicial, involucra secretarías e instituciones afines, como el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae), y el Ministerio de Cultura, con lo que pretende impulsar el potencial de la economía creativa en Bahía. El programa abarca una inversión relevante en formación y cualificación en el campo de la cultura, además de proyectos estructuradores como el Fuerte de Servicios Creativos, ubicado en el antiguo Fuerte de Barbalho, que busca reunir servicios culturales necesarios para la creación de espectáculos, en todas sus variantes en las áreas de música, teatro, danza, ópera, arte callejero, circo, culturas digitales y audiovisuales entre otras. El fuerte debe reunir servicios de escenografía, iluminación, sonorización, vestuario, diseño, aplicaciones digitales, etc.

Otro proyecto estructurador se llama Ambiente Digital, ubicado en la ciudad de São Francisco do Conde, el cual involucra la instalación de un pregrado innovador en Culturas Digitales, la creación de laboratorio de producción e investigación en esta área, la constitución de un programa para abrigar micro y pequeñas empresas de culturas digitales y la elaboración de leyes municipales para atraer inversiones en tecnologías digitales. Este proyecto congrega la Secretaría Distrital de Cultura, la Alcaldía de São Francisco do Conde, la Universidad de la Integración Internacional de la Lusofonía Afrobrasileña (Unilab) y el Ministerio de Cultura, por medio de la Secretaría de Economía Creativa. Sin embargo, algunos cambios en estas instituciones han puesto la implementación del proyecto en riesgo.

El desarrollo de la economía de la cultura e incluso de políticas culturales requiere de informaciones e indicadores. En este sentido, la secretaría,

por medio de la Superintendencia de Promoción de la Cultura y de su Dirección de Economía de la Cultura, está implementando el Sistema de Informaciones e Indicadores Culturales (SIIC), esencial para garantizar los datos y análisis consistentes acerca de la economía de la cultura en Bahía. Esta dirección también es responsable de la realización de investigaciones en el área cultural con el fin de comprender las dinámicas de las fiestas populares, por ejemplo, el carnaval, y de áreas de la cultura bahiana, como el audiovisual.

Diálogos interculturales

Esta directriz tiene como fin ampliar los diálogos interculturales entre existencias y flujos culturales (occidental, afrobrasileño, de la región agreste (*o sertão*), de los pueblos originarios, etc.) que configuran la cultura bahiana, los acentos brasileños y otras culturas del mundo, en especial latinoamericanas y africanas. Sin los diálogos interculturales, no existe la posibilidad de desarrollo de la cultura, pues ella siempre será resultante de las conversaciones e intercambios culturales.

Esta perspectiva aparece como vital para superar la monocultura de la "bahianidad" que incentivaban las políticas culturales anteriores al gobierno de Jaques Wagner. Ahora la "bahianidad" es imaginada como compleja y compuesta de múltiples existencias y flujos culturales. Una identidad producida por la diversidad, que constituye a Bahía.

No hay dudas que las culturas negras son claves para la constitución de la cultura bahiana. En este horizonte, el programa/evento Encuentro de las Culturas Negras, iniciado en noviembre de 2012 y 2013, amerita ser destacado. Este busca establecer un diálogo entre las culturas negras bahianas con las nacionales e internacionales, poniendo a Bahía como en el centro del eje de estas potentes existencias y flujos simbólicos negros. El primer acontecimiento propició encuentros inolvidables como el inédito espectáculo musical colectivo de Ylê y de Olodum; la reunión de las baterías de los mayores grupos afro y afoxés bajo la dirección de Carlinhos Brown; la discusión acerca de los carnavales negros de las Américas, que reunió representantes de Brasil, Colombia, Estados Unidos, Uruguay y Trinidad y Tobago, y los numerosos intercambios culturales entre Estados brasileños y países, como Uruguay y Venezuela. El segundo encuentro tuvo la presencia cultural destacada de Angola y ocurrió no solo como un evento en un día, sino que transcurrió durante el mes de noviembre, ampliando su impacto.

Alrededor del 80 % del territorio bahiano es agreste (*sertão*). Sin embargo, esta vertiente cultural, esencial para Bahía y Brasil, fue depreciada por las políticas culturales anteriores, orientada por la monocultura. El proyecto/evento Celebración de las Culturas de la Región Agreste (*Celebração das Culturas dos Sertões*), inaugurado en mayo de 2012 y continuado en mayo de 2013, pretendió reanimar y rearticular los hacedores de estas culturas para revitalizar su dinámica y poner las culturas de la región agreste en la agenda cultural de Bahía y de Brasil. Los acontecimientos, llevados a cabo en conjunto con la comunidad involucrada con esta región, funcionaron como polos que provocaron un proceso de fortalecimiento de las culturas de la región agreste en Bahía.

Las copas (la Copa Confederaciones y el Mundial) serán momentos excepcionales de visibilidad internacional del país. En 2013 y 2014, Brasil estará, como jamás, en la agenda mundial. En las discusiones sobre los mundiales siempre emerge la palabra *legado*. Esta está asociada con las obras físicas que quedarían como bondades para la población. No obstante, el legado puede asumir una dimensión intangible, muy significativa para el país. Esto parece ser uno de los retos más contemporáneos de las políticas culturales en Brasil y en Bahía: cómo apropiarse de este momento único de visibilidad para poner la cultura brasileña y bahiana en las agendas nacional e internacional. No se puede perder esta excepcional oportunidad para dar una intensa visibilidad a nuestra cultura. En otras palabras, la circunstancia actual requiere de formulación e implementación de políticas culturales específicas, inspiradas en el diálogo entre cultura y copas. En este escenario, la Secretaría de Cultura elaboró un amplio programa titulado Cultura en la Copa, que se llevó a cabo durante la Copa Confederaciones. Fueron más de 120 espectáculos y muestras en 22 espacios culturales de la Secretaría de Cultura, ubicados en la capital y el interior del Estado.

Las relaciones internacionales y nacionales aparecen como instantes notorios para los diálogos interculturales. Destacado en el tema emerge el Programa de Movilidad Artístico-cultural, que apoya, por medio de convocatorias públicas, la visita periódica y cruzada de artistas y profesionales de la cultura. Este programa está siendo fortalecido con la instalación de la vivienda artístico-cultural del Pelourinho, que deberá ser una de las áncoras más consistentes del programa. Otros dos proyectos también merecen ser resaltados: el Bahia Music Export, que difunde la música bahiana en Brasil y en el mundo, y ya ha producido cinco álbumes, y la publicación de la colección Autores Bahianos: un panorama, que reunió 18 escritores

bahianos, con traducción al español, inglés, alemán y que se ha difundido en eventos internacionales, como la Feria del Libro de Frankfurt.

Los cambios culturales conllevan también una animada circulación cultural. Algunos programas desarrollados por la Secretaría buscan exactamente difundir nuevos repertorios en otros lugares. El Verão Cênico busca hacer circular y popularizar, en la capital y el interior, la producción teatral bahiana. El combo del Teatro Bahiano también hace esta divulgación. El Mapa Cultural de Bahía permite el conocimiento y la divulgación de la música producida en toda Bahía. El ballet del Teatro Castro Alves, desde 2011, realiza un programa de circulación en Bahía y en otros territorios, incluso en el extranjero. Lo mismo ocurre con la orquestra juvenil Neojibá. El premio nacional de fotografía Pierre Verger y el Festival Nacional Cinco Minutos, todos realizados por la Fundación Cultural del Estado de Bahía, son buenos ejemplos de actividades de intercambio culturales.

Los diálogos interculturales y el propio desarrollo de la cultura no pueden prescindir de un elemento clave: la reflexión y la crítica cultural. La Fundación Cultural del Estado de Bahía, en este sentido, implementó un programa de incentivo a la crítica cultural que comprende un seminario, cursos, premiaciones, publicación de una revista y una colección de libros. La reflexión y la crítica se entienden como momentos imprescindibles de la dinamización y la vitalidad de la cultura.

Ampliación de las transversalidades de la cultura

La cooperación no ocurre solo entre culturas y territorios distintos, sino también entre áreas de reflexión y prácticas diferenciadas. En la contemporaneidad, parece imposible desarrollar la cultura sin considerar su articulación, cada día más esencial, como campos afines: educación, comunicación, ciencia y tecnología, turismo, economía, seguridad pública, salud, urbanismo, trabajo y otros. Como consecuencia, se hace énfasis en el trabajo colaborativo con otras áreas y secretarías.

No existen políticas culturales en la actualidad sin educación y comunicación. La interface entre cultura, educación y comunicación se vuelve vital en la actualidad. Con precisión, educación es, en gran medida, transmisión de la herencia cultural de una generación a otra. Cuando se habla de comunicación, no se debe olvidar que sus medios no solo transmiten cultura, sino que también hoy la producen.

La cooperación con la educación involucra varios proyectos. Entre otros, ella incluye: restauración de obras artísticas por el Instituto de Patrimonio Artístico Cultural, entidad vinculada a la secretaría, como ocurre con los muros modernistas de la famosa Escuela Parque, creada por Anísio Teixeira; la elaboración conjunta del Plan Estatal del Libro y la Lectura; la restauración de la Bienal del Libro de Bahía y la organización de visitas de profesores y estudiantes a los museos del Estado.

La reubicación del Instituto de Radiodifusión Educativa de Bahía (IRDEB) de la Secretaría de Cultura en la Secretaría de Comunicación en 2011, sin dudas, ha perjudicado la cooperación entre cultura y comunicación, antes realizada principalmente por el Instituto. Su continuidad, en general, se da por medio de la difusión de las actividades y la transmisión de los espectáculos producidos por la Secretaría de Cultura. Sin embargo, la discusión esencial de las interconexiones entre las políticas y las prácticas de cultura y comunicación, en especial en audiovisuales, se vio debilitada.

Con el turismo la cooperación se realiza también en diferentes dimensiones. En el área de instalaciones físicas, por medio de la actuación conjunta en la restauración y remodelación del patrimonio, a ejemplo de lo que ocurrió en las iglesias del Rosário dos Pretos y de Nossa Senhora do Pilar, y de los proyectos en curso en el Museo de Arte Sacro, en el Palácio da Aclamação, en el Museo Wanderlei Pinho y en el Liceo de Artes y Oficios, para la instalación de la Fundación Cultural del Estado de Bahía y del centro cultural en Pelourinho.

Además del trabajo conjunto en el área de patrimonio, la cooperación con la Secretaría de Turismo y la Bahiatursa abarca la *capoeira* en el fuerte de Santo Antonio Além do Carmo, registro especial para la colaboración en la realización de fiestas populares, como el carnaval y las fiestas juninas.

La actuación colaborativa abarca hoy muchas áreas y secretarías. Con la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación, están en marcha proyectos en culturas digitales y economía creativa. Con la de Desarrollo Urbano, son diversas las acciones comunes en el Centro Histórico. Con la de Seguridad Pública, se participa en el Pacto por la Vida, programa estatal que tiene como fin llevar la presencia del Estado y la seguridad a territorios violentos de la capital y el interior. Con la Secretaría Estatal para Asuntos del Mundial Fifa Brasil 2014, la Secretaría de Cultura realizó el programa Cultura en la Copa. Con la Secretaría Distrital del Trabajo, Empleo, Renta y Deportes, está en curso el programa *Trilhas* (caminos o senderos) desde 2012. Este graduó en aquel año a más de 500 jóvenes por medio de cursos

en artes, producción cultural y culturas digitales. Para los siguientes años, el programa se ha ampliado.

Con las secretarías de Promoción de la Igualdad Racial, de la Justicia, Ciudadanía y Derechos Humanos y de Políticas para las Mujeres, también se están desarrollando importantes acciones. Estas interfaces son fundamentales para la construcción de una cultura ciudadana, pues ellas accionan derechos, oportunidades y valores que son constitutivos para una nueva cultura. Una cultura que exprese no solo la ciudadanía cultural, con sus derechos específicos, sino también que haga prevalecer en la sociedad bahiana nuevas relaciones, modos de sentir, pensar e imaginar la sociedad en una perspectiva humana, mucho más humana. Todas estas cooperaciones buscan siempre potencializar y realizar la transversalidad hoy indispensable a las políticas culturales.

▶ Referencias

Brandão, H. (2011). *Políticas culturais na Bahia: gestões de Paulo Souto (2003-2007) e Jaques Wagner (2007-2009)*. Salvador de Bahía [tesis de maestría]. Programa Multidisciplinario de Posgrado en Cultura y Sociedad.

Fernandes, T. (2008). *Políticas culturais - A Secretaria de Cultura e Turismo do Estado da Bahia 1995-2006*. Salvador de Bahía [tesis de maestría]. Programa Multidisciplinario de Posgrado en Cultura y Sociedad.

Rocha, S. (2011). *Programa cultura viva e seu processo de estadualização na Bahia*. Salvador de Bahía [tesis de maestría]. Programa Multidisciplinario de Posgrado en Cultura y Sociedad.

Rubim, A. (2011). *Políticas culturais e o Governo Lula*. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo.

Vieira, M. (2004). *Política cultural na Bahia: o caso do Fazcultura*. Salvador de Bahía [tesis de maestría]. Programa Multidisciplinario de Posgrado en Cultura y Sociedad.

▶ Autores

Antonio Albino Canelas Rubim

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

Ahtziri Molina Roldán

Socióloga, investigadora del Centro de Estudios en Artes de la Universidad Veracruzana. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México. Investiga sobre la comunidad artística, la gestión cultural, la extensión universitaria y las políticas culturales.

Carolina Galea

Licenciada en Ciencias Jurídicas-abogada, dedicada a la gestión cultural, tiene posgrado en Metodología de Planificación Participativa y Gestión Asociada (FLACSO-Argentina) y es magíster en Análisis Sistémico de la Sociedad (Universidad de Chile).

José Luis Mariscal Orozco

Doctor en Antropología Social. Profesor investigador de la Universidad de Guadalajara y docente de la Licenciatura en Gestión Cultural y del Doctorado en Sistemas y Ambientes Educativos. Miembro del SNI del CONACyT y coordinador del Cuerpo Académico Gestión de la Cultura en Ambientes Virtuales. Ha sido docente y consultor en diversas instituciones educativas, civiles y gubernamentales en Iberoamérica. Sus investigaciones y publicaciones son sobre gestión cultural, políticas culturales, cultura popular y educación virtual.

Manuel Sepúlveda Contreras

Sociólogo de la Universidad Nacional de Cuyo, Argentina, y doctor en Procesos Políticos y Sociales por la Universidad de Artes y Ciencias Sociales, Chile. Docente en la Universidad de Santiago de Chile, en la Mención de Gestión y Administración Sociocultural. Investigador en temas de gestión cultural.

Marietta Alicia Gedda Muñoz

Licenciada en Antropología con especialidad en el campo de la cultura. Enfocada en impulsar la profesionalización de la gestión cultural por medio de la coordinación de programas de acceso a la cultura y las artes; la formulación de proyectos de vinculación regional y la gestión de planes formativos para gestores culturales.

Rafael Chavarría Contreras

Profesor de Historia de la Universidad de Santiago de Chile. Magíster en Gestión Cultural de la misma universidad. Estudiante del Doctorado en Estudios Americanos, mención pensamiento y cultura, Universidad de Santiago de Chile. Investigador responsable en temas de gestión cultural, memoria y patrimonio.

Rafael Morales Astola

Doctor en Filología Hispánica (Ciencias del Espectáculo). Gestor cultural y dinamizador asociativo del sector de la cultura. Cofundador de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA), de la Asociación Ibérica de Gestores Culturales y de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural. Actualmente es gestor cultural en el Ayuntamiento de Cortegana (Huelva) y miembro del Grupo de Investigación de Teoría y Tecnología de la Comunicación de la Universidad de Sevilla.

Jesús Galindo Cáceres

Doctor en Ciencias Sociales (1985), maestro en Lingüística (1983) y licenciado en Comunicación (1978). Autor de 29 libros y más de trescientos cincuenta artículos académicos publicados en catorce países de América y

Europa. Promotor cultural en diversos proyectos desde 1972. Desde 2010 es Coordinador del proyecto Altos Estudios en Comunicación Estratégica en el Postgrado en Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2010-2014).

Roberto Guerra Veas

Gestor cultural, fundador y presidente de la Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac de Chile. Su trabajo se relaciona con las temáticas de gestión cultural comunitaria, participación ciudadana, formulación de proyectos, entre otros temas. Es miembro fundador de la "Asociación Nacional de Gestores y Organizaciones Culturales de Chile, Angecu" de reciente formación y miembro fundador de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural, REDLGC.

Carlos Yáñez Canal

Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia. Autor de varios libros, artículos, ponencias, conferencias, en Colombia y en otros países, en el campo de la cultura y de las identidades. Coordina el grupo de investigación en Identidad y Cultura y es profesor del pregrado en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia y del posgrado en Gestión Cultural con énfasis en Planeación y Políticas Culturales de la Universidad Nacional de Colombia.

Mónica Urrea Triana

Encuadernadora y gestora cultural. A lo largo de su trayectoria ha realizado actividades de difusión cultural y de organización de servicios artísticos, académicos y científicos en diversas instituciones culturales especializándose en la operación de proyectos culturales. Junto a otros, coordinó los *Cuadernos para la gestión cultural municipal* y es coautora de la publicación *Dirección y gestión de grupos artísticos* (SCJ, CONACULTA, 2012). Actualmente es coordinadora Operativa de Habilis®. Consultoría en Gestión de Proyectos Socioculturales.

Luis Gabriel Hernández Valencia

Comunicólogo, antropólogo y gestor cultural. Doctorante en Ciencias Sociales. Su desarrollo profesional ha estado enfocado en la gestión cultural, el arte, la comunicación y la antropología. Es docente de la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara, así como consultor de Habilis Consultoría en Gestión de Proyectos Socioculturales.

Uriel Bustamante Lozano

Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia. Director del grupo de investigación "Teoría y Práctica de la Gestión Cultural. Conferenciasta nacional e internacional en temas de cultura y sus políticas, planeación, organización, investigación y gestión de proyectos.

▶ Índice temático

A

acción cultural 13-16,134-135, 137, 143, 149, 151, 157, 168
agentes culturales 13, 34, 79, 93, 109, 129, 134, 137, 140, 146-149, 152-153, 197, 203
alteridad 20, 28-30, 51
América Latina 14, 16, 19-22, 27, 48, 69, 72-78, 82-83, 87, 90-92, 173, 189
arte 26, 28, 62, 70-72, 75, 77, 82-85, 88, 90, 93, 95, 97-98, 100, 102, 108-109, 111-112, 114, 120, 122, 124, 126-131, 147, 160-161, 163, 165, 171, 175, 180, 185-186, 189-190, 192-195, 202-204, 206-207, 211-212
asociatividad 77-78, 81, 107, 110, 117, 120-121
autonomía 28, 39, 121-123

C

competencias 53, 62, 72, 79, 129, 133, 141, 142-144, 146-147, 149-150
cultura 69-80, 82-91, 93, 98, 101-102, 107-115, 117, 117, 119-131, 133-137, 139, 141-142, 144-151, 153, 160-171, 173, 176, 180, 184-188, 190-191, 193-194, 196-197, 199-212

D

democracia 84, 86-87, 101, 167-169, 200

E

economía 23, 40, 52
Estado 40, 53-55, 61, 79, 93-94, 101, 108, 110-111, 113, 115-117, 134, 145, 147, 151, 153, 162-166, 168, 170, 174-175, 180, 183, 187, 190, 193-194, 196-197, 200, 204, 207-211
estrategia 13-14, 33, 35, 40, 42, 47, 59, 60, 79, 123, 133-134, 144-146, 149-151, 153, 173, 176, 188
experiencia 13, 20-21, 24, 26, 30, 37, 39, 45-46, 48, 58, 70-71, 79-80, 84, 86-87, 91, 107-110, 112, 114-117, 120, 122, 125-126, 134-137, 139, 140-141, 145-150, 152-153, 161-163, 165, 172, 175, 178-179, 192
  experiencia en gestión cultural 139-140

F

formación en gestión cultural 78, 125, 141-142, 164

G

gestor cultural 14-15, 22, 28, 40, 47-48, 51-52, 59-62, 72, 78, 86, 121, 125-126, 143, 166, 168, 171, 183-185, 191, 196

P

perfil profesional 125, 193
plan de desarrollo 114, 122, 129
política cultural 15, 54, 74, 109, 113, 119, 122, 124, 128, 131, 144, 149, 161-162, 175, 202
praxis 14, 20, 23, 80, 160, 162
políticas públicas 54, 89, 94, 160

R

racionalidad 38, 43, 45, 163, 165
redes sociales 52, 55, 57, 81, 130, 194-195

U

Unidad Popular 15, 159, 172-173, 175-176

Ciencias de Gestión

A lo largo del tiempo, los gestores culturales han desarrollado prácticas y discursos sobre qué es la acción cultural, sus alcances, propósitos y maneras de diseñarla y operarla. Estos agentes culturales la conciben con base en su trayectoria, laboral y académica, en proyectos culturales que buscan atender a una necesidad, la de gestionar la cultura. De esta manera, el lector podrá encontrar que la gestión cultural consiste en identificar, documentar y analizar prácticas con un interés político, al entregar la información necesaria sobre las formas de organización y movilización ciudadana sobre sus propios elementos culturales, y científico, en la necesidad de formalizar e institucionalizar la práctica de la gestión cultural y el conocimiento que se genera a partir de su ejercicio.

editorial UNAD

9 789587 758269