

# Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural

## Teorías y contextos

### Tomo 1



Janny Amaya Trujillo  
José Paz Rivas López  
María Isabel Mercado Archila

**Coordinadores**



UNIVERSIDAD DE  
GUADALAJARA  
Red Universitaria de Jalisco

UDGVIRTUAL®



# Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural

Teorías y contextos

Tomo 1



Janny Amaya Trujillo  
José Paz Rivas López  
María Isabel Mercado Archila  
(Coordinadores)

# Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural

Teorías y contextos  
Tomo 1

México  
2016



UBGVIRTUAL



Colección: Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural  
Primera edición, 2016



UNIVERSIDAD DE  
GUADALAJARA  
Red Universitaria de Jalisco

D.R. © 2016, Universidad de Guadalajara  
Sistema de Universidad Virtual  
Av. de la Paz 2453, Col. Arcos Sur  
C.P. 44140 Guadalajara, Jalisco  
Tels. 3134-2208 / 3134-2222 / 3134-2200 / ext. 18775  
[www.udgvirtual.udg.mx](http://www.udgvirtual.udg.mx)

 UDGVIRTUAL®

es marca registrada del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta publicación, su tratamiento informático, la transmisión de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso expreso del titular del copyright.

ISBN 978-607-742-657-8 (colección)

ISBN 978-607-742-658-5 (tomo 1)

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

# Índice

Introducción .....	11
Primera parte	
TEORÍAS Y TRAYECTORIAS DE LA GESTIÓN CULTURAL EN AMÉRICA LATINA .....	19
Capítulo 1	
La gestión cultural en América Latina .....	21
Eduardo Nivón Bolán, Delia Angelina Sánchez Bonilla	
La gestión cultural en los orígenes del Estado nacional-popular .....	21
Gestión cultural e institucionalidad cultural .....	28
Los gestores culturales en la primera institucionalización cultural .....	32
La segunda institucionalización de la cultura .....	34
Tercer momento de la institucionalización: la constitucionalización del pluralismo cultural .....	40
El gestor cultural en distintos escenarios .....	47
Conclusión: tesis sobre los gestores culturales en América Latina .....	51
Referencias bibliográficas .....	53
Capítulo 2	
Aproximación crítica al concepto de gestión cultural en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular, 1970-1973 .....	57
Rafael Chavarría Contreras, Manuel Sepúlveda Contreras	
Introducción .....	58
Gestión y cultura .....	60

El encuentro de la gestión con la cultura	62
La disputa por los antecedentes históricos de la gestión cultural	64
¿Gestión cultural colectiva?	67
Conclusiones	70
Referencias bibliográficas	71
<b>Capítulo 3</b>	
Hacia la creación de sistemas de gestión del conocimiento en gestión cultural. El Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural .....	73
Ursula Elisabet Rucker, José Luis Mariscal Orozco	
Repensar los observatorios culturales	75
La clave del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural: la gestión del conocimiento	80
El Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural	82
Consideraciones finales	89
Referencias bibliográficas	90
<b>Capítulo 4</b>	
Mecanismos para una efectiva libertad cultural desde la gestión cultural .....	93
Juan Jaime Anaya Gallardo	
Libertad cultural y gestión cultural	94
Mecanismos para garantizar la libertad cultural	96
Conclusiones	108
Referencias bibliográficas	109
<b>Segunda parte</b>	
CONTEXTOS, PRÁCTICAS Y DESAFÍOS .....	115
<b>Capítulo 5</b>	
Comunicación y gestión cultural: horizontes y perspectivas para pensar las prácticas culturales emergentes en el contexto de la sociedad red .....	117
Janny Amaya Trujillo, Rodrigo González Reyes	
En un inicio todo viene de lo mismo (aunque luego se olvida)	117



Nuevos escenarios, nuevos actores...	120
Gestión cultural: un campo de genealogías	122
Matrimoniar los campos: el gran reto	124
De ciberculturas y prácticas emergentes	127
Referencias bibliográficas	133

## Capítulo 6

Amateurs prosumidores: nuevos actores en el escenario actual de la gestión cultural .....	137
--	-----

Rodrigo González Reyes

Los entornos de producción cultural hoy: desordenamientos, configuraciones y nuevos mapas en transformación	137
Nuevos mapas, nuevos desafíos para la gestión cultural	138
Nuevos actores, nuevas prácticas	140
La lógica del <i>do it yourself</i> o el hágalo usted mismo	142
El prosumidor: cuando el DIY se vuelve un proceso dialógico	142
Amateurs o los depositarios invisibilizados de grandes cuerpos de conocimiento especializado. Un ejemplo astronómico	145
¿Por qué son importantes los amateurs en la nueva ecología del conocimiento prosumerista?	147
La anatomía del amateur: amateurs, aficionados y proams, las categorías largamente en conflicto	149
Un caso de estudio desde la categoría proam	150
El foro Letra Rosa	151
Referencias bibliográficas	154

## Capítulo 7

La gestión cultural: nuevos contextos emergentes urbanos en el área metropolitana de la ciudad de México .....	155
--	-----

Alberto Zárate Rosales

A manera de introducción	155
La Ciudad de México	156
La política cultural de “todo tiempo pasado fue mejor”	157
Las encuestas nacionales y su lectura implícita	158
Casas de cultura y otros centros de cultura, laberintos del entendimiento (de quienes los operan)	159
Conclusiones	166
Referencias bibliográficas	167

## Capítulo 8

Retos a las prácticas culturales en las comunidades urbanas .....	169
---	-----

María de los Ángeles Moreno Macías

Deseo e imaginario de comunidad	170
Fuerza y diferencia: las prácticas culturales	176
Conclusiones	179
Referencias bibliográficas	181

Acerca de los autores	183
-----------------------	-----

## Introducción

La gestión cultural es una práctica antigua, pero una disciplina joven. Esta es una paradoja constitutiva de la identidad de un campo profesional y académico que se reconoce a sí mismo en una encrucijada decisiva para su consolidación disciplinar y su legitimación social. En esta encrucijada se impone la necesidad del campo de pensarse a sí mismo, deshacer y rehacer su historia, reconocerse en un conjunto de referentes básicos, vocaciones y preocupaciones comunes. Este libro surgió con la intención de estimular la reflexión desde y sobre la gestión cultural en América Latina. En él se reúnen trabajos de académicos y gestores culturales de diversas universidades mexicanas y latinoamericanas que dialogan en torno a las trayectorias y los desafíos actuales de la disciplina.

El volumen está dividido en dos grandes apartados. El primero de ellos, Teorías y trayectorias de la gestión cultural en América Latina, agrupa un conjunto de textos que reflexionan o investigan en torno a los derroteros históricos y teóricos de este campo en el continente. La discusión, en este sentido, estuvo orientada por las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los antecedentes fundamentales de la gestión cultural en América Latina? ¿Qué entramados institucionales y políticos han enmarcado históricamente esta profesión? ¿Cuáles son las bases conceptuales, teóricas y metodológicas para avanzar en la consolidación de este campo profesional y disciplinar en el continente?

Los dos primeros capítulos de este volumen dan cuenta de los procesos históricos y de los movimientos teóricos y políticos que han orientado la conformación del campo profesional de la gestión cultural en América Latina. Desde perspectivas distintas, aunque complementarias, ambos textos procuran rastrear los antecedentes históricos del ejercicio de la gestión cultural, identificar agentes, prácticas, experiencias y modelos de acción cultural que preceden a la profesionalización del campo en el continente. En ambos casos, la búsqueda de los orígenes va más allá del mero recuento histórico, es también un recurso para visibilizar y construir otros relatos posibles acerca de la gestión cultural en América Latina, su identidad, su singularidad, su vocación y compromiso social.

El primer capítulo, titulado “La gestión cultural en América Latina”, de Eduardo Nivón y Delia Angelina Sánchez Bonilla, es una apuesta por el reconocimiento históricamente fundamentado de la singularidad del gestor cultural contemporáneo. Los autores parten de una revisión histórica en torno a los orígenes y trayectoria de la gestión cultural en América Latina, para desde ahí avanzar en una delimitación y conceptualización de la figura profesional del gestor cultural contemporáneo. Desde su perspectiva, los antecedentes fundamentales del gestor cultural en el continente pueden situarse en el marco de una amplia tradición de intelectuales comprometidos con la construcción de los Estados nacionales populares durante la primera mitad del siglo XX. Retoman, puntualmente, las figuras de José Vasconcelos en México, Luis Emilio Recabarren en Chile y Mario Andrade en Brasil para ilustrar la emergencia del “intelectual-gestor cultural”, quienes conciben la cultura como un recurso simbólico en la construcción de lo nacional y un acicate para el desarrollo autónomo.

El análisis está estructurado en tres momentos o etapas fundamentales en el proceso de institucionalización cultural en América Latina. Los autores examinan cómo desde estos distintos órdenes o entramados institucionales se va configurando de formas distintas el perfil de los gestores culturales como actores profesionales. Sin embargo, puntualizan, el sentido y el encargo social del gestor cultural moderno toma forma

definitiva durante las últimas décadas del siglo XX, en un contexto de ampliación del peso institucional, económico y social del campo cultural, que demanda una figura profesional especializada en atender todos los aspectos de la cadena de valor de los bienes culturales. Para los autores, el gestor cultural debe ser entendido como un agente de cambio, reconocido socialmente por su aporte al desarrollo cultural, comprometido con el proceso de producción de políticas públicas y con el ejercicio de los derechos culturales de los ciudadanos.

El segundo capítulo, “Aproximación crítica al concepto de gestión cultural en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973)”, de la autoría de Rafael Chavarría Contreras y Manuel Sepúlveda Contreras, es un trabajo de corte histórico y teórico, en el que los autores indagan los antecedentes y experiencias de gestión cultural previos a la formalización de este campo profesional y académico en Chile. Para ello, parten de un análisis crítico de las categorías fundantes que configuraron el campo profesional de la gestión cultural y cuestionan la trayectoria de los conceptos de gestión y de cultura, así como su resemantización en el marco de la racionalidad económica del capitalismo neoliberal. Los autores identifican una postura administrativa, que destaca la cultura como recurso económico y la gestión como un conjunto de herramientas de “control” de ese recurso, que se ha importado e impuesto como relato dominante de la gestión cultural.

Sin embargo, en contraposición, abogan por el reconocimiento de otra forma de entender la gestión cultural que preexistió a la formalización del campo en el contexto latinoamericano, cuyos orígenes pueden rastrearse en las prácticas de alfabetización y educación popular y otras iniciativas socioculturales y comunitarias desarrolladas en distintos países del continente desde la década de los sesenta del pasado siglo. Es en esta perspectiva, caracterizada por su vocación comunitaria y su centralidad territorial, en la que se enmarcan las experiencias de intervención cultural desarrolladas en el contexto chileno entre 1970 y 1973, durante el gobierno de la Unidad Popular, rastreadas y descritas en el artículo.

En el tercer capítulo, “Hacia la creación de sistemas de gestión del conocimiento en gestión cultural. El Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural”, Ursula Elisabet Rucker y José Luis Mariscal Orozco abordan un aspecto crucial en el proceso de consolidación del campo académico y profesional de la gestión cultural en el continente: la necesidad de investigar, documentar y sistematizar el conocimiento generado en (y sobre) la gestión cultural. En este texto, los autores analizan la pertinencia de la creación de un observatorio latinoamericano de gestión cultural. Para ello, parten de un estudio exploratorio en el que examinan las características de los observatorios culturales en Iberoamérica, atendiendo a sus temáticas, objetos de estudio, formas de trabajo y herramientas de gestión y socialización de la información. Fundamentan su propuesta basándose en dos carencias identificadas en el estudio: la inexistencia de observatorios enfocados específicamente en la gestión cultural y el predominio de formas de trabajo y dinámicas unidireccionales en los laboratorios analizados. Dicho observatorio constituye una propuesta novedosa en este sentido, pues se vislumbra como un sistema de gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje, basado en dinámicas de trabajo colaborativo interinstitucional, pero que también apuesta por la participación abierta de los usuarios, en correspondencia con sus perfiles y necesidades. De este modo, se procura articular en él la teoría y la práctica, la experiencia empírica de los gestores, con el análisis crítico de académicos y especialistas.

Esta primera parte del libro cierra con el capítulo “Mecanismos para una efectiva libertad cultural desde la gestión cultural”, de Juan Jaime Anaya. En este texto se discute teóricamente la categoría de libertad cultural y su pertinencia para el desarrollo de la gestión cultural. El autor invita a la reflexión del gestor cultural para formar parte activa como un agente de cambio en el proceso que permitirá a los grupos culturales obtener esta libertad cultural. Según plantea, el gestor cultural debe participar como intermediario entre las sociedades y el Estado y tomar en consideración que es este último quien deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos,

por medio de acciones afirmativas, políticas culturales incluyentes con sus evaluaciones o seguimientos por medio de la figura de la *accountability* para su mejora continua. Todo lo anterior, sin hacer a un lado que el reconocimiento del derecho a la libertad cultural como parte sustantiva del derecho a la cultura lleva su vinculación a todos los tratados internacionales aplicables en la materia siguiendo los principios de universalidad, interdependencia, progresividad e indivisibilidad.

El segundo apartado del libro, Contextos, prácticas y desafíos, está conformado por un conjunto de trabajos que procuran sistematizar las prácticas y los retos que enfrenta el ejercicio de la gestión cultural en la contemporaneidad: la reflexión se centra en dos contextos fundamentales para problematizar este asunto: las ciberculturas y las culturas urbanas. La complejización creciente de las prácticas culturales en uno y otro escenario invita a repensar teóricamente el lugar del gestor cultural como mediador y a sistematizar experiencias de trabajo en ambos contextos.

Esta segunda parte del libro abre con el texto “Comunicación y gestión cultural: horizontes y perspectivas para pensar las prácticas culturales emergentes en el contexto de la sociedad red”, de Janny Amaya Trujillo y Rodrigo González Reyes. En él, los autores parten de una revisión teórica que procura reactualizar las conexiones entre dos campos disciplinares afines: la comunicación y la gestión cultural, para desde ahí analizar la nueva ecología de la cultura y el papel de los agentes mediadores en ella. Los autores abordan las diferentes problemáticas generadas por y a partir de la masificación del uso de las nuevas tecnologías de comunicación, partiendo de la premisa que señala: nuevos procesos generan nuevos escenarios, los cuales se pueblan de inmediato de nuevos actores que generan, a su vez, nuevas prácticas. Conceptos como cibercultura, cultura de la convergencia e inteligencia colectiva son retomados de manera puntual y por demás crítica, y se describen prácticas emergentes en el ámbito de la producción, la circulación y el consumo cultural, tales como el *fandom*, la narrativa transmedia o la lectura colaborativa, entre otros. El texto invita a reconocer la complejidad del cambio cultural al que asistimos,

e interpela al lector con una pregunta central: ¿cómo se gestiona este nuevo modelo cultural emergente y quiénes deben ser los agentes gestivos frente a este cambio?

El siguiente capítulo, “Amateurs prosumidores: nuevos agentes en el escenario actual de la producción cultural”, de Rodrigo González Reyes, continúa en esta misma línea de análisis, profundizando en el examen de los nuevos escenarios de la economía creativa y del conocimiento. El surgimiento de nuevos agentes y la articulación de redes cooperativas y distributivas no formales en la Web han puesto en crisis las lógicas dominantes de las economías creativas predigitales, basadas en el control de la oferta y la distribución cultural verticalista y centralizada. El autor se enfoca en la figura del amateur prosumidor, un nuevo tipo de agente que dinamiza y da forma a nuevos modos de producción y consumo cultural. El texto cierra con el abordaje de un caso de estudio específico, una comunidad virtual de amateurs prosumidores con estándares profesionales centrado en la autoproducción de material editorial.

Los dos últimos capítulos se enfocan en la sistematización y el análisis de experiencias de trabajo desarrolladas en el contexto urbano, específicamente en la Ciudad de México. El artículo de Alberto Zárate Rosales, titulado “La gestión cultural: Nuevos contextos emergentes urbanos en el área metropolitana de la Ciudad de México”, comparte experiencias empíricas del trabajo desarrollado en el Taller de Gestión Cultural de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. El autor cuestiona visiones optimistas sustentadas únicamente en indicadores de infraestructura cultural y evidencia cómo ellas pasan por alto la marginación en el acceso a bienes culturales por parte de amplios sectores de la población de la ciudad. Realiza, además, un diagnóstico crítico de algunos de los problemas en distintos espacios e instituciones, tales como casas de cultura, museos y proyectos culturales comunitarios.

Por último, el capítulo “Retos a las prácticas culturales en las comunidades urbanas”, de María de los Ángeles Moreno Macías, adelanta resultados parciales de una investigación más amplia en torno a las prácticas culturales y el sentido comunitario entre poblaciones



del sureste de la Ciudad de México. La autora propone una reflexión en torno a las implicaciones de lo cultural en la condición urbana y su tejido social. El texto se organiza en dos ejes centrales. El primero de ellos aborda el deseo y el imaginario de comunidad, particularmente como comunidad urbana; se sustenta la importancia del estudio de las relaciones en el contexto urbano; se reflexiona sobre la aspiración a ser comunidad, la dicotomía entre lo individual y lo colectivo, los sentidos de vínculos y desencuentros. El segundo eje del trabajo se refiere a la fuerza y la diferencia como categorías pertinentes para pensar las prácticas culturales en las urbes y problematiza el lugar de la promoción y la gestión cultural como prácticas políticas, situadas en el ámbito de lo público. Para la autora, el reto está en diseñar proyectos culturales que asuman como presupuesto central el reconocimiento de la diferencia, puesto que sólo desde ahí se puede aspirar a construir lo común, a crear o re-crear sentidos comunitarios.

Más que respuestas o soluciones, los textos recogidos en este libro pueden ser vistos como provocaciones. Ellos abren un debate y establecen líneas para un diálogo posible en torno a asuntos que atañen el presente y el futuro de la gestión cultural como campo profesional y académico en el continente. Un campo joven, que necesita pensarse a sí mismo en relación con su razón de ser, sus retos actuales, para imaginarse y proyectarse con fuerza hacia el futuro.

Janny Amaya Trujillo, Universidad de Guadalajara

José Paz Rivas López, Instituto Tecnológico de Sonora

María Isabel Mercado Archila, Universidad Autónoma de la Ciudad de México



Primera parte

Teorías y trayectorias de la gestión cultural en América Latina



# Capítulo 1

## La gestión cultural en América Latina

Eduardo Nivón Bolán  
Delia Sánchez Bonilla

### LA GESTIÓN CULTURAL EN LOS ORÍGENES DEL ESTADO NACIONAL-POPULAR

El gestor cultural no es un actor nuevo en la escena cultural de América Latina. Podemos rastrear ejemplos importantes a lo largo de todo el continente. Proponemos tres casos que pueden ilustrar modelos diferentes de gestión cultural en la época de formación de los Estados latinoamericanos como naciones modernas de inicios a mediados del siglo XX.

En México, José Vasconcelos (1882-1959)<sup>1</sup> ha sido considerado el gestor cultural por excelencia del Estado posrevolucionario. Fue impulsor

---

<sup>1</sup> De Vasconcelos se pueden escribir muchas páginas gracias, sobre todo, a que fue uno de los intelectuales mexicanos que más testimonios dejaron de su andar político. Sus memorias publicadas con el título de *Ulises Criollo* dan cuenta de cómo interpretaba su propia vida como en constante movimiento buscando arribar a una Ítaca imaginaria. De hecho, su cultura filosófica se basó en la lectura de filósofos del siglo XIX y diseñó para sí una divisa de acción permanente que llevó a la práctica en sus años de funcionario. Al menos hay dos grandes etapas en su vida como intelectual: la que va de la primera década del siglo XX, cuando formó parte de una hornada de jóvenes ilusionados con el cambio y que, al llegar el movimiento revolucionario, se sumó a la lucha democratizadora de Francisco I. Madero; luego a la “Convención”, que fue el intento de acuerpar a todos los grupos revolucionarios; y finalmente, al obregonismo, que le dio la oportunidad de desarrollar una agitada labor en favor de la educación y la cultura durante el periodo 1920-1924 en que fue primero rector de la Universidad Nacional y después secretario de Educación Pública. La cultura para él tenía un sentido semejante a la moral y la entendía como un recurso purificador de la violencia en que había caído

de la alfabetización a través de una campaña que movilizó a cientos de jóvenes y adultos,<sup>2</sup> creador de instituciones, mecenas de las artes,<sup>3</sup> editor, maestro, funcionario... Hizo de la promoción cultural el gran espacio de consolidación del Estado de los años veinte y su huella está aún presente. Tras Vasconcelos, encontramos el desarrollo de la gestión cultural en los bordes que conectan este campo con otros, como la educación, el desarrollo comunitario, la salud o la producción artesanal y agrícola.

En otro extremo del modelo de intelectuales-gestores culturales latinoamericanos encontramos promotores que desempeñaron su actividad fuera de las instituciones e incluso en contra de ellas. El historiador Ronald Wilson nos presenta a Luis Emilio Recabarren (1876-1924) en su incesante lucha por la construcción de la organización y conciencia de clase de los trabajadores, por lo cual echó mano de todos los recursos, especialmente de la educación y el arte.<sup>4</sup> Wilson se acercó al fundador del Partido Comunista de Chile y lo describió “como un educador, gestor cultural y propagandista”. En 1917, año de la revolución rusa, Recabarren ya había experimentado diversas rutas para el crecimiento cultural de la clase obrera, entre ellas la prensa y el teatro.

La creación de la prensa obrera no sólo generó diarios a favor de los intereses de la clase trabajadora, sino que sus locales fueron enclaves de irradiación de la cultura obrera. Un ecuatoriano vecindado en Iquique, David Barnes, apoyó y le arrendó a Recabarren una casona en Barros

---

el país en la segunda década del siglo. Esta etapa terminó en 1929, año en que participó en una larguísima campaña electoral por la presidencia del país, de la que resultó perdedor. La segunda etapa de la vida del Vasconcelos adulto inició con su autoexilio durante casi una década, tiempo en que la amargura lo llevó a criticar la democracia, la revolución, la república española y, en general, todo movimiento progresista y, en cambio, se mostró a favor de las ideas autoritarias y fascistas de la época. Fue un hombre de contrastes y como tal sus últimos años defendió un conservadurismo extremo que lo aproximó a las posiciones más retrógradas de esa época.

<sup>2</sup> Fue la primera campaña de alfabetización posterior a una revolución social, como luego se hizo en Cuba y Nicaragua.

<sup>3</sup> Vasconcelos fue el impulsor del muralismo mexicano que nació precisamente en los muros de la Universidad Nacional y de la Secretaría de Educación Pública.

<sup>4</sup> Las impresionantes imágenes de su funeral confirman la enorme influencia y afecto que a sus cuarenta y ocho años de edad había alcanzado entre los sectores populares chilenos. <http://www.youtube.com/watch?v=gqi82eHKxzw>

Arana 9, casi esquina de Sotomayor, para instalar allí *El Despertar de los Trabajadores*, barrio netamente obrero repleto de conventillos y *cités*. Allí se estableció con su imprenta. “La casa estaba junto a una escuela de niñas [...]. El segundo piso era una azotea que servía de teatro”. El 16 de enero de 1912 apareció el primer número de *El Despertar de los Trabajadores*. En ese ambiente creó el *Círculo Cultural y Artístico*, organizó el *Conjunto Infantil Arte y Libertad*, a cargo de Mariano Rivas, argentino, el *Círculo Arte y Revolución*, dirigido por Jenaro Latorre, y la estudiantina *Germinal* y el *Coro Obrero*, instituciones que tuvieron una amplia repercusión en la difusión de la cultura popular. Los historiadores del teatro en Chile mostraron no sólo el aprecio de Recabarren por el teatro como medio de acción social, sino la generalización de esta idea entre varios de los militantes del Partido Obrero Socialista primero y del Partido Comunista después.<sup>5</sup> Lo cierto es que el teatro, en especial aquel de carácter popular, germinó en el norte con Luis Emilio Recabarren, cuando el dirigente obrero formó esta serie de grupos y centros culturales (Wilson, 2010).

Desde luego que no es nada sorprendente la adhesión casi inmediata de Recabarren a la revolución de octubre. Es más interesante el que Vasconcelos haya encontrado en Lunacharski una inspiración a su propio trabajo cultural, el cual en los primeros años de la década de los veinte estaba sostenido en la movilización de los estudiantes de la Universidad Nacional. Posiblemente, no fue el impacto del movimiento de la *Proletcult*<sup>6</sup> lo que lo deslumbró, pero sí el extraordinario

<sup>5</sup> Al respecto, puede consultarse el interesante artículo de Grez sobre el teatro obrero de fines del XIX e inicios del XX.

<sup>6</sup> Al inicio de la revolución, los principales intelectuales que asumen la conducción de la política educativa y cultural formaron parte de una fracción bolchevique que había disputado a Lenin la conducción del partido. El más notable de ellos fue Alexander Bogdanov, un hombre con muy amplios intereses intelectuales que iban de la economía, la medicina, la física y la filosofía. Bogdanov era sólo tres años menor que Lenin (1873-1929) y también fue perseguido y exiliado por las fuerzas represivas zaristas a fines del siglo XIX. Tras verse derrotado en la lucha política interna, Bogdanov se integró a un grupo próximo al bolchevismo, pero con actitudes radicales en cuanto a la táctica de lucha. En 1909, fue expulsado del partido y decidió unirse a algunos exiliados, como Maxim Gorki y Anatoli Lunacharski (su cuñado) y otros miembros de la fracción otzovista (revocadores) que se oponía a participar en las organizaciones

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

Vasconcelos, montado sobre la ola de creatividad que produjo la revolución mexicana, o Recabarren, como un *gramsci* anterior a Gramsci en cuanto promotor de la cultura popular, son dos ejemplos de arrebatados impulsores de la cultura, ambos arraigados en la “nacionalización” de los valores culturales y el fortalecimiento de la identidad entre los sectores subalternos. Al contar Vasconcelos con la fuerza de un Estado que empezaba a definirse como un Estado social, los proyectos que desarrolló fueron de mayor alcance que el trabajo de Recabarren, circunscrito éste a las posibilidades que le otorgaba su organización política y los sindicatos, pero los dos muestran las potencialidades del trabajo cultural como recurso para orientar simbólicamente un proyecto de desarrollo.

---

legales y el parlamento y exigía revocar el mandato a los diputados socialdemócratas en la Duma.

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

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

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



Hasta cierto punto, la Semana de Arte Moderna,<sup>7</sup> organizada en Sao Paulo en 1922, tuvo un efecto similar. Promovida por el llamado “grupo de cinco” –los escritores Mario de Andrade, Oswald de Andrade, Menotti del Picchia y las pintoras Tarsila de Amaral y Anita Malfatti–, fue un proyecto de búsqueda de la nación brasileña a cien años de haber logrado la independencia y a la luz del fracaso europeo que supuso la primera guerra mundial. El modernismo que postulaban los intelectuales y creadores en la semana incorporaba tanto la confianza en el progreso y la industrialización como la búsqueda de un destino propio al margen de los modelos europeos.

En definitiva, la Semana de Arte Moderna, nacida en el teatro municipal de Sao Paulo e irradiada a todo el continente, resaltó los valores nacionales y articuló esencialmente una visión futurista del mundo, lo que sirvió para potenciar la aparición de otros movimientos, como el tropicalismo y, en lo político, contribuyó a fortalecer las raíces de Brasil y el surgimiento de una visión cosmopolita y moderna para la construcción de un país más integrado, por ejemplo, a través del planeamiento de la construcción de Brasilia (Della Salla, s.f.).

Muchos intelectuales brasileños del periodo otorgaron a este ambiente una notable influencia en el desarrollo de su país, aunque no se haya traducido en una política gubernamental o en grandes instituciones de la cultura brasileña. Sin embargo, la figura más notable del grupo, Mario de Andrade (1893-1945), expresó un impetuoso espíritu para llenar los vacíos que percibía en la sociedad y la cultura brasileña:

Ser brasileño está muy cerca de no ser nada; al menos, dice M. de A., en la medida en que los franceses, los mexicanos, los “jorubás” (como insiste el autor en escribir

---

<sup>7</sup> Se llevó a cabo en febrero de 1922 y representó con el tiempo un giro en la búsqueda de la renovación, la libertad creadora y la ruptura con el pasado. Al mostrar su inconformidad con las pautas clásicas del trabajo artístico, como la poesía parnasiana, los jóvenes poetas, músicos y artistas plásticos buscaban producir lenguaje que les permitiera conversar con lo moderno –por ejemplo, con la sociedad industrial– y con lo brasileño. De ahí que la ruptura habrá que verla tanto con el pasado como con las formas dominantes del arte importadas de Europa. Puede verse un video de ocho minutos, ciertamente un trabajo escolar, que nos permite apreciar algunos aspectos de este importante suceso artístico y político (<http://www.youtube.com/watch?v=2kCuv53BYOI>).

“joruba”) tienen carácter, es decir, son algo, tienen una “entidad nacional”. Los brasileños aun no son, de la misma manera que [en] “un muchacho de veinte años; uno más o menos puede percibir tendencias generales pero todavía no es momento de afirmar nada”. Pero, sin embargo, allí fuera –o mejor allí dentro– había algo: una creatividad popular, mucho más activa cuanto más alejada de los centros urbanos... (Giobellina, 2006, p. 548s).

Mario de Andrade es un intelectual de lo más completo. En los años veinte, su actividad se centró en la poesía y la crítica, principalmente a través de la revista *Antropofagia*, que fundó con Oswaldo de Andrade y, en los treinta, en medio de la inestabilidad política de la época, se movió para fundar, junto con el antropólogo Paulo Duarte (1899-1984), el Departamento de Cultura e Recreação da Prefeitura Municipal de São Paulo en 1936, del que fue director. El objetivo del departamento, según su acta de fundación, era “conquistar y divulgar para todo el país la cultura brasileña”, una tarea que muestra el sentido “nacional” de la promoción cultural que querían dar al trabajo de esta instancia municipal. Su ámbito de competencias entonces era bastante amplio: supervisaba la investigación cultural y demográfica, se encargaba de la construcción de parques y lugares de recreo, y contaba con una importante sección de publicaciones.

Andrade ejerció su cargo con gran ambición y puso especial empeño, junto con Duarte, en el trabajo sobre el folclore –principalmente, con las misiones de investigaciones folclóricas, especie de proyecto antropológico orquestado en búsqueda del núcleo de la cultura brasileña–, la música popular y la gastronomía, al tiempo que organizaba numerosas representaciones, conferencias y exposiciones. Su trabajo fue de tal impacto que “no sería exagerado afirmar que la experiencia del Departamento de Cultura implica el surgimiento en Brasil de la propia noción de política cultural” (citado por Haag, 2004), explica Roberto Barbato, autor de *Misionários de uma utopia nacional*.

Otro investigador escribe sobre el periodo lo siguiente:

Sao Paulo, con un tercio de extranjeros en su población, se convertiría en la cuna de la nación brasileña; decía Paulo Duarte: “La Nación todavía era algo a ser descubierto

e inventado”. El papel del Departamento, como establecía su acta de constitución, era “conquistar y divulgar para todo el país la cultura brasileña”, sintetizando lo que dice esta autora: los bandeirantes<sup>8</sup> habían desbravado el país todo, los intelectuales tendrían en 1935 el mismo papel (Giobellina, 2006, p. 556).

Mario de Andrade empuja la creación del citado departamento en la época en que el gobierno de Getulio Vargas, a través de Gustavo Capanema, estaba creando las primeras instituciones nacionales de cultura. Fue una etapa fundacional con gran repercusión en las políticas culturales brasileñas durante muchos años, no sin ser objeto de críticas. Daryle Williams señala:

La dependencia del régimen de Vargas de una red expandida de agencias federales acusadas de una gestión cultural que reflejaba una aguda conciencia entre políticos, educadores, artistas, intelectuales y ciudadanos comunes de que la administración de la cultura podría ser una poderosa arma para administrar la Brasilianidad. Bajo el manejo de un pequeño número de miembros de las élites políticas y culturales, muchos de ellos provenientes de Minas Gerais, el régimen de Vargas construyó una red de instituciones federales de gestión cultural que actuaron como centinelas en la gran lucha por controlar la brasilianidad. Estas instituciones fueron ejemplos de los a veces paternalistas, típicamente autoritarios e inevitablemente nacionalistas procesos de construcción del estado y la nación que caracteriza la moderna historia política brasileña. No es coincidencia que los presidentes Collor de Melo (1990-1992) y Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) propusieran drásticas reformas a las relaciones del gobierno federal con la cultura con la esperanza de revertir los patrones del estado establecidos bajo el gobierno de Vargas... (2001, p. 52).

---

<sup>8</sup> Los bandeirantes son una figura muy apreciada en la historia tradicional de Brasil. Fueron los colonos que desde el siglo XVI penetraban, sobre todo desde Sao Paulo, en los territorios interiores del país agrupados en bandas armadas para atacar a los indígenas, hacerlos esclavos y venderlos a las haciendas. Hoy puede ser fácil identificarlos como una especie de bandidos, pero en Brasil fueron reconocidos como personajes heroicos por extender la frontera, incluso más allá de los límites marcados por el Tratado de Tordecillas.

## GESTIÓN CULTURAL E INSTITUCIONALIDAD CULTURAL

Vasconcelos, Recabarren y Andrade representan tres modelos de intelectuales que ven en la cultura el recurso para la construcción de la nación.

Vasconcelos se montó en el imponente aparato de la Universidad Nacional y de la nueva Secretaría de Educación Pública, a partir de las cuales realizó un amplio proyecto de creación de una cultura nacional y de difusión de las obras artísticas. El ideal humanista de Vasconcelos calzó en sus inicios con la disposición de los artistas por abrir una nueva fase en la comprensión de la revolución. Se trataba para Vasconcelos de superar la barbarie a través del arte, dejar atrás la muerte y la violencia que tanto asustaba a las élites y a ciertos sectores de la intelectualidad, en favor de un proceso creativo; habría que apartar lo que no fuera útil a la construcción cultural de México para dar lugar a un país nuevo a partir, como decía Vasconcelos, de lo mejor de las culturas indígena y española. Sin embargo, el ideal renacentista vasconceliano pronto fue llevado más allá por los muralistas. Éstos no trataron simplemente de superar el México violento, sino de plasmar la propia alma popular en los muros de los edificios públicos. Más que una obra plástica, era una revelación de hacer que el propio pueblo se contemplara a sí mismo en los corredores, ábsides y cubos de las escaleras de San Ildefonso, el ex convento de San Pedro y San Pablo o los muros de la Secretaría de Educación Pública.

Recabarren pensaba en sentido opuesto: dotar a la clase obrera de los instrumentos para fortalecer su lucha y para interpretar la sociedad y combatir al Estado oligárquico. Una muestra de la clara radicalidad de su pensamiento es el dato que apunta Alvaro Kaempfer de una conferencia impartida por Recabarren el 3 de septiembre de 1910, en que criticó fuertemente las celebraciones oficiales del centenario de la independencia y espetó su rechazo a la desmemoria que nutría la celebración oficial, de manera que, “cuando la oligarquía se preparaba para celebrar con gran boato su siglo de vida republicana”, afirma Alejandro

Witker Velásquez,<sup>9</sup> Recabarren “expresó, por primera vez una visión obrera de la historia de Chile, sometiendo el orden social a una crítica profunda” (Kaempfer, 2011, p. 151).

Andrade consideró la acción cultural como el medio para descubrir al país y explorar los segmentos más alejados de la vida moderna y urbana. El modernismo era un intento de superar lo tradicional y lo extranjero en favor de la construcción de una cultura brasileña. Por tanto, su idea de ir al pueblo no es con el sentido “evangelizador” de Vasconcelos, sino una empresa fáustica para hacerse con la verdadera sabiduría.

La época se caracterizó por la creación de muchas instituciones culturales, aunque casi todas ellas funcionaban de manera autónoma y aislada. Sólo el peso intelectual de los grandes promotores culturales de esa época permitió superar el atomismo. Y tras de ellos un ejército de promotores culturales se movió en diversos sentidos: educación, arte, patrimonio, educación artística, investigación del folclore, artesanías, mejoramiento de la vida rural... La suerte de sus proyectos estuvo directamente relacionada con la capacidad de crear o influir en instituciones que sirvieran de cobijo a estas acciones.

En México, la Secretaría (ministerio) de Educación Pública, creada por influencia de José Vasconcelos en 1922, definió en su primitiva organización interna tres departamentos: escolar, bibliotecas y bellas artes. Tres campos que integraban el hacer educativo del momento: alfabetizar a un país mayoritariamente no letrado, bibliotecas como un anhelo de crecimiento intelectual del pueblo mexicano y bellas artes, que era la gran tarea civilizatoria. Tiempo después, el Departamento de Arqueología, que dependía de la Secretaría de Agricultura, pasó al ámbito de la Secretaría de Educación, y en los años treinta y cuarenta se crearon los institutos nacionales de Antropología e Historia (1938) y de Bellas Artes y Literatura (1946).<sup>10</sup>

En Brasil, la iniciativa de Mario de Andrade de crear el Departamento de Cultura y Recreación del municipio de Sao Paulo es una muestra

<sup>9</sup> *Los trabajos y los días de Recabarren*, La Habana, Casa de las Américas, p. 32.

<sup>10</sup> <http://www.oei.es/cultura2/mexico/indice.htm>

de la tendencia existente hasta la década de los treinta de abandonar la atención de las demandas sociales de educación, salud, trabajo y cultura a los gobiernos locales y regionales. Sin embargo, al sobrevenir el gobierno de Vargas en 1930, el gobierno federal se propuso asumir un papel preponderante en las políticas sociales –con un tono sin duda centralista y autoritario– y por supuesto en el campo de la cultura.

Williams analizó este periodo como un tiempo de guerras culturales contra las viejas pautas de la oligarquía y, al mismo tiempo, con el objetivo de hacer del Estado el gran promotor del desarrollo. Por ello, tras la Constitución de 1934 y la elección de Vargas por el Congreso, la reorganización del Estado fue más profunda. El nuevo ministro de Educación y Salud, Gustavo Capanema, reorganizó ambas funciones y dio a la educación un papel fundador de la nación. En un memorando sentenció que “bajo las provisiones establecidas en la constitución [de 1934] la misión del Ministerio de Educación, y del gobierno como un todo, pueden ser resumidas en una palabra: cultura. O mejor, cultura nacional”. Incluso, Capanema consideró la idea de renombrar el ministerio como Ministerio de la Cultura Nacional (Williams, 2001, p. 62).

En un terreno más específico, la gestión de Gustavo Capanema se significó por la creación, en 1937, de aparatos culturales de gran importancia, como el Servicio de Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (convertido en instituto en 1970), el Instituto Nacional del Libro, el Servicio Nacional de Teatro, el Instituto Nacional de Cinema Educativo y el Conselho Nacional de Cultura en 1938.

Podemos recorrer varios países latinoamericanos en ese periodo y encontrar procesos parecidos. En Colombia, la Secretaría de Educación creó, en 1954, la Subsecretaría Técnico-Cultural, en la cual agrupó la División de Extensión Cultural y la División de Coordinación Universitaria y Alta Cultura.<sup>11</sup> Por su parte, en los años veinte, el gobierno de Chile fundó una de las primeras instituciones culturales de alcance nacional: el Consejo de Monumentos Nacionales (1925), cuyo origen puede relacionarse con la reforma del Estado consagrada

---

<sup>11</sup> [http://www.sinic.gov.co/OEI/paginas/informe/informe\\_20.asp](http://www.sinic.gov.co/OEI/paginas/informe/informe_20.asp)

por la Constitución de 1925. Cuatro años después, en 1929, se constituyó la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos a fin de reunir y coordinar las más destacadas instituciones culturales que se habían formado desde el nacimiento de la república, como la Biblioteca Nacional o museos como el de Historia Natural y el de Bellas Artes, hasta entonces autónomas y carentes de una política común. La dirección, que dependía del Ministerio de Educación Pública, tenía como principales objetivos dar a sus servicios dependientes una “estructura de coordinación, armonía y concordancia exigida por la *misión cultural* a que en conjunto están llamados”.<sup>12</sup>

Una mención especial puede hacerse del caso argentino. En 1935 se creó la Comisión Nacional de Cultura con una idea vinculada a la creación artística, ya que su fundamento legal era la Ley 11.273 relativa al Régimen Legal de la Propiedad Intelectual. Esta norma establecía que sus doce miembros fueran representantes de instituciones que se consideraban “los núcleos” que participaban “en el proceso de creación de nuestros valores artísticos y culturales”. La intención era que la comisión propusiera actividades al Poder Ejecutivo y la entrega de premios de estímulo y becas de perfeccionamiento artístico, literario y científico dentro del país y en el extranjero (Niño, 2007). No obstante, este objetivo aparentemente técnico se comprometió de manera rápida con la acción y la ideología de ese momento,<sup>13</sup> de modo que muchas de las acciones que se impulsaron desde la comisión tenían que ver con el

<sup>12</sup> [http://www.dibam.cl/Vistas\\_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=5632](http://www.dibam.cl/Vistas_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=5632)

<sup>13</sup> Alejandra Niño refiere la interpretación de Alberto Spektorowsky (*The origins of Argentina's Revolution of the Right*, University of Notre Dame Press, 2003) sobre los años treinta y cuarenta argentinos: “Entre las numerosas investigaciones de interés, la tesis de A. Spektorowsky postula la emergencia en la década del treinta de una nueva derecha en la que confluyen a modo de síntesis dos vertientes del nacionalismo, antitéticas en un principio, esto es: la ‘integralista’ –que el autor mencionado identifica con la derecha más reaccionaria– y la ‘populista’ –que reconoce en FORJA principalmente– y cuya máxima expresión adquiere pregnancia durante el gobierno militar de 1943-1946. Entre las características de este pensamiento de síntesis integralista-populista, destaca su adhesión a nociones tales como las de antiimperialismo, justicia social o modernización económica cercanas a un modernismo reaccionario [es decir el periodo del nazismo en Alemania]”.

acercamiento de la cultura a los sectores obreros, preocupación básica de un ala del nacionalismo argentino. La comisión permaneció vigente poco más de veinte años. En 1957, como resultado de la aprobación de la Constitución de ese año, en la que se incorporaron al texto los derechos sociales, se estableció la Dirección General de Cultura dependiente del Ministerio de Educación y Justicia.

## LOS GESTORES CULTURALES EN LA PRIMERA INSTITUCIONALIZACIÓN CULTURAL

Juan Luis Mejía (2012), en un breve y muy sustancial trabajo, propone la problemática actual que enfrentan las instituciones culturales. El texto sigue la idea de que ha habido en América Latina tres momentos o etapas de la institucionalización cultural. La primera ya la hemos tratado: la creación de instituciones propiamente culturales. Ciertamente que muchas de ellas proceden del siglo XVIII, como los gabinetes naturalistas o jardines botánicos y algunas academias y más tarde museos, bibliotecas y archivos-museos. Ya en el siglo XX y con la consolidación del Estado nacional-popular, hemos observado la creación de nuevas instituciones ahora con una vocación claramente cultural y de prácticas novedosas que tendían a vincular la investigación y la formación artística. ¿Cómo fue el desempeño de los gestores culturales en este periodo?

Al comentar las características de los responsables de las instituciones culturales creadas por Gustavo Capanema durante el gobierno de Vargas, Williams señala que el funcionamiento con el que echó a andar el proyecto del Estado *novo* brasileño requirió un personal comprometido con las reformas, compuesto por cuadros conservadores que sostuvieron de manera entusiasta el giro hacia el Estado autoritario. En general, fue un personal ideológicamente conservador en los cargos directivos e intermedios. A muy pocos intelectuales renovadores les fueron abiertas las puertas de la administración pública. Los moderados y liberales también fueron considerados en el servicio público. Gustavo Capanema convenció a algunas de las figuras más importantes del movimiento reformistas que participaran bajo contrato o sin él en



la expansión de las redes de las instituciones federales de cultura, pues el Estado novo se conectaba con su visión de un Brasil moderno.

Sin embargo, los modernistas más a la izquierda tuvieron muchos problemas para participar de modo directo en un Estado autoritario al lado de personas ultraconservadoras, aunque el ministro Capanema se esforzó en lograr equilibrios ideológicos que parecían muy difíciles. En fin, la gestión del flamante aparato cultural del gobierno federal era heterodoxo ideológicamente, pragmático, flexible y clientelista, pero opuesto por completo a decantarse por el modelo europeo fascista con el que simpatizaban algunos personajes de la época.

México también contó con un personal directivo comprometido con el proyecto del nacionalismo cultural. En el imaginario social mexicano aún brilla el proyecto de las misiones culturales emprendidas por el gobierno federal en los años veinte y treinta. En 1923, Vasconcelos emitió el Plan de Misiones Federales de Educación que, con diversos ajustes, se mantuvo hasta la época del cardenismo. Las misiones eran estancias de alrededor de un mes de un grupo de maestros misioneros compuesto por “un jefe de Misión, un profesor de pequeñas industrias, un maestro de música y orfeones, otro de educación física, una profesora de economía doméstica, un doctor para la enseñanza de la higiene y de la vacuna y un maestro competente encargado de las prácticas de enseñanza” (Gamboa, 2007). En este sentido, las misiones culturales mexicanas fueron muy diferentes a las de investigaciones folclóricas brasileñas impulsadas por Mario de Andrade en los años treinta. Aquellas llevaban la cultura al pueblo y estas últimas intentaban “traer de vuelta el Brasil aun no tomado por la industrialización. Era un esfuerzo por ‘presentarles Brasil a los brasileños’” (Haag, 2004).

Tanto en el proyecto brasileño como en el mexicano los cuadros medios, a diferencia de los directivos, eran más proclives a las ideologías modernizadoras y de izquierda, y aprovechaban el tono populista de muchos altos funcionarios para dar cobertura a su compromiso político. La célebre película mexicana *Río escondido* (1947), de Emilio “el Indio” Fernández, narra la historia de la maestra Rosaura (María Félix), que acude a una reunión convocada por el mismo presidente de la república

para pedir a los mejores y más abnegados maestros que vayan a los lugares más alejados y peligrosos de la geografía del país a cumplir con el proyecto educativo del Estado. Rosaura padece muchos infortunios por su abnegación político-cultural que son parte del melodrama, pero no es menos cierto que numerosos maestros comprometidos con las misiones culturales y educativas de esos años tuvieron que enfrentar a los enemigos de la reforma agraria y del Estado laico con el riesgo de sus vidas.

El siglo XX fue la época de las ideologías y los grandes intelectuales. Esto no es irrelevante para el campo de la cultura. En Brasil, el educador pernambucano Paulo Freire, maestro, director y pedagogo, dirigió en Recife el sector de Educación y Cultura del Serviço Social da Indústria de 1947 a 1954 y luego fue superintendente de éste de 1954 a 1957. Tras varios años de exilio, que aprovechó enseñando y asesorando proyectos internacionales, Freire fue profesor en la Universidad de Campinas y, en 1989, secretario de Educación del municipio de Sao Paulo. México también contó con grandes luminarias en el campo de la educación y la cultura. En los años cincuenta y sesenta, el poeta Jaime Torres Bodet<sup>14</sup> reorganizó y amplió el número y la influencia de las instituciones culturales junto con académicos y políticos de izquierda, como Víctor Flores Olea;<sup>15</sup> ambos contribuyeron a que los dirigentes del aparato cultural gozaran de un gran reconocimiento social.

## LA SEGUNDA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CULTURA

Con el impulso de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), que en 1970 convocó la primera

---

<sup>14</sup> Torres Bodet fue en su momento joven colaborador de Vasconcelos en los años veinte y luego secretario general de la Unesco (1948-1952) y secretario de Educación Pública (1943-1946 y 1958-1964).

<sup>15</sup> Flores Olea fue director de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, subsecretario de Cultura en la Secretaría de Educación Pública (1977-1978) y de Asuntos Multilaterales de la Secretaría de Relaciones Exteriores (1982-1988); representante de México ante la Unesco (1978-1982) y primer presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta, 1988-1992).

reunión internacional, se dio en América Latina lo que Juan Luis Mejía (2012) ha llamado el primer momento de institucionalización cultural. Este proceso impulsó la formación de instituciones que unificaran los aparatos culturales contruidos en la etapa anterior. A través de comisiones, viceministerios o ministerios, se gestó una línea de actuación cultural que intentaba un desempeño integrado mejor en el campo de la cultura.

Este periodo se caracterizó por algunas constantes; la más novedosa fue la atención a las experiencias y recomendaciones internacionales. Una muestra de esta transformación es el robustecimiento de las delegaciones de la mayoría de los países latinoamericanos que participaron en la Mondiacult de 1982, frente a la pobreza de las representaciones de la Conferencia de Venecia de 1970 (ver tabla 1).

Este doble impacto –institucional y político– dio a la cultura un enorme impulso. El periodo se caracterizó por la autonomización del campo de la cultura y la educación, así como por la reestructuración de la acción cultural. Se inició también la planeación cultural y la capacitación de los cuadros de nivel medio de las instituciones culturales. Ese mismo tiempo es el inicio de una intervención en el área de la cultura guiada por definiciones precisas de política cultural. El concepto clave es democracia, entendido de dos maneras complementarias: como ampliación del acceso a los bienes culturales y como participación en la toma de decisiones sobre la política cultural.

En los años ochenta, sucedió una profunda transformación en las sociedades occidentales a partir del agotamiento del modelo de acumulación. Lo que habían sido políticas identificadas con el fortalecimiento de la soberanía nacional y el Estado de bienestar fundamentado en la solidaridad, cedieron su lugar a una mayor interdependencia de los Estados y a un giro de la concepción solidaria del Estado de bienestar a una liberal en la cual los individuos son los principales sustentadores de los sistemas de salud, educación, vivienda y jubilación a través de formas privadas de ahorro.

**Tabla 1.** Jefes de las delegaciones culturales

<b>País</b>	<b>1970</b>	<b>1978</b>	<b>1982</b>	<b>1998</b>
Argentina	Embajador ante Italia	Ministro de Cultura y Educación	Secretario de Cultura	Secretaría de Cultura de la Nación
Bolivia		Embajador en Colombia	Embajador en México	Viceministro de Cultura
Brasil	Presidente del Consejo Nacional de Cultura	Ministro del Consejo de la Embajada en Colombia	Embajador en México + secretario de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura	Secretario de Intercambio y Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura
Colombia		Ministro de Educación	Ministro de Educación	Ministro de Cultura
Costa Rica		Ministro de Cultura, Educación y Deportes	Ministro de Cultura	Embajador en Suecia
Cuba		Ministro de Cultura	Ministro de Cultura	Viceministro primero de Cultura
Chile	Delegado ante la Unesco	Viceministro de Educación y Cultura	Viceministro de Educación y Cultura	Embajador en Suecia
Ecuador		Ministro de Educación y Cultura	Embajador en México + subsecretario de Cultura del Ministerio de Educación	Embajador en Suecia
El Salvador		Ministro de Educación	Director general de Cultura	
Guatemala		Embajadora en Colombia	Embajador en México	Viceministro de Cultura y Deportes
Honduras			Embajador en Italia	Ministro de Cultura
México	Director del Instituto Nacional de Bellas Artes	Director general de Relaciones Internacionales de la Secretaría de Educación Pública	Secretario de Educación Pública + subsecretario de Cultura	Presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
Nicaragua		Embajador en Colombia	Ministro de Cultura	Embajador en Suecia
Panamá	Embajador ante Italia	Director general del Instituto Nacional de Cultura	Director general del Instituto Nacional de Cultura	

... continúa de página anterior.

Paraguay		Director general de Educación del Ministerio de Educación y Culto	Agregada cultural de la embajada en México	Cónsul general en Suecia
Perú	Delegado ante la Unesco	Delegado ante la Unesco	Director general del Instituto Nacional de Cultura	
Uruguay	Delegado ante la Unesco	Subsecretario de Estado de Educación y Cultura	Ministra de Educación y Cultura	Embajador en Suecia
Venezuela	Presidente del Instituto Nacional de Cultura y Bellas Artes	Ministro de Estado para la Ciencia, la Tecnología y la Cultura	Secretario de Estado para la Cultura	Embajador ante la Unesco

Fuente: Rapport final. Conférence Intergouvernementale sur les aspects institutionnels, administratifs et financiers des politiques culturelles, Venise, 24 de agosto-2 de septiembre, 1970, Unesco; Rapport final. Conférence Intergouvernementale sur les politiques culturelles en Amérique latine en dans les Caraïbes, Bogotá, 10-20 de enero, 1978, Unesco; Informe final. Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, México, 26 de julio-6 de agosto, 1982, Unesco; Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales para el Desarrollo, Estocolmo, 30 de marzo-2 de abril, 1998.

En este periodo surgieron dos procesos simultáneos: el primero fue una nueva concepción de la promoción cultural. Al no ser ya el Estado el único actor de la política cultural, el promotor cultural ligado al Estado debió compartir protagonismo con una figura que actuara como enlace de todos los espacios culturales, sean éstos públicos, privados o asociativos. Al nuevo actor se le dio el nombre de gestor cultural.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Con mucha frecuencia, se ha desarrollado en América Latina una crítica a la gestión cultural, que la presenta como una expresión del giro neoliberal que se expresa, en lo que se refiere a la gestión pública o gestión de gobierno, en la externalización de diversas funciones para adelgazar al Estado y reducir el gasto. Los autores de este texto reconocemos que ese proceso ocurrió en los años ochenta y noventa, pero no reducimos la gestión cultural a esa causa. La época coincide con una ampliación de la democracia y mayor conciencia de los derechos humanos, así como una búsqueda de mayor autonomía de la sociedad y sus organizaciones respecto al Estado. Separar la paja y el trigo en la gestión cultural es una tarea necesaria como lo es diferenciar el autoritarismo e integralismo del compromiso con la promoción popular que se dieron en la etapa de la matriz nacional popular de la época anterior. El texto *Crítica de la gestión cultural pura* de 2007, de José Luis Castañeira de Dios, identifica la gestión cultural con las políticas neoliberales.

El gestor cultural es un especialista en el diseño de programas que atienden todos los factores de la creación de los bienes culturales y toman en cuenta los valores de la democracia y la participación con la finalidad de satisfacer las necesidades culturales de la sociedad.

- Al decir que el gestor cultural es un especialista, nos referimos a que su práctica se sustenta en una formación profesional basada primordialmente en la capacidad para atender todos los requerimientos de quienes intervienen en la cadena de valor de los bienes culturales: creadores, promotores, productores, difusores y consumidores.
- Los principios o valores de la gestión cultural se derivan del porqué y para qué de la gestión cultural. Éstos son resultado del reconocimiento de los derechos de los creadores, de la sociedad como demandante del acceso a los bienes culturales y de todos aquellos grupos y colectivos poseedores de una cultura propia.
- El objetivo de satisfacer las necesidades culturales de la sociedad es alcanzar, al término de un programa o proyecto cultural, beneficios económicos, éticos y estéticos que amplíen el bienestar de la sociedad.

La gestión cultural tiene su cuna en los procesos de democratización y los movimientos sociales de España y Portugal, los cuales estuvieron estrechamente relacionados con un nuevo tipo de políticas locales y la recuperación de procesos identitarios que las dictaduras de Franco y Salazar habían inhibido.

En América Latina, en los países con mayor tradición de participación estatal en la cultura, el sentido de la gestión cultural pareció ajeno a sus tradiciones en la medida en que los promotores culturales se definían por los roles que el Estado les asignaba, o bien, por lo que comunidades tradicionales encargaban a los gestores culturales en cuanto a recursos estrechamente ligados a ella. Por el contrario, en sociedades con menor intervención pública en la cultura, el papel del gestor fue visto con mayor

interés, pues su trabajo venía a llenar un vacío de una manera comprometida con el desarrollo cultural. Desde luego, también interviene el tamaño del país y el desarrollo de su institucionalidad cultural.

Un aspecto que destacó de inmediato en la definición de los gestores culturales fue la diferenciación de los perfiles que, en general, pueden definirse de tres tipos según las responsabilidades que asumen, como lo mostramos en la tabla 2.

**Tabla 2.** Perfiles de los gestores culturales

Directivo	Responsables de programas	Responsables de proyectos
Altos directivos de las grandes políticas culturales Responsables de procesos administrativos, económicos y laborales	Responsables de imagen, comunicación y mercadotecnia Responsables de grandes instituciones culturales temáticas Programadores Planificadores de actividades culturales	Técnicos generalistas de gestión cultural Técnicos animadores de programas y servicios culturales

Fuente: elaboración a partir de Marcé y Martinell. *Perfil y formación de gestores culturales en España*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1995.

En 2005 se hizo un recuento de programas de formación en gestión cultural que hizo evidentes diversas realidades (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Número de programas de formación en gestión cultural, 2005

País	Número de programas	País	Número de programas
España	15	Perú	4
Argentina	12	Venezuela	4
Colombia	9	Costa Rica	2
Guatemala	8	República Dominicana	2
Chile	6	Bolivia	1
Portugal	6	Cuba	1
México	5	Panamá	1
Brasil	4	Uruguay	1

Fuente: IBERFORMAT. *Formación en gestión cultural y políticas culturales*. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. Buenos Aires: OEI/Unesco, 2005.

Estos cambios están asociados al segundo momento de la institucionalización cultural, que corresponde al giro provocado por el pluralismo cultural.

### TERCER MOMENTO DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN: LA CONSTITUCIONALIZACIÓN DEL PLURALISMO CULTURAL

A principios del siglo XXI, el debate público latinoamericano sobre diversidad y pluralismo cultural es saldado favorablemente a favor de la incorporación de la diversidad en las políticas públicas sociales y de cultura de toda la región. Ha sido un debate al parecer terso, pues no existen grandes voces contrarias a la aceptación del discurso sobre la diversidad, aunque podrían encontrarse varios resquicios donde se cuelan dificultades para hacerlo efectivo.

Sin embargo, los cruces o las tensiones a partir de las cuales se han construido los consensos sobre la diferencia cultural son diferentes de los que se proponen en *L'Unesco et la Question de la diversité Culturelle, 1946-2007*, debido a dos características propias de los Estados de la región: la existencia de una numerosa población indígena segregada con base en criterios raciales y sociales, y los cambios de la economía global que han afectado la capacidad de Estados latinoamericanos de satisfacer las demandas emanadas del pluralismo y la diversidad.<sup>17</sup>

La superación de las políticas asimilacionistas o integracionistas supuso un giro intelectual en la forma de apreciar las culturas indígenas. La ruta intelectual por la cual el antropólogo Guillermo Bonfil<sup>18</sup> se

---

<sup>17</sup> Pese a las diferencias demográficas y de desarrollo social, los indios y afroamericanos han estado presentes en el imaginario latinoamericano de todas las naciones (consúltese Mónica Quijada, 1994). Aníbal Quijano (2000) describe cuatro trayectorias históricas y líneas políticas que marcan el desarrollo del Estado-nación en América Latina; todas ellas definidas por el modo en que se resuelve la confrontación racial interna.

<sup>18</sup> Bonfil (1935-1991) fue un reconocido antropólogo mexicano promotor del reconocimiento de la diversidad y la autonomía indígena y firme opositor del proyecto integracionista del indigenismo oficial. Su mirada rebasó el marco mexicano. Fue promotor de las reuniones de Barbados que dieron por resultado importantes declaraciones sobre la autonomía indígena en América Latina y primer presidente de la Asociación Latinoamericana de Antropología, fundada en 1990.



libera de esta interpretación del papel del indio en la sociedad mexicana consistió en el análisis de la construcción del discurso sobre el indio en el que pasa revista a las distintas maneras de definirlo:

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

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

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

Los movimientos indígenas en América Latina están presentes en la región desde el comienzo mismo de la colonización, pero fue en los años sesenta del siglo XX cuando aparecieron con reivindicaciones políticas continentales. Vinculados originalmente con intelectuales y misioneros conscientes de la opresión que han padecido, la movilización indígena se radicalizó al buscar la autonomía política, cultural e intelectual respecto otros grupos sociales. La movilización indígena se articuló a partir de la discusión de demandas comunes y de un sostenido ímpetu por transformar su presencia en los Estados latinoamericanos.

En 1977, los firmantes de la Declaración de Barbados II<sup>19</sup> caracterizaron la situación de los indígenas a partir de tres modalidades: la de los “grupos que han permanecido relativamente aislados y que conservan sus propios esquemas culturales”; la de aquellos que “conservan gran parte de su cultura, pero que están directamente dominados por el sistema capitalista”; y la del “sector de la población que ha sido desindianizado por las fuerzas integracionistas y ha perdido sus esquemas culturales a cambio de ventajas económicas limitadas”. Sobre cada una de estas situaciones, los declarantes se pronunciaban y aspiraban a “culminar el capítulo de la colonización”.

Al momento en que se celebraba en Colombia la Conferencia Inter-gubernamental sobre Políticas Culturales de América Latina y el Caribe (1978) y luego la Mondiacult en México, en 1982, los movimientos indígenas protagonizaban con discreción una profunda transformación en las relaciones entre Estado y sociedad, y entre cultura y colonialismo. Al respecto, es notable el interés que la conferencia de Bogotá puso en el pluralismo. La conferencia marcó un continuum entre la defensa del pluralismo cultural y la diversidad interna.

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

---

<sup>19</sup> Una descripción cuidadosa de las declaraciones y el grupo de Barbados ha sido realizada por Miguel Bartolomé (2006), uno de sus protagonistas (capítulo 10). La declaración se encuentra en <http://www.nativeweb.org/papers/statements/state/barbados2.php>

sociedades duales en América Latina; otros ratificaban el carácter occidental –a la manera latinoamericana, se llegó a decir– de toda la región.

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

Otro camino seguido en el debate sobre la diversidad es el promovido por la Organización Social del Trabajo. En junio de 1989, la Organización Internacional del Trabajo aprobó el Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. Noruega y México fueron los dos primeros que lo ratificaron en 1990; posteriormente lo han hecho Bolivia (1991), Colombia (1991), Costa Rica (1993), Paraguay (1993), Perú (1994), Honduras (1995), Guatemala (1996), Ecuador (1998), Argentina (2000), República Dominicana (2002), Brasil (2002), Venezuela (2002), Chile (2008) y Nicaragua (2010). Es interesante que de los 22 países que hasta la fecha lo han ratificado, 15 sean de América Latina y el Caribe.<sup>20</sup>

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

Así, la lucha contra la discriminación, la superación del asimilacionismo, las aspiraciones de autocontrol indígena, la inequidad jurídica, las contribuciones universales de los pueblos indígenas

<sup>20</sup> <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/ratifce.pl?C169> y [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11300:0::NO:11300:P11300\\_INSTRUMENT\\_ID:312314](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11300:0::NO:11300:P11300_INSTRUMENT_ID:312314)

y los diversos acuerdos internacionales de la Organización de las Naciones Unidas, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la Organización Mundial de la Salud y el Instituto Indigenista Interamericano fueron el marco del más importante instrumento jurídico internacional sobre los pueblos indígenas hasta el acuerdo de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas en 2006. Es entendible que los movimientos indígenas latinoamericanos hayan encontrado en este último un valioso soporte jurídico de sus demandas y movilizaciones.

De esta manera, la construcción de la diversidad o pluralismo cultural en América Latina es expresión de tendencias particulares; se debe distinguir entre las políticas sobre la diversidad promovidas por los Estados nacionales y las que se derivan de las demandas de autonomía de los movimientos sociales, en especial del indígena, que promueven una reforma radical del Estado. Estas tensiones tienen varios modos de expresarse:

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

Los enfoques privilegian sujetos y dan lugar a estrategias que no siempre transitan por un camino armonioso. Las primeras políticas latinoamericanas que asumieron la diversidad pensaban como

protagonistas a los Estados y se empeñaron en producir instituciones culturales que respaldaran tal preeminencia. El patrimonio material fue uno de sus campos de intervención más notables, así como la producción de grandes instituciones nacionales que permitieran la formación y difusión de las creaciones artísticas a fin de fortalecer la identidad nacional local. El centralismo cultural fue una de las consecuencias de estas políticas. El diálogo cultural se dirigía hacia el exterior a través de intercambios y acciones de cooperación a nivel de Estado. Algunos movimientos autonómicos latinoamericanos en la actualidad llegan a compartir algunos de estos rasgos al destacar la autonomía y desalentar la interculturalidad.

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

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

La paradoja de este proceso que ha dado como resultado la aceptación del pluralismo y la diversidad cultural es que no se ha acertado a construir la institucionalidad adecuada para gestionarla. Este es el agudo planteamiento de Mejía (2012):

- Por un lado, las constituciones proclamaban la diversidad y la importancia de la cultura y, por el otro, la realidad conseguía que aquella institucionalidad que debía empezar a jugar un papel fundamental en el desarrollo y efectividad del principio de la diversidad y los derechos que de ella se derivan, se debilitara cada vez más. La anterior es la gran paradoja que ha existido (y aún perdura) en América Latina, pues aunque se proclamaron grandes postulados sobre la nueva reestructuración estatal y la nueva visión del Estado y la nación, la realidad económica provocó que la institucionalidad ganada perdiera peso.
- Este es el gran problema al que nos enfrentamos en este momento y la asignatura pendiente de América Latina: se postularon unos derechos sin Estados sólidos que los puedan garantizar. La institucionalidad en la región se encuentra debilitada. Cada vez se entregan más funciones al sector privado y el esquema francés empieza a ser sustituido por el anglosajón. En consecuencia, el Estado, que debiera ser el garante de los derechos, cada vez pierde más fuerza.
- No tenemos un Estado que garantice los derechos culturales surgidos de las constituciones y los haga efectivos; es débil e incapaz de trabajar para abolir las diferencias sociales. Resulta difícil pensar en un desarrollo humano sin una garantía de los derechos humanos y culturales. Esta tarea es imposible sin un Estado que los garantice. La realidad de América Latina enfrenta, entonces, una gran encrucijada.

## EL GESTOR CULTURAL EN DISTINTOS ESCENARIOS

La gestión cultural tal como la definimos no responde a los intereses humanistas del gestor, como en el caso del voluntariado, ni es un recurso de una comunidad, organización, partido político o algún otro ente social. Su tarea, como lo señaló Alfons Martinell, es “un encargo social”. Esta idea es clave para entender por qué el gestor cultural no sólo es un amante de la cultura, un interesado en el arte o un benefactor social al estilo de los filántropos, sino que se sitúa como un agente de la sociedad que busca atender una necesidad.

Esta reflexión nos lleva a pensar en el desarrollo moderno de los Estados, que ha consistido en un ampliación paulatina de los derechos de los ciudadanos, los cuales nacieron de la demanda de libertades políticas (de expresión, asociación y participación) y pasaron a los derechos económicos y luego culturales, como el derecho a la educación, la salud, la vivienda, o modernamente, los derechos comunitarios al desarrollo, a un ambiente sano, a la identidad o, como discute en la actualidad el parlamento brasileño, a la felicidad.

En México y América Latina, podemos rastrear la gestión cultural en la actividad de muchos intelectuales que hicieron, sobre todo de la educación, el principal recurso para transformar nuestras sociedades. En México, José Vasconcelos tuvo un papel importante y, después de él, podemos observar la actuación de innumerables categorías de trabajadores culturales, como los maestros rurales, los antropólogos indigenistas, los extensionistas agrícolas o los gestores del patrimonio.

Una característica común de casi todas estas figuras es que su trabajo se encontraba estrechamente vinculado a un grupo o comunidad. De hecho, esto dio origen a la figura del promotor cultural comunitario, quien era pensado como un recurso de un grupo social, formado para llevar adelante los intereses de una comunidad, en materia de identidad y autonomía.

**Tabla 4.** Conocimientos, capacidades y destrezas de los agentes culturales

	<b>Conocimientos</b>	<b>Capacidades</b>	<b>Destrezas</b>
<b>Primera etapa: 1900-1945</b> <b>Etapa modernizadora: extensión de la educación popular; instrucción sindical o política; apostolado religioso</b>	Historia del arte Ciencias de la edu- cación Ciencias de la natu- raleza	Técnicas editoriales Técnicas de curadora, conservación y restau- ración Biblioteconomía y archi- vística	Visión histórica Transferencia educativa Diligencia burocrática Habilidad para integrar los elementos intelectua- les en el desarrollo de proyectos culturales
<b>Segunda etapa: 1945-1980</b> <b>Redefinición del papel del Estado y revoluc- ción de las industrias culturales</b>	Ciencias sociales Administración pública y descentralización Ciencias del desarrollo territorial Pedagogía del arte y el patrimonio	Gestión urbana Gestión de programas y equipos públicos Gestión de proyectos artísticos y de patrimonio Gestión de la participa- ción ciudadana	Fomento de la partici- pación Valoración de culturas periféricas y minoritarias Sentido de iniciativa Sensibilidad turística Habilidad para integrar los elementos ideológi- cos en el desarrollo de proyectos culturales
<b>Tercera etapa: 1980-2004</b> <b>Reducción de la función pública, desre- gularización de la vida cultural, presencia hegemónica del sector privado e internaciona- lización</b>	Estudios de la globa- lización Economía de la cultura y del turismo Ecología Ciencias de la intercul- turalidad	Capacitación de financia- miento y mecenazgo Gestión empresarial Técnicas de comunicación Cibergestión Relaciones internacionales Mercadotecnia Gestión de la cooperación Gestión turística	Idiomas Trabajo en red Sentido de cooperación Instinto de innovación Sensibilidad intercultural Habilidad para integrar los factores emocionales en el desarrollo de los proyectos culturales

Fuente: para definir el rol de los gestores a través del tiempo, nos apoyamos en el esquema de Eduard Delgado (Nivón, 2012).

El antropólogo mexicano Guillermo Bonfil elaboró un esquema de control cultural, en el cual lo más importante no era qué hacía en una comunidad, sino cómo se hacía. Anticipándose a la teoría del desarrollo humano desarrollada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en los años noventa, Bonfil se preocupaba porque hicieran lo que hicieran las comunidades, eso debía ser fruto de una decisión autónoma de éstas; por el contrario, cuando los recursos de una comunidad, como las tradiciones, la lengua, las artesanía o las actividades de subsistencia, eran decididos por un organismo externo, la cultura se enajenaba sea a favor del Estado o de una corporación económica.



Bonfil, entonces, pensó al promotor cultural como un individuo destacado por la comunidad para desarrollar los intereses de ésta.

**Tabla 5.** Dinámica del control cultural

Esquema del control cultural	Decisiones propias	Decisiones ajenas
Recursos culturales propios	Cultura autónoma	Cultura enajenada
Recursos culturales ajenos	Cultura apropiada	Cultura impuesta

Fuente: elaboración con base en el pensamiento de Guillermo Bonfil (Nivón, 2012).

La figura del promotor cultural comunitario es muy interesante y se desarrolló en casi toda América Latina. Desde luego que en México fue muy importante y, en un momento, colisionó con la imagen del gestor cultural. Este último es un profesional de la cultura que tiene su razón de ser en la complejidad que ha adquirido en la sociedad moderna la producción, circulación y consumo de los bienes culturales.

Este proceso supone el cruzamiento de agentes e instancias sociales en las sociedades contemporáneas: el sector público, el mercado y la comunidad, donde se cruzan los funcionarios, los actores privados y los promotores comunitarios, lo que genera circuitos “puros”, pero que no son los únicos que existen.

**Tabla 6.** Clasificación de los circuitos culturales

Agentes	Productores profesionales	Empresas privadas	Agencias públicas	Asociaciones voluntarias
Instancias institucionales				
Mercado		X		
Administración			X	
Comunidad				X

Fuente: Joaquín Brunner en Nivón 2012. Circuito cultural: combinación típica de agentes e instancias institucionales que abarcan, además, las fases de producción, transmisión y consumo de los respectivos bienes culturales; agente: sujetos generadores de la acción cultural; participantes directos de la producción y transmisión culturales; instancias institucionales: dispositivos de organización social, regulación o control de la cultura como producto especializado; X = circuitos “puros”.

La tesis de Brunner es que un bien cultural entra y sale a lo largo de todo su ciclo de vida (producción, circulación, distribución, consumo...) del espacio público para pasar al del mercado, y de éste al comunitario. La producción de bienes y servicios supone, entonces, un entramado de relaciones que requiere un organizador que cumpla con el encargo social de hacer exitoso ese proceso.

Con base en el esquema de Brunner, el gestor cultural es un profesional que puede trabajar más allá de su territorio o su comunidad. Asume que puede moverse en cualquiera de los tres circuitos: el público, el privado y el asociativo; aun en el cambio de ambiente, quiere llevar adelante un encargo social: producir bienes y servicios culturales de calidad que respondan a los valores aceptados por una sociedad democrática.

A partir de esta idea, proponemos el papel del gestor cultural más allá de las tareas de planeación, que van desde la generación de redes para las expresiones culturales, hasta el desarrollo de proyectos y la administración de espacios. La actividad cultural está ligada a la figura del gestor cultural, cuente o no con un título universitario, que debe tener reconocimiento social. Tal vez la formación académica no los sitúe como creadores (artistas); un ejemplo claro es el promotor cultural comunitario, sensible a su realidad y a las necesidades de la población, que es capaz de crear nuevos espacios y significados. No importa que la profesión sea una exigencia del mercado; lo relevante es que, a pesar del modo institucional en que se entregan a la sociedad los bienes culturales, la gestión cultural tiene sentido porque hay un modo de vivir en común; es una elección basada en valores colectivos, de una sociedad que quiere expandir la democracia y los derechos de los ciudadanos.

Actualmente, la labor del gestor cultural cada vez es más visible; su figura está presente en el imaginario social y su práctica profesional se inscribe en un ideal de libertad y autonomía: “Queríamos desarrollar acciones que reflejaran que habíamos venido para quedarnos y que podíamos estar cerca de la gente. Elegimos la cultura sabiendo que no nos iba a dar masividad, ni el mismo retorno que una

campaña de publicidad tradicional, sino como una especie de legado a la comunidad”.<sup>21</sup>

Los proyectos surgen de un deseo; los recursos tienen que buscarse; es cierto que el arte es producido por los creadores, pero también intervienen otro tipo de profesionales, como los gestores, quienes buscan apoyo de otros para la difusión, el financiamiento y, sobre todo, para acercar al público. En este escenario, el éxito del proceso, a veces, depende de los mediadores.

El cultivo del entorno necesario para respaldar el proceso de creación se vuelve objetivo de los planes de desarrollo cultural: apoyos a la profesionalización de las artes, protección y conmemoración del patrimonio; incremento de la sustentabilidad y eficacia de las organizaciones artísticas y de patrimonio; enriquecimiento de la experiencia de los visitantes y el soporte al turismo sustentable; mejoramiento del acceso de los residentes y visitantes a las artes y el patrimonio; aseguramiento de la diversidad cultural; y conexión de la cultura de la provincia con el mundo (Nivón, 2011).

## CONCLUSIÓN: TESIS SOBRE LOS GESTORES CULTURALES EN AMÉRICA LATINA

- El gestor cultural en América Latina procede de una tradición de intelectuales y políticos comprometidos con la construcción de lo nacional (no se reconocen inicialmente en la herencia humanista del arte o de la administración, aunque muchos aspectos de su práctica actual se completan con estas áreas o campos de actividad). Su objetivo principal era crear las bases de un desarrollo nacional, autónomo, nacido de la cultura popular.
- El gestor cultural tradicional desempeñó su actividad ligada a la educación, aunque se esforzó por construir entidades propiamente culturales en los campos del patrimonio, la educación artística y la difusión.

---

<sup>21</sup> <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2007/06/10/n-01501.htm>

- La diferencia entre el voluntario y el gestor cultural es el compromiso de este último con los objetivos públicos del desarrollo cultural.
- El gestor cultural “moderno” encuentra su sentido actual en la ampliación, en el último tercio del siglo XX, de la importancia institucional, económica y social del campo artístico, que requiere una figura que permita atender todos los aspectos de la cadena de valor de los bienes culturales: producción, circulación, distribución y consumo.
- El gestor cultural adquirió un estatus profesional que lo obligó a pasar de la intuición o espontaneidad a la planificación racional, y del saber generalista a la especialización. En este tránsito, las universidades latinoamericanas han tenido un papel fundamental.
- El gestor cultural está posicionado en un espacio de poder y su papel es el de mediador entre los intereses de los diversos participantes en el campo creativo: creadores, promotores, distribuidores y público. Los valores en que se sustenta la acción de los gestores modernos son los de los derechos culturales de los ciudadanos, divididos en derechos a la creación artística, al acceso y participación en la vida cultural, y al desarrollo de la cultura propia. En este sentido, el gestor cultural es un promotor y defensor de la ciudadanía.
- Las distintas etapas que ha atravesado la institucionalidad cultural: la creación de entes culturales autónomos y de instituciones centralizadoras o coordinadoras de los entes autónomos, así como la constitucionalización de la diversidad cultural, han dado lugar a gestores culturales diferentes. Hoy la tarea fundamental de los gestores culturales es la gestión de la diversidad.
- El gestor cultural es un agente de cambio en la medida en que su objetivo es producir un impacto social y modificar el curso de la actividad cultural a través de programas definidos racionalmente y a partir de objetivos establecidos de manera democrática.

- El gestor cultural requiere ser valorado por su aportación al desarrollo cultural. El reconocimiento del que es merecedor debe reconocer su papel en la generación de las condiciones de la creación artística y en el logro de los objetivos éticos, estéticos y económicos de la actividad cultural.
- El gestor cultural está comprometido con el proceso de producción de políticas públicas de cultura. Éstas son decisiones de acciones o no acciones tomadas con legitimidad por las administraciones públicas para promover el bienestar de la población. En materia de cultura, las políticas públicas se traducen en la satisfacción de necesidades culturales o, dicho de otra forma, en el cumplimiento de los derechos culturales. En esta tarea, el gestor cultural es un colaborador del compromiso público de garantizar los derechos de creación, acceso y desarrollo de la cultura propia de los ciudadanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartolomé, M. (2006). *Procesos interculturales. Antropología política del pluralismo cultural en América Latina*. México: Siglo XXI.
- Bonfil, G. (1995). El concepto indio en América Latina. Una categoría colonial [1972]. En *Obras completas*, tomo I (pp. 337-357). México: INI.
- Castañeira de Dios, J. (2006). Crítica de la gestión cultural pura. *Apostes para el Debate*, núm 23, pp. 79-92. Recuperado de <http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/23/07.pdf>
- Della, A. (s.f.). *Implicancias de la Semana de Arte Moderna de 1922 de São Paulo en el pensamiento latinoamericano desde una mirada rioplatense*. Recuperado de [http://letras-uruguay.espaciolatino.com/aaa/della\\_sala\\_alejandro/implicancias\\_de\\_la\\_semana.htm](http://letras-uruguay.espaciolatino.com/aaa/della_sala_alejandro/implicancias_de_la_semana.htm)
- Figes, O. (2010). *El baile de Natasha. Una historia cultural rusa* [2002]. Barcelona/Buenos Aires: Edhasa.

- Gamboa, J. (2007). *Las misiones culturales entre 1922 y 1927*. Presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, Yucatán. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at09/PRE1178909741.pdf>
- Garretón, M. (comp.) (2004). *América Latina en el siglo XXI. Hacia una nueva matriz sociopolítica*. Santiago: LOM.
- Garretón, M. y Espinoza, M. (1993). ¿Reforma del Estado o cambio en la matriz socio-política? El caso chileno. *Perfiles Latinoamericanos*, 1, 133-170.
- Giobellina, F. (2006). Mario de Andrade y la *Missao de Pesquisas Folclóricas* (1938): una etnografía que no fue. *Revista de Indias*, LXVI (237), 543-572.
- Grez, S. (2011, junio). ¿Teatro ácrata o teatro obrero? Chile, 1895-1927. *Estudios Avanzados*, 15, 9-29.
- Haag, C. (2004, diciembre). De la teoría a la práctica. La historia del Departamento de Cultura de Mário de Andrade. *Pesquisa. FAPESP*, 106. Recuperado de <http://revistapesquisa.fapesp.br/es/2004/12/01/de-la-teoria-a-la-practica-2/>
- IBERFORMAT (2005). *Formación en gestión cultural y políticas culturales*. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. Buenos Aires: OEI/Unesco.
- Kaempfer, A. (2011). 1910. Balance y perspectivas: Luis Emilio Recabarren y Alejandro Venegas ante el Centenario. *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 25, año 13, primer semestre, 147-164.
- Mejía, J. (2012). *¿Derechos sin estado? Tres momentos de la institucionalidad cultural en América Latina*. Presentado en el VIII Campus Euroamericano de Cooperación Cultural, Cuenca, Ecuador, 28-30 de noviembre. Recuperado de [http://www.oei.es/euroamericano/ponencias\\_derechos\\_derechos.php](http://www.oei.es/euroamericano/ponencias_derechos_derechos.php)
- Niño, A. (2007, abril-agosto). Instituciones culturales, discurso e identidad. *Intelectuales: nación, religión y política*. *AdVersus*,

- (8-9), año IV. Recuperado de [http://www.adversus.org/indice/nro8-9/dossier/dossier\\_ninoamieva.htm](http://www.adversus.org/indice/nro8-9/dossier/dossier_ninoamieva.htm)
- Nivón, E. (2011). *Diversidad y creatividad: los nuevos referentes en políticas culturales en América Latina*. Conferencia en Interarts, marzo, España.
- Nivón, E. y Sánchez, D. (2012). *La gestión cultural y las políticas culturales*. VIII Versión del Diploma Virtual en Gestión Cultural, Universidad de Chile, Escuela de Postgrado, Facultad de Artes.
- Quijada, M. (1994). ¿Qué nación? Dinámicas y dicotomías de la nación en el imaginario hispanoamericano del siglo XIX. *Cuadernos de Historia Latinoamericana*, (2), 15-51.
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En E. Lander (comp.). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas Latinoamericana* (pp. 201-246). Buenos Aires: Clacso.
- Unesco (1978). Conférence intergouvernementale sur les politiques culturelles en Amérique latine et dans les Caraïbes. Bogotá, Colombia.
- (2001). Unesco Universal Declaration on Cultural Diversity.
- (2005). Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions, aprobada en París.
- (2007) *L'Unesco et la Question de la Diversité Culturelle, 1946-2007. Bilan et stratégies. Etude réalisée à partir d'un choix de documents officiels*. París, Série Diversité Culturelle 3.
- Walsh, D. (2006). *El marxismo, el arte y el debate soviético sobre la "cultura proletaria"*. World Socialist Web Site. Recuperado de [http://www.wsws.org/es/articles/2006/may2006/span-m25\\_prn.shtml](http://www.wsws.org/es/articles/2006/may2006/span-m25_prn.shtml)
- Williams, D. (2001). *Culture wars in Brasil. The first Varga's regiment 1930-1945*. Duke University Press. Recuperado de [http://books.google.com.mx/books?id=Cv6dynKbcKAC&pg=PA65&lpg=PA65&dq=conselho+nacional+de+cultura+1938&source=bl&ots=jbp\\_oF12tm&sig=7Tu9hK36gE42DGZkNJ-](http://books.google.com.mx/books?id=Cv6dynKbcKAC&pg=PA65&lpg=PA65&dq=conselho+nacional+de+cultura+1938&source=bl&ots=jbp_oF12tm&sig=7Tu9hK36gE42DGZkNJ-)

J6ZoWHv8&hl=es&sa=X&ei=8\_zPU3IOYyJ8gHXj4GYDg&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=conselho%20nacional%20de%20cultura%201938&f=false

Wilson, R. (2010). *Recabarren y la cultura obrera*. Chile: Pluma y Pincel. Recuperado de [http://www.plumaypincel.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105:recabarren-y-la-cultura-obrera-ronald-wilson&catid=32:destacados](http://www.plumaypincel.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=105:recabarren-y-la-cultura-obrera-ronald-wilson&catid=32:destacados)



## Capítulo 2

### Aproximación crítica al concepto de gestión cultural en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular, 1970-1973

Rafael Chavarría Contreras  
Manuel Sepúlveda Contreras

En este capítulo, abordamos algunos de los problemas históricos y teóricos que implica investigar la existencia de experiencias de gestión cultural en las múltiples iniciativas culturales y las diversas formas de institucionalidad cultural producidas en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973). En la primera parte, hacemos un breve repaso de los contextos del surgimiento de los conceptos de cultura y gestión, las experiencias que buscaron definir y, en el caso de la cultura, los diversos sentidos y énfasis que adquirió en su itinerario. Luego, examinamos el encuentro y la articulación de ambos conceptos en la década de los ochenta y la forma en que son redefinidos a partir de la actual racionalidad neoliberal.

En la segunda parte, diferenciamos la denominada “postura administrativa” de aquella con vocación territorial, social y comunitaria, en cuanto expresión de otra forma de conceptualizar la gestión cultural, cuyas raíces se remontan a la década de los sesenta del pasado siglo. Finalmente, a partir de esta diferenciación y de la tesis sobre la existencia de gestores culturales de manera previa a su profesionalización y formalización por la academia, examinamos algunas experiencias de intervención cultural durante el gobierno de la Unidad Popular en Chile, que podrían constituir sus antecedentes históricos.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de indagar la existencia de experiencias de gestión cultural en las iniciativas culturales y en las diversas formas de institucionalidad cultural gestadas en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973) encierra una serie de problemas de orden histórico y teórico.

El proceso histórico situado en los años del gobierno de la Unidad Popular corresponde a un periodo paradigmático para Chile, en el momento en que los sujetos populares buscaban ubicarse como protagonistas del devenir histórico, y los partidos políticos de izquierda agrupados en la Unidad Popular promovían una nueva cultura hacia “el hombre nuevo”, que dialogara efectivamente con el soporte social. El quehacer cultural, representado por las artes de la visualidad, el teatro, la música y el audiovisual, entre otros, promovía la creación y la difusión, y relacionaba la intencionalidad política de esa época con la contingencia.

La cuestión histórica se vincula a las problemáticas inherentes a los propios conceptos que definen la actividad, correspondientes a gestión y cultura. Si bien la primera ha decantado en un sentido más afín a la actividad gerencial propiamente empresarial, en sus orígenes fue un concepto análogo al de administración. El término de cultura, en cambio, presenta una complejidad mayor. En su trayecto histórico ha designado experiencias complejas y disímiles, y ha registrado variaciones y sentidos contradictorios, muchos de ellos vigentes hoy en día. Las respuestas a la pregunta de qué es cultura, es decir, las diversas formas en que se han concebido las relaciones entre aquello que es y no es cultura, han debido considerar los vínculos y las reciprocidades del concepto con otros afines y contemporáneos a él, como los de sociedad, economía, política y civilización, enfrentados a similares problemas y tensiones.

Un segundo problema radica en el contexto de encuentro y articulación entre los términos que definen la gestión cultural: el de la hegemonía del neoliberalismo, como nueva racionalidad del capitalismo contemporáneo, que redefine la cultura desde una lógica

eminentemente empresarial para reinterpretarla como un recurso a ser gestionado. El tercero y más obvio, pero no por ello menos importante, es que la figura del gestor cultural se hace presente en Chile de manera enfática a partir de la década de los noventa, es decir, transcurridas más de dos décadas de nuestro periodo de estudio, pero, como actividad, registra antecedentes previos a su profesionalización.

Los dos primeros problemas se encuentran fuertemente relacionados. Por ello, en una primera parte haremos un breve repaso de los contextos de surgimiento de ambas conceptualizaciones, las experiencias que buscaron definir y, en el caso de la cultura, los diversos sentidos y énfasis que adquirió en su itinerario; en seguida, examinaremos la forma en que son redefinidos a partir de la actual racionalidad neoliberal.

Respecto al tercer problema, existe consenso en que la existencia de los gestores culturales antecede a su profesionalización y formalización de sus credenciales profesionales por la academia. Sin embargo, las referencias sobre esto no son muy claras y las experiencias que darían cuenta de sus antecedentes históricos son tratados en forma general, sin ahondar en la potencial dimensión política implícita en lo que describimos como antecedentes históricos previos. Esto no presupone que se pueda homologar, sin registro de inventario, aquello que en la actualidad se entiende por gestión y gestores culturales con los modos de organización, intervención y administración de la cultura surgidas en la época histórica previa a la gran transformación operada por el neoliberalismo a nivel global desde los ochenta.

No obstante, lo anterior no invalida la posibilidad de rastrear prácticas de gestión cultural asociadas a experiencias de intervención cultural desarrolladas en los años sesenta e inicios de los setenta en Chile con otros nombres y principios orientadores, como fueron las de animación, promoción o difusión sociocultural, destinadas al desarrollo comunitario, impulsadas desde el Estado y organizaciones sociales y políticas, en el marco de un determinado *espíritu de la época* (*Zeitgeist*), marcado por un tenso y contradictorio proceso de afirmación de autonomía de las clases subalternas chilenas.

## GESTIÓN Y CULTURA

Las fronteras entre las diversas posiciones que buscan dotar de sentido a la práctica profesional del gestor cultural están en proceso de delimitación y, en gran medida, se desplazan tanto en relación con los variados sentidos, énfasis y usos que en su desarrollo histórico han registrado los términos que la definen como con lo que consideramos antecedentes históricos de la gestión cultural. Es decir, si éste es un campo profesional que emerge en la década de los ochenta, con un marcado interés en la dimensión gerencial de la cultura en cuanto recurso, o bien, si sus raíces se encuentran en experiencias de intervención cultural de carácter comunitario y popular, tales como las de alfabetización popular y otras que, sin tener una clara autodefinición, podrían ser interpretadas como propias de la animación, promoción o difusión sociocultural, de amplio desarrollo en décadas previas a los años ochenta en Chile y, en general, en América Latina.

En su *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*, Joan Corominas (1984, p. 297) observa que *gestión* deriva de *gesto*, que en su acepción latina, *gerere*, significaba “llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones), mostrar (actitudes)”. Término afín, y anterior al de *gestión*, es *gesta*, “historia de lo realizado por alguien”, participio de *gerere*. Así, *gestar* es dar origen, producir hechos, generar. Siguiendo esta línea, Héctor Ariel Olmos (2008, p. 53) señala que se puede ver a la *gestión* “como el proceso por el cual se da origen a algo lo que, de por sí, implica movimiento, crecimiento, transformación creadora, relaciones de todo tipo”. En este sentido, como acción, continúa Olmos, la *gestión* ha sido consustancial, en mayor o menor medida, a “los actos cotidianos y extracotidianos de la especie humana” y, en tal sentido, antecede al uso del término en Occidente.

Sin embargo, de acuerdo con Corominas, a partir de 1884 entró en uso el término *gestión*, como “acción de llevar a cabo”, junto con otros términos afines, también derivados de *gesto*: “gestionar. *Gestor* [...], lat. *gestor* ‘administrador’. *Gerente* [...], lat. *gerens*, *-tis*, ‘el que gestiona o lleva a cabo’...”. El origen simultáneo de los términos *gestión* y *gerente*,

siendo la primera una actividad propia de la segunda, no es ajeno a la progresiva racionalización de la producción capitalista y sus procesos administrativos. Las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control del proceso productivo eran propias de la acción de gestión, en su acepción administrativa y gerencial. Producto de la fuerte influencia que ejerce la obra de Henry Fayol (1841-1925), el término administración desplaza al de gestión para integrar en su descripción este conjunto de funciones, al menos hasta la segunda mitad del siglo XX.

En lo referente al término cultura, si bien el problema es más complejo, ha sido objeto de abundantes estudios e intensos debates. Baste señalar las contribuciones realizadas desde la Escuela de Birmingham, sobre todo en su etapa inicial con Hoggar, Stuart Hall, Raymond Williams y Thompson, quienes, como bien observa Armand Mattelart (2012), emprenden la tarea de “comprender de qué manera la cultura de un grupo, y sobre todo la de las clases populares, funciona como rechazo al orden social o, a la inversa, como forma de adhesión a las relaciones de poder” (p. 15).

Sin embargo, esta no es ni ha sido la única forma de comprender la cultura. Tanto en *Cultura. Sociología de la comunicación y del arte* (1981) como en *Cultura y sociedad* (2001) y *Marxismo y literatura* (2000), Williams ha dado cuenta de los diversos sentidos y énfasis que fue adquiriendo el concepto de cultura desde sus primeras formulaciones, y que éstos no respondieron a un movimiento interno al propio concepto, sino que fueron el resultado de su interacción tanto “con una historia y una experiencia cambiantes” como con los problemas inherentes a otros conceptos, por ejemplo, los de sociedad, economía y civilización, con los cuales compartió, en sus formulaciones originarias, ámbitos, prácticas, connotaciones y problemas que se solapaban unos en otros, y de los cuales debió divergir para decantar en sentidos alternativos.

Desde América Latina, Néstor García Canclini (2004) retoma estas formulaciones para examinar las principales nociones (narraciones) de cultura que coexisten hasta hoy: desde la de uso cotidiano, que

identifica la cultura con la educación, el conocimiento, la información, cuyas raíces se remontan a fines del siglo XIX, al distinguir cultura de civilización, pasando por las desarrolladas en el siglo XX, de uso más científico, en las que cultura se confronta con naturaleza y sociedad. Todos estos significados, usos y énfasis que el concepto de cultura ha adquirido en su largo desarrollo sobreviven hasta nuestros días, tanto en su uso cotidiano como especializado.

## EL ENCUENTRO DE LA GESTIÓN CON LA CULTURA

En los años ochenta del pasado siglo, los términos de gestión y cultura se encontraban y articulaban en el marco de la nueva racionalidad del capitalismo contemporáneo, la neoliberal, que los redefinía de modo radical. La categoría de cultura, que en ciertos momentos permitió deslindar dominios de la vida social relativamente diferenciados –es decir, sin una autonomía absoluta– respecto de la economía y, en particular, del mercado y su racionalidad, fue reinterpretada en términos económicos, en cuanto recurso objeto de gestión, inversión y desarrollo, como cualquier otro factor productivo.

Esta reabsorción del concepto de cultura en las lógicas del mercado, más que un hecho natural, ha sido la resultante de un conjunto de acciones discursivas y no discursivas de los Estados, organismos supranacionales, universidades y organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras, dirigidas a crear el marco institucional adecuado a un orden de competencia, dentro del cual la reinterpretación de la cultura como recurso susceptible de ser gestionado (Yúdice, 2002) es coherente y complementaria con la regulación de la vida social y la sociabilidad por las lógicas mercantiles.

Si bien esta redefinición y uso de la cultura puede ser interpretada como el efecto de una nueva episteme, así lo sostiene George Yúdice (2002), se ha integrado al orden del mercado como un dispositivo (*vid.* Foucault), es decir, como “un conjunto de praxis, de saberes, de medidas y de instituciones” que concurre, junto a otros, a la gestión,

gobierno, control y orientación de “los comportamientos, los gestos y los pensamientos de los hombres” (Agamben, 2011). Dispositivo destinado a reproducir sujetos que compitan por el recurso cultura –la “concursabilidad de la cultura” como parte de una cultura de la competencia, como se ha dado en Chile–, la internalicen y gestionen como una actividad productiva y, además, la consuman.

La centralidad del mercado en la coordinación social impulsada por el modelo de desarrollo neoliberal (Lechner, 1997) se evidencia no sólo en el desplazamiento del Estado en la organización y el desarrollo de la sociedad, sino, también, en las nuevas formas de comprender y organizar la cultura y, con ello, en 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”.

En otras palabras, la gestión cultural no ha sido indiferente a los efectos de reabsorción de la cultura a la racionalidad económica neoliberal. Junto con la reinterpretación de la cultura como un recurso económico, se consolida una tendencia formativa y de práctica de la gestión cultural reabsorbida, también, dentro de la misma racionalidad instrumental. En un informe elaborado de manera conjunta por la Red Iberoamericana de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural (IBERFORMAT), la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y la Unesco, con datos recolectados entre agosto de 2003 y agosto de 2004, se constata que la tendencia central es considerar 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”, aún en ellos se encuentra presente la perspectiva anterior. Ciertamente es que este nuevo “marco epistémico” que concibe la cultura como recurso no ha discurrido por cauces exclusivamente discursivos. Como bien observa Yúdice (2002, p. 24), 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 la IBERFORMAT y lo que se ha dado en llamar la “sociedad civil globalizada de las fundaciones internacionales y de las organizaciones no gubernamentales...”, muchas de ellas comprometidas con el pensamiento neoliberal.

En este sentido, la constatación en el 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. 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.

A partir de los años cincuenta, con Peter Drucker, el concepto de gestión adquiere progresivamente una entidad propia, diferenciada y, en gran medida, opuesta a la mera administración para constituirse en el concepto clave de las herramientas de gerenciamiento y control de la fuerza de trabajo, desarrolladas por el *management* empresarial, propagadas de manera amplia desde los años setenta. El viejo *ethos* burocrático de la administración pública, propio del modelo de desarrollo previo, estructurado en torno a la nociones de servicio al interés público y de derechos sociales asociados a la condición de ciudadanos, ha sido desplazado por lo que Francisco Puello-Socarrás (2008) define como sucesivas “oleadas administrativas”, producto de las reformas neoliberales que han transferido principios y prácticas del sector privado al sector público.

## LA DISPUTA POR LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN CULTURAL

Las inversiones desplegadas desde este complejo de instituciones y actividades han permitido a la tendencia “administrativa” constituirse



en la corriente predominante en los programas de profesionalización en gestión cultural: términos como “gerenciamiento”, “clientes”, “marketing”, “productos”, “recursos y capital humano”, “consumo”, y una marcada inclinación a operacionalizar de modo cuantitativo las actividades culturales, por medio de indicadores verificables “objetivamente” (es decir, susceptibles de ser medidos en forma numérica), tienden a simplificar los complejos procesos culturales como una actividad productiva. Sin embargo, también se observa el desarrollo de una tendencia en gestión cultural centrada en el territorio, que, como bien observa Roberto Guerra Veas (2012, pp. 126-127), busca restituirle a la gestión cultural una “finalidad social y vocación comunitaria” y, por lo tanto, restituir la(s) cultura(s) apropiada(s) por el mercado a las comunidades a partir de las propias iniciativas y organizaciones,<sup>22</sup> diversas y diferentes –y en momentos en oposición– a las tradicionales, que el mundo popular ha desarrollado.

Esta tendencia, presente en mayor o menor medida en otros países latinoamericanos, como Argentina, Uruguay, Brasil, Colombia y México, registra antecedentes previos a la formalización profesional de la gestión cultural. Los rasgos que la diferencian de la “tendencia administrativa”, tales como su centralidad territorial y local, sus fines sociales y de vocación comunitaria, sus prácticas de autogestión y planificación participativa, sus raíces en las múltiples maneras de asociatividad propias del mundo popular, muestran ciertas semejanzas con modos de organización, intervención y administración de la actividad cultural desarrollados en nuestros países en periodos históricos anteriores al actual. Esta observación guarda relación con el consenso en torno a la existencia de “gestores culturales” en forma previa a su profesionalización académica. Es lo que se ha expresado en numerosos congresos y artículos.

<sup>22</sup> De acuerdo con Guerra (2012), en el caso de Chile, entre ellos se cuenta a “los tradicionales centros culturales, agrupaciones artísticas, colectivos, bibliotecas populares, radios y televisoras comunitarias, revistas, grupos juveniles, de teatro, murgas y batucadas, muralistas, músicos, entre muchos otros, que configuran un sector que dista de ser homogéneo, pero que encuentra en la diversidad de acciones y sentidos que los conforman su sello característico”.

Así, por ejemplo, en algunas ponencias difundidas 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, en España, se coincide en señalar como antecedente de la formación académica de los gestores culturales que los primeros formadores en gestión cultural partieron de la praxis, síntesis de conocimientos y prácticas previas que luego devendrían 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 principios y mediados de los setenta, bajo el influjo de Paulo Freire (Pinotti, 2005; Valbuena, 2005). Una apreciación similar se advierte en la entrada “Políticas culturales” del *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos* (Szurmuk y Mckee Irwin, 2009), elaborada por Yúdice, en la cual examina la emergencia de los primeros gestores culturales al interior de la extensa institucionalidad cultural mexicana.

Por su parte, para Ana Crisol Méndez Medina y María Guadalupe Orozco Heredia (2012, pp. 73-74), “... la práctica de la gestión cultural está asociada al brote de prácticas culturales que se dieron alrededor de los años sesenta”, con nombres y principios orientadores diversos, tales como la animación sociocultural, en España y Argentina, “o la promoción cultural (llamada de este modo en México) enfocada al desarrollo comunitario”. Para las autoras, en el caso de Francia, Estados Unidos e Inglaterra lo que acontece es la administración y gestión cultural, “cuyo principio era la visión mercantil, centrada más en tareas propiamente administrativas”.

Como vemos, y sin ánimo de esquematizar, sino sólo de señalar tendencias predominantes, las experiencias que anteceden a la gestión cultural son radicalmente diferentes: en nuestros países, en las prácticas culturales referidas predomina lo territorial, lo comunitario y colectivo, lo social en íntima relación con las diversas formas de asociatividad que fue adoptando el pueblo en su historia. Para los países del capitalismo desarrollado es la visión mercantil, gerencial y

administrativa la que prevalece en las prácticas culturales que anteceden a la gestión cultural.

## ¿GESTIÓN CULTURAL COLECTIVA?

Experiencias similares de alfabetización y educación popular, de animación y promoción sociocultural a las registradas en España, México, Argentina y Brasil se dieron en Chile en los años sesenta y setenta. Así, por ejemplo, en Chile, en 1970 casi 14% de la población adulta era analfabeta, lo que equivalía en aquel entonces a cerca de novecientas mil personas. A través del Programa de Educación de Adultos, se esperaba alfabetizar en 1973 a ciento cincuenta mil personas, por medio de cinco mil monitores y cincuenta mil alfabetizadores, en coordinación con la Central Unitaria de Trabajadores y las federaciones estudiantiles universitarias. Además de la responsabilidad estatal, la eliminación del analfabetismo constituía una de las principales tareas de los centros de cultura popular, forma de organización mediante la cual, según planteaba el Programa de la Unidad Popular, el pueblo podía ejercer su derecho a la cultura. Aparte de esta tarea, se establecía entre sus objetivos estimular la creación artística y literaria, así como multiplicar los canales de relación entre artistas/escritores y públicos, y se citaba como antecedentes a las primeras organizaciones obreras de principios de siglo impulsoras de la cultura popular.

Si bien estos centros no tuvieron el desarrollo esperado –muchos de ellos se dieron, sobre todo, en asentamientos campesinos, impulsados por la división de Difusión Cultural de la Corporación de la Reforma Agraria (1962-1974)–, se les pensaba como instituciones de formación, expresión y difusión de la cultura popular, pero también como instituciones de mediación entre los creadores/hacedores culturales y las comunidades y públicos.

Otro ejemplo es el de los denominados Saltamontes. En septiembre y octubre de 1971, la revista *Qué Pasa*, publicada por la derecha política chilena, dio cuenta de la preocupación que generaba en la oposición

política de derecha al gobierno de la Unidad Popular la emergencia de un grupo de “agitadores culturales” denominados los “Saltamontes”, dependientes de la Conserjería Nacional de Desarrollo Social. En la primera de las notas, *Qué Pasa* reproducía parte de una entrevista a Carmen Gloria Aguayo, directora de la Consejería, en la que mencionaba que la tarea del grupo era motivar:

... a la población para las labores posteriores de Desarrollo Social, a través de actividades artísticas, de educación física y parvularias. Conviviendo por periodos de 21 días con los grupos vecinales y con abundante uso de medios audiovisuales, crean conciencia de la necesidad de cambiar este sistema que los explota e implantar el socialismo justo (Concientización, “Operación Saltamontes”, 1971).

De acuerdo con *Qué Pasa*, para Carmen Gloria Aguayo su inspiración era la “iglesia moderna, simbolizada en Paulo Freire y Helder Camara”. En la segunda nota, reproducían documentos de la Conserjería que describían la labor de lo que denominaban esa “extraña mezcla de agitadores y funcionarios”. Así, en el memorándum 4-C-6, titulado “Concientización a través de operaciones en terreno”, se hace el detalle diario de

... las tres semanas que cada grupo compuesto por 24 o 26 agitadores culturales debe invertir en la población o región elegida. Básicamente, el programa empieza y termina con un gran espectáculo, al que se califica de “estallido de actividades culturales y una movilización masiva tanto de gente como de medios de comunicación regionales”. La preparación de esos espectáculos, se interpreta en la nota, permite “motivar” a los vecinos con los temas ideológicos que interesan al Gobierno y detectar a las personas que constituirán el núcleo de las futuras Comisiones Vecinales de Cultura, o “Casas de Cultura” [...]. Esta labor, observan, se denomina “principio de amarre”. Además de los aspectos artísticos o folclóricos, se da gran importancia a los de educación física, parvularia y del hogar... (Vuelven los Saltamontes, 1971).

En el memorándum 8-C-6, según consigna *Qué Pasa* en este artículo, se propone la utilización de los medios masivos de comunicación y se explica cómo debe el gobierno concienciar por medio de la televisión,

la radio, el cine, la prensa, la publicidad y los murales. En un trabajo posterior, Carmen Gloria Aguayo (2008, p. 349) describe la actividad de los Saltamontes en un registro muy similar a la desarrollada por los animadores socioculturales:

El método de trabajo [...] consistía en hacer, con los pobladores, un diagnóstico de sus problemas para luego expresarlos en una obra de teatro. Se producía rápidamente un interés por participar y se creaba un gran dinamismo de manera que al final de la intervención eran los mismos pobladores los que actuaban en la obra, escribían el diario mural y decidían las acciones a realizar para conseguir solución a las necesidades de su población.

De este modo, continúa Aguayo, se “fortalecieron las organizaciones existentes y se crearon otras, como Centros Juveniles y unas Comisiones Vecinales de Cultura”. Sus actividades tuvieron lugar en “Arica, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, Talca, Chillán, Concepción, Temuco, Valdivia, Osorno y algunas poblaciones de Santiago”. Este trabajo de concienciación de las condiciones de vida del pueblo trajo problemas en algunos casos: ante la organización de reuniones públicas y marchas para exigir mejoras en condiciones de vida, los funcionarios “reclamaron a las Intendencias acusando a los Saltamontes como grupos de activistas provocadores de disturbios”. Los Saltamontes, aclara, era un programa más, tal como los de los centros de madres, las lavanderías populares, los jardines infantiles, los balnearios populares o la consulta popular para la creación del Servicio Social Obligatorio de la Mujer. Su objetivo era “acompañar al pueblo en un movimiento que empezaba con la toma de conciencia y lo impulsaba a ejercer sus derechos a participar en la creación de una sociedad mejor”.

En términos generales, podemos inferir que estas actividades requerían la existencia de redes de relaciones entre las organizaciones vecinales y quienes organizaban las actividades, así como una previa labor de diagnóstico y planificación de la intervención en la comunidad, con objetivos definidos; así se desprende de los artículos referidos y de las propias declaraciones de Aguayo. Ciertamente es que el espíritu de época le

imprimía a estas prácticas culturales una orientación y sentido muy diferentes a los actuales, que se encontraban en íntima relación con lo que en el momento se entendía por cultura y del papel que se le asignaba en la construcción de un orden social de nuevo tipo a construir.

## CONCLUSIONES

Como bien advierte Williams, los diversos sentidos y énfasis que ha adquirido el concepto de cultura no se pueden desligar de los contextos históricos y las experiencias complejas y sin precedentes que ha descrito, como tampoco de su estrecha relación con los de sociedad y economía. En este sentido, el predominio de la denominada “postura administrativa” en la gestión cultural puede ser interpretado como una imposición fáctica, producto de los cambios registrados en la economía y la sociedad a raíz de la expansión global del neoliberalismo, como nueva racionalidad del capitalismo contemporáneo.

Si bien pretende imponerse como el único relato posible de la gestión cultural, la existencia de prácticas culturales con una clara orientación territorial, comunitaria, social y participativa, arraigada en las formas de organización y sociabilidad populares, dan cuenta de otros modos de entender la gestión cultural, con raíces que se remontan a los años sesenta del pasado siglo.

Es claro que en aquellos años, en el caso de Chile, el agente “gestor cultural” no existía. Sin embargo, ciertas habilidades, experticias y tareas asociadas a él estaban presentes con mayor o menor nivel de integración, maduración y perfeccionamiento en las experiencias de intervención cultural referidas recientemente. Como hipótesis provisoria, podemos sugerir que la figura del gestor cultural, como individuo profesional que media entre diferentes actores de su campo profesional y al cual se asocian ciertas capacidades, roles y funciones, era ejercida por actores colectivos, ya sea instituciones como los centros de cultura popular o agentes socioculturales como los Saltamontes, en íntima relación con el Estado.

Podemos concluir, además, según los antecedentes expuestos, que existe la gestión cultural antes de la gestión cultural, y surgió un sujeto colectivo desde el Estado que provocó la creación y la difusión del arte y la cultura según los lineamientos del gobierno de la Unidad Popular.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agamben, G. (2011, mayo-agosto). ¿Qué es un dispositivo. *Sociológica*, vol. 26, núm. 73, pp. 249-264.
- Aguayo, C. (2008). La mujer y la familia entran a la Moneda. En M. Lawner, H. Soto y J. Schatan. *Salvador Allende: presencia en la ausencia* (pp. 341-351). Santiago: LOM Ediciones.
- Concientización. “Operación Saltamontes”, *Qué Pasa*, vol. 1, núm. 22, septiembre, 1971, pp. 9-10.
- Corominas, J. (1987). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana* (tercera edición). Madrid: Gredos.
- García, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Barcelona: Gedisa.
- Guerra, R. (2012). La profesionalización de la gestión cultural y las prácticas culturales de base, elementos para el debate. En J. Mariscal (coord.). *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones* (pp. 125-141). México: UDGVirtual.
- Lechner, N. (1997). *Las condiciones de gobernabilidad democrática en la América Latina de fin de siglo*. Buenos Aires: FLACSO.
- Mattelart, A. y Neveu, É. (2004). *Introducción a los estudios culturales*. Barcelona: Paidós.
- Méndez, A. y Orozco, M. (2012). De prácticas y consensos. La profesionalización de los gestores culturales en Guadalajara. En J. Mariscal (coord.). *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones* (pp. 73-84). México: UDGVirtual.

- Olmos, H. (2008). *Gestión cultural e identidad, claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Recuperado de [http:// http://aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Gestion\\_Cultural.pdf](http://aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Gestion_Cultural.pdf)
- Pinotti, J. (2005). El gestor cultural: importancia del presente. En C. Llabata, J. Martínez y Y. Sifres (eds.) (2006). *I Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de Cultura* (pp. 11-15). Valencia: SARC.
- Puello-Socarrás, J. (2008). *Nueva gramática del neo-liberalismo: itinerarios teóricos, trayectorias, intelectuales, claves ideológicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia/CLACSO.
- Szurmuk, M. y Mckee, R. (2009). *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*. México: Siglo XXI Editores.
- Valbuena, J. (2005). Las nuevas tecnologías como herramientas para la gestión cultural. En C. Llabata, J. Martínez e Y. Sifres (eds.) (2006). *I Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de Cultura* (pp. 27-58). Valencia: SARC.
- Vuelven los Saltamontes, *Qué Pasa*, vol. 1, núm. 27, octubre, 1971, p. 15.
- Williams, R. (1981). *Cultura. Sociología de la comunicación y del arte*. Barcelona: Paidós.
- (2000). *Marxismo y Literatura* (segunda edición). Barcelona: Península.
- (2001). *Cultura y sociedad 1780-1950. De Coleridge a Orwell*. Buenos Aires: Nueva Visión.



## Capítulo 3

### Hacia la creación de sistemas de gestión del conocimiento en gestión cultural. El Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural

Ursula Rucker  
José Luis Mariscal Orozco

Desde tiempos remotos, la gestión cultural viene desempeñando un papel importante en la dinámica de las sociedades. Aunque el término es de reciente aceptación, a lo largo de la historia ha habido personas que se han dedicado de tiempo parcial o completo al diseño y ejecución de acciones culturales con diferentes propósitos y contextos.

A través de la práctica de estos gestores culturales se fue dando un proceso de “normalización” de técnicas y modos de hacer la acción cultural a partir del cruce entre los campos culturales y sus ámbitos de aplicación. En las últimas décadas también se ha dado un proceso de formalización de la gestión cultural en Iberoamérica con una serie de acciones a cargo de los diversos agentes del campo cultural: instituciones gubernamentales, organismos internacionales, gestores, universidades y organizaciones gremiales (formales y no formales). Esto implica la institucionalización de una práctica cultural como la de los gestores culturales, lo que, a su vez, ha desarrollado un proceso de tipificación recíproca de acciones habitadas de un mismo grupo social (Berger y Luckman, 2005), que definen colectivamente modos de proceder característicos a la actividad y sus marcos normativos y de legitimación social (Gallino, 2001).

Este proceso de institucionalización de la práctica implica no sólo una definición de la gestión cultural como profesión y como ocupación

laboral, sino también la conformación de un campo disciplinar emergente (como lo fue para la antropología a inicios del siglo XX y para los comunicólogos a mediados del mismo siglo) que requiere delinear una serie de regulaciones<sup>1</sup> de la práctica que ya se realizan desde la ocupación laboral. Esto se genera gracias a la sistematización e investigación de gran parte de las experiencias de los gestores culturales.

Así, en este proceso de formalización e institucionalización de la profesión y del campo disciplinar se requiere el fortalecimiento de la investigación, la transferencia y aplicación del conocimiento científico en gestión cultural, que permita a la academia y a los profesionales contar con información de primera mano para la toma de decisiones, así como con las herramientas pertinentes para documentar, organizar y aplicar dicho conocimiento especializado. En este sentido, los observatorios son entidades que podrían contribuir a este propósito, ya que en los últimos decenios se han creado, primero en Europa y luego en Latinoamérica, una serie de observatorios dedicados específicamente a temas culturales, pero ¿tiene sentido un observatorio cultural más? ¿Qué elementos metodológicos y operativos habrá que considerar para que este emprendimiento sea en verdad útil a sus propósitos?

En este capítulo vamos a analizar la pertinencia de la creación de un Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural (OLGC) y determinaremos la utilidad que tendrá en la consolidación de la profesión del gestor cultural y de este campo disciplinar emergente, considerando en qué medida podrá contribuir a estos fines.

En primer lugar, presentaremos una síntesis histórica de los observatorios culturales y los tipificaremos por su objeto de estudio o su forma de trabajo; hasta el momento no hay ninguno dedicado de manera específica a la gestión cultural. Luego, haremos nuestra propuesta para el OLGC e incursionaremos en la gestión del conocimiento.

---

<sup>1</sup> Cuando nos referimos a la regulación, no es en el sentido restrictivo como norma, sino en el proceso de definir, documentar, formalizar y generalizar desde la academia herramientas, metodologías, conceptos y disposiciones técnicas y normativas indispensables para el ejercicio profesional de la gestión cultural.

## REPENSAR LOS OBSERVATORIOS CULTURALES

En la sociedad actual, la toma de decisiones para el diseño y la evaluación de políticas se basa cada vez más en la información y el conocimiento, que se transforman en los principales motores del desarrollo político, social, cultural y económico de un país. Aquellos Estados y regiones que se plantean como reto avanzar hacia una sociedad del conocimiento desarrollan nuevas estrategias que les permiten gestionar y realizar un uso eficaz de la información con el fin de propiciar su conversión y transmisión en forma de conocimiento (Unesco, 2005).

En este contexto, a finales del siglo XX, surgieron los observatorios culturales, principalmente ante la necesidad de los gobiernos e instituciones de sistematizar las fuentes de información y realizar un análisis metódico de las políticas culturales, investigaciones, producciones culturales, etcétera, y su incidencia en cada sociedad; se profundizó en el estudio de las realidades histórico-culturales de cada país, que contribuyeron a la visibilización de los impactos del campo de la cultura y a prevenir futuros escenarios culturales. Todo este proceso fue dinamizado, a su vez, por el avance de las nuevas tecnologías y la progresiva conectividad de los actores involucrados.

El primer observatorio que nació con ese nombre es el Observatorio de Políticas Culturales de Grenoble (Francia) en 1989 y durante la década siguiente se crearon observatorios dedicados a temas generales, como el Center for Cultural Research de Alemania, a políticas culturales, como el primero, y a industrias culturales. Otros fueron concebidos con temas específicos, como el de empleo cultural (Observatoire de l'Empli del Ministerio de Cultura francés) o las artes audiovisuales (European Audiovisual Observatory) (Ortega y San Salvador, 2010).

En América Latina, los primeros observatorios surgieron en Colombia (Observatorio de Cultura Urbana, 1996, y Observatorio del Carie Colombiano, 1997) y en Argentina (Observatorio Cultural de Buenos Aires, 1997); a éstos les siguieron muchas otras iniciativas tanto en esa década como en la primera del siglo XXI (Ortega y San Salvador, 2010). Estos observatorios culturales se han ido especializando para responder

a la necesidad de contar con fuentes de información más completas, integradas, interdisciplinarias y de fácil acceso, vinculadas a los sectores de las artes, el patrimonio, el turismo cultural, la legislación cultural, las artes escénicas, etcétera, pero hasta el momento no se cuenta con una iniciativa específica para la gestión cultural, a pesar del creciente proceso de formalización del que fue objeto la gestión cultural a través de las acciones de los agentes del campo cultural ya mencionados.

En Iberoamérica, los observatorios muestran una gran diversidad respecto a su grado de institucionalización y las tan diversas formas de trabajo. Como parte de un diagnóstico preliminar, realizamos un estudio exploratorio para identificar y caracterizar los observatorios culturales vigentes en Iberoamérica.<sup>2</sup> Las fuentes de información fueron las páginas web de los observatorios analizados, el Portal Iberoamericano de Gestión Cultural,<sup>3</sup> el portal de la Organización de Estados Iberoamericanos,<sup>4</sup> bibliografía sobre observatorios culturales, así como referencias personales con responsables de los observatorios. Como instrumentos, utilizamos la revisión documental y la entrevista semidirigida. Las variables de observación fueron las temáticas y objetos de estudio, las formas de trabajo y las herramientas de gestión de la información y su socialización.

De acuerdo con la información recabada,<sup>5</sup> encontramos 33 observatorios cuyo objeto de interés es la cultura. La mayoría de éstos se localizan en España, México, Colombia, Brasil y Argentina.

Sobre las temáticas de interés, en términos generales identificamos las siguientes:

- Políticas culturales: investigan el impacto de las políticas culturales nacionales y regionales (como lo hace el Observatorio de Políticas Culturales Municipales de Montevideo, Uruguay).

---

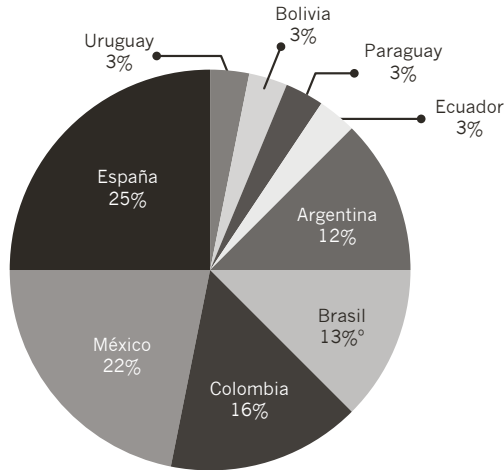
<sup>2</sup> Un estudio similar, pero con otras variables de análisis, se puede encontrar en Negrón y Brodsky (s.f.).

<sup>3</sup> [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)

<sup>4</sup> <http://www.oei.es/cultura/enlaces2.htm>

<sup>5</sup> Aquí presentamos sólo algunos datos recabados con fines de la exposición y la argumentación del texto.

**Gráfica 1.** Distribución geográfica de los observatorios culturales en Iberoamérica

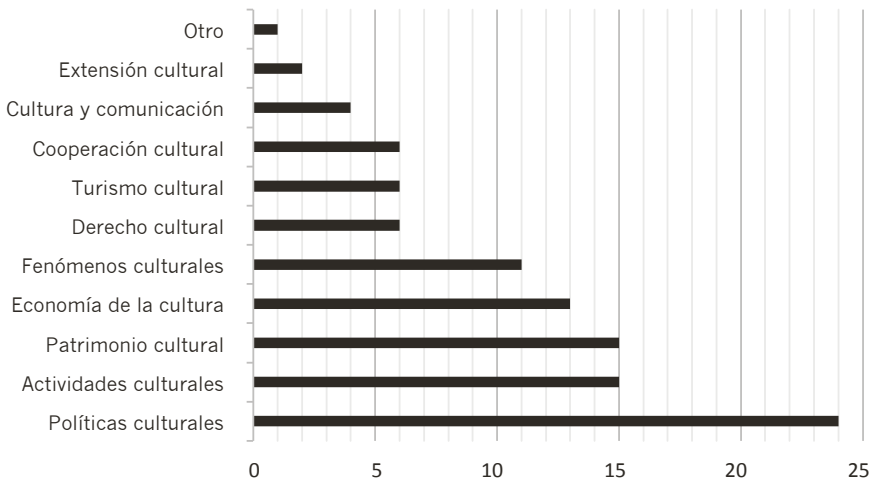


- **Economía de la cultura:** analizan la relación entre la economía y el ámbito cultural (por ejemplo, el Observatorio de Cultura y Economía en Colombia).
- **Derecho cultural:** recopilan y analizan indicadores vinculados al derecho humano a la cultura (como el Observatorio de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Bolivia).
- **Fenómenos culturales:** estudian prácticas, servicios, bienes y problemáticas relacionadas con el sector cultural (un ejemplo es el Observatorio Federal de las Culturas Públicas en Argentina).
- **Turismo cultural:** elaboran metodologías para la recolección de información y realización de investigaciones sobre el fenómeno del turismo cultural (como el Observatorio Turístico de Baja California en México).
- **Cooperación cultural:** abordan la cooperación cultural y promueven el encuentro y el diálogo entre las redes de desarrollo territorial y las artísticas y culturales (un ejemplo muy claro lo podemos ver en Interarts-Observatorio Europeo de Políticas Culturales Regionales y Urbanas en España).

- **Cultura y comunicación:** estudios sobre la comunicación y los medios en relación con la cultura (como el Observatorio de Cultura y Comunicación-CC-FA en España).
- **Extensión cultural:** estudios sobre los modelos, el impacto y las actividades de extensión y difusión cultural de las instituciones a nivel superior (como el Observatorio Atalaya de la Universidad de Cadiz en España).
- **Actividades culturales.**

Algunos observatorios le dan mayor peso a alguna de estas áreas (por ejemplo, políticas culturales o economía de la cultura) y otros son multitemáticos. Sobre la repetición de estas temáticas, la de políticas culturales, actividades culturales y patrimonio cultural son las más recurrentes.

**Gráfica 2.** Temáticas que abordan los observatorios culturales de Iberoamérica



Respecto a sus formas de trabajo, identificamos las siguientes:

- **Sistemas de información cultural:** a partir de indicadores culturales más o menos estandarizados, recopilan, analizan e

interpretan datos cualitativos y cuantitativos sobre el sector cultural con información heterogénea, que va desde estudios de consumo cultural, infraestructura, patrimonio, economía de la cultura, entre otra. Esta información suele estar disponible en línea y es difundida mediante boletines o anuarios de información estadística. Como ejemplo podemos citar el Sistema de Información Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes de México (Conaculta) o el Sistema de Información Cultural de la Argentina, dependiente del Ministerio de Cultura.

- Grupo de expertos: el observatorio convoca o invita a expertos temáticos a analizar y discutir sobre un objeto de análisis; para ello, organizan foros, encuentros, congresos o coloquios que sirven para la discusión y el análisis colectivo y, de esa manera, generan información ya sistematizada sobre los temas de interés del observatorio. En este caso, podemos mencionar como ejemplo el Observatorio de Políticas Culturales de la Facultad de Antropología de la Universidad Veracruz.
- Grupos de investigación: se trabaja a partir de proyectos que sostienen grupos de investigadores, ya sea de una sola institución o de manera interinstitucional. Los resultados de sus estudios son socializados y discutidos en foros o encuentros, así como mediante publicaciones que suelen estar en su sitio web listos para descarga. Ejemplo de ello es el Observatorio de la Ciénega en el Estado de Michoacán, México
- Sistemas de referencias: consiste en el acopio, gestión y difusión de recursos informativos de noticias del sector y de bibliografía especializada, como el Observatorio de Economía y Cultura de Colombia.

Estas formas de trabajo no son mutuamente excluyentes; sin embargo, algunos observatorios suelen centrarse sólo en una o dos por la característica de su conformación y organización. En términos generales, hay una mayor recurrencia en los grupos de expertos y de investigación, así como en los sistemas de referencias de noticias y bibliográficas.

**Gráfica 3.** Formas de trabajo de los observatorios en Iberoamérica



Si bien estas formas de trabajo han facilitado la organización y socialización de la información que van generando los observatorios, el acento está en la gestión de la información, ya sea como parte de la recuperación de ésta, o bien, la socialización de los resultados de los grupos de investigación y de expertos. La transferencia y aplicación del conocimiento no están del todo consideradas y los usuarios de los observatorios, en muy pocos casos, pueden aportar información de manera colaborativa y libre con base en un modelo de inteligencia colectiva. Luego de este breve análisis, podemos afirmar que la pieza clave que falta y que puede permitir un salto cualitativo en el desarrollo de un observatorio cultural es la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo.

## LA CLAVE DEL OBSERVATORIO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL:<sup>6</sup> LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El concepto de gestión del conocimiento tiene sus orígenes en su equivalente en inglés *knowledge management*, que desde la economía

<sup>6</sup> El OLGC es una iniciativa de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural, RedLGC, cuyo objetivo es identificar, documentar y analizar las tendencias de la gestión cultural en Latinoamérica a través de la generación de un sistema de gestión del conocimiento y de la información que permita definir modelos, indicadores y escenarios que sirvan para el mejoramiento de los procesos de formalización de la gestión cultural como campo disciplinar y profesional.



concede el conocimiento como un recurso clave en el desarrollo tecnológico y económico del mundo empresarial, ya que su objetivo se centra en el aprovechamiento óptimo de los conocimientos existentes en una organización para desarrollarlos y transformarlos en nuevos productos, servicios y procesos (García, 2010; Toledo, 2009).

Gestionar el conocimiento implica transitar del dato (conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos) a la información (datos organizados, clasificados y dotados de significado en forma de mensaje), al conocimiento (articulación entre experiencia estructurada, valores e información que sirve de marco para la acción y el reconocimiento de nuevos aprendizajes) (Davenport & Prusack, 2000).

De acuerdo con Pavez (2001), la gestión del conocimiento requiere los siguientes procesos:

- Identificar los modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) que radican en las personas y que son fuentes de conocimiento, ya sea generadas de modo interno (desde su experiencia en la práctica) o externo (con base en la incorporación de información a través de fuentes informativas o formación académica del sujeto).<sup>7</sup>
- Seleccionar el modelo a partir de los criterios definidos por los intereses de investigación de la entidad que gestiona el conocimiento.
- Organizar de manera estructurada la representación explícita del modelo a partir del reconocimiento de ideas, patrones y procesos; la codificación de la información (a través de lenguajes de representación); y el almacenamiento y puesta a disposición del conocimiento.
- Filtrar la información generada en consultas automatizadas según las necesidades de información y mapeos de conocimiento.

---

<sup>7</sup> Con base en nuestro interés de investigación, estos modelos de pensamiento y acción deben ser, de alguna manera, conscientes en los sujetos y con cierta recurrencia y permanencia en su aplicación; así, este *know how* es implementado y legitimado por el propio sujeto y los agentes con quienes se relaciona en el campo cultural.

- Presentar información a partir de interfaces de comunicación acordes con los destinatarios.
- Usar el conocimiento para la resolución de un problema a resolver.

En la actualidad, no sólo en el sector empresarial se aplica la gestión del conocimiento; también se han desarrollado iniciativas y proyectos en instituciones educativas y universitarias, así como en redes y colectivos que toman este concepto y su lógica para adaptarlo y crear modelos que permitan gestionar el conocimiento, ya no únicamente con propósitos económicos, sino educativos, científicos y de agencia social.<sup>8</sup>

Con esta lógica, la Red Latinoamericana de Gestión Cultural ([www.redlgc.net](http://www.redlgc.net)) (RedLGC), a través de la Universidad de Guadalajara (México), la Universidad Nacional de Colombia (Colombia), la Universidad Nacional Tres de Febrero (Argentina) y la Universidad Nacional de Avellaneda (Argentina), promueve y desarrolla la iniciativa del OLGC con el objetivo de identificar, documentar y analizar las tendencias de la gestión cultural en Latinoamérica al poner en práctica un sistema de gestión del conocimiento y la información que permita definir modelos, indicadores y escenarios que sirvan para mejorar los procesos de formalización de la gestión cultural como campo disciplinar y profesional, e influir en las decisiones del gobierno, en cualquiera de sus niveles, sobre el diseño, la implementación y la evaluación de políticas culturales.

## EL OBSERVATORIO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL

El OLGC de la RedLGC se visualiza como un sistema integrado de gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje que contribuye a analizar y mejorar las prácticas formativas, investigativas, asociativas y profesionales de los gestores culturales de Latinoamérica. Para

---

<sup>8</sup> Algunos ejemplos interesantes de ello se pueden encontrar en Berrío, Angulo y Gil, 2013; Toledo, 2009; García, 2010; Silvio, 2010; Garín y Rodríguez, s.f.; Bueno, s.f.; Rodríguez, Araujo y Urrutia, 2001; Agencia Nacional de Infraestructura, 2012; Sistema Nacional de Aprendizaje, 2011.

su conformación, organización y funcionamiento, se apuesta al trabajo colaborativo entre las diversas instancias promotoras, como la propia RedLGC y las universidades ya mencionadas, y también a la participación abierta y autogestiva de los usuarios según sus necesidades de información, documentación y utilización de los datos.

El observatorio considera diversas dimensiones de observación importantes y estratégicas para el fortalecimiento de la gestión cultural en Latinoamérica, tanto en el aspecto profesional como académico y laboral:

- Formación en gestión cultural. Abarca dos unidades de análisis generales: los programas de formación en gestión cultural y los procesos de institucionalización que permiten la formalización y reproducción de la profesión, el reconocimiento y acreditación de saberes empíricos, así como la definición, desarrollo e innovación de competencias y perfiles profesionales. Para ello, se consideran elementos de observación los modelos de formación, contenidos curriculares, indicadores de evaluación de la calidad, perfiles profesionales y docentes, entre otros.
- Investigación en gestión cultural. Sus unidades de análisis se relacionan con las prácticas de sistematización, producción y socialización del conocimiento especializado en y desde la gestión cultural; entre ellas se encuentran los grupos y proyectos de investigación, publicaciones e institutos y centros de investigación. Los elementos de observación de esta dimensión son el desarrollo epistemológico disciplinar, objetos de estudio, abordaje metodológico y conceptual, bibliometría, cienciometría, entre otros.
- Procesos de asociatividad. Esta dimensión centra su atención en todas las prácticas, procesos, estrategias, discursos y formas en que los gestores culturales se vinculan y colaboran con vías al reconocimiento de la gestión cultural como práctica comunitaria, laboral, profesional y académica al interior del gremio y al exterior con otros agentes profesionales e institucionales locales, regionales, nacionales y continentales. Para ello, se consideran al menos dos unidades de análisis: las redes y asociaciones de

gestores, así como los congresos y encuentros de gestores culturales. Los elementos de observación de esta dimensión son: las posiciones filosóficas y políticas de las organizaciones, procesos de organización gremial, movilización social, temáticas, problemáticas e intereses del gremio.

- Políticas culturales. Esta dimensión centra su interés en las cuestiones conceptuales, filosóficas, metodológicas, legales y técnicas de las políticas culturales en sus diversos niveles. Sus unidades de análisis son los derechos culturales, así como el diseño y la aplicación de las políticas culturales. Los elementos para la observación son las legislaciones, normativas, indicadores y criterios de evaluación, metodologías y marcos conceptuales y epistemológicos, además del impacto, alcances y resultados de las políticas culturales.
- Práctica de la gestión cultural. Esta dimensión toma en cuenta las formas en que se lleva a cabo la gestión cultural en la práctica y sus discursos. Su unidad de análisis son los proyectos que llevan a cabo los gestores culturales en las diversas comunidades y regiones de Latinoamérica. Los elementos de observación son las estrategias de diseño e implementación de la acción cultural, indicadores y criterios de evaluación de los proyectos, problemáticas y necesidades que se atienden, campos culturales y ámbitos de desempeño, perfiles de gestores, fuentes de financiamiento, impacto y alcances de los proyectos culturales, entre otros.

**Tabla 1.** Dimensiones y unidades de análisis del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural

Dimensiones	Unidades de análisis	Indicadores/elementos de observación
Formación en gestión cultural	Programas de formación Procesos de institucionalización	Indicadores de evaluación de calidad Modelos de formación Contenidos curriculares Perfiles profesionales y docentes
Investigación en gestión cultural	Proyectos de investigación Grupos de investigación Publicaciones	Desarrollo epistemológico de la disciplina Objetos de estudio, abordaje metodológico y conceptual Bibliometría y cienciometría

Procesos de asociatividad	Redes y asociaciones de gestores Congresos y encuentros	Posiciones filosóficas y políticas Procesos de organización Movilización social Temáticas y problemáticas e intereses
Políticas culturales	Derechos culturales Diseño y aplicación de políticas culturales	Legislaciones y normativas Impacto y alcances Indicadores y criterios de evaluación Metodologías y marcos conceptuales y epistemológicos
Práctica de la gestión cultural	Proyectos culturales Casos de buenas prácticas	Estrategias de diseño e implementación de la acción cultural Indicadores y criterios de evaluación Problemáticas y necesidades que se atienden Campos culturales y ámbitos de desempeño Perfiles de gestores Fuentes de financiamiento Impactos y alcances

Dado el carácter abierto y colaborativo del observatorio, estará conformado por entornos virtuales con funciones diferenciadas, pero interrelacionados e interconectados que permitan a los diversos usuarios gestionar la información que requieran según sus necesidades y perfiles. Los entornos son:

- **Portal principal.** Es la puerta de entrada al observatorio; a él están ligados e integrados los demás entornos virtuales. Su función básica es de gestión de la comunicación. Basado en una plataforma CMS (sistema de gestión de contenidos), el portal muestra información general del OLG, un directorio y páginas web de los grupos y proyectos de investigación que participan en él con intención de difundirlos. Cuenta con foros de discusión a fin de que los usuarios dialoguen sobre diversas dudas, descubrimientos o cualquier tipo de consulta o información que se quiera compartir. Este entorno también contiene noticias y convocatorias relacionadas con las dimensiones de observación, tanto aquellas que produzca el mismo observatorio como de otras fuentes. Asimismo, publicaciones de los grupos de investigación que participan en el OLG y las novedades (vía RSS) que

se vayan generando en los demás entornos del observatorio y de la página de la RedLGC.

- Repositorio. Su función principal es la gestión de la información, por lo que será a mediano plazo una biblioteca virtual especializada en gestión cultural. El objetivo general es reunir, organizar y socializar recursos informativos que tienen que ver con el campo de la gestión cultural para fortalecer los procesos de formación, investigación y práctica de los gestores culturales en Latinoamérica. Su modelo de catalogación es Dublin Core<sup>9</sup> y su plataforma tecnológica es DSPACE,<sup>10</sup> la cual facilita documentar, catalogar, etiquetar, almacenar y curar documentos digitales. Su licenciamiento es Creative Commons y es de acceso abierto a todos los usuarios tanto para su consulta como para la propuesta de nuevos registros.
- Entorno de aprendizaje e investigación. Tiene dos funciones: gestionar el aprendizaje y gestionar la investigación. Basado en la plataforma Moodle,<sup>11</sup> puede ser utilizado para el aprendizaje autogestivo en cursos en línea y el trabajo colaborativo entre los grupos de investigación a través de sitios de proyecto.
- Entorno de autoevaluación. Su función es gestionar el conocimiento. Cuenta con un sistema de autoevaluación mediante formularios que los usuarios pueden utilizar de manera autogestiva para diseñar o evaluar proyectos, productos o servicios culturales con base en indicadores e instrumentos de evaluación provenientes de los resultados de los grupos de investigación. Tiene como soporte tecnológico la plataforma Cognos<sup>12</sup> y es posible modelar información y gestionar la inteligencia colectiva para diversos usos, dependiendo de los usuarios y sus necesidades.

---

<sup>9</sup> <http://dublincore.org/>

<sup>10</sup> <http://dspace.org/>

<sup>11</sup> <https://moodle.org>

<sup>12</sup> <http://www-01.ibm.com/software/mx/analytics/cognos/>



**Figura.** Entornos que conforman el OLGC.

**Tabla 2.** Ambientes virtuales y funciones del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural

Ambiente Virtual	Función	Actividades	Plataforma
Portal	Gestión de la comunicación	Información general Grupos y proyectos Publicaciones Foros de discusión Noticias y convocatorias	Drupal
Repositorio	Gestión de la información	Base de datos Biblioteca virtual	Dspace
Entorno de aprendizaje e investigación	Gestión de la investigación	Trabajo colaborativo de los proyectos de investigación	Moodle
	Gestión del aprendizaje	Cursos Mooc Diplomados	
Entorno de autoevaluación	Gestión del conocimiento	Indicadores e instrumentos de evaluación Documentación y sistematización de proyectos	Cognos

En términos generales, el OLGC prevé los siguientes usuarios:

- Gestores culturales interesados en mejorar sus proyectos, productos y servicios con la consulta del acervo del repositorio y la autoevaluación. De la misma manera, podrán tener acceso a la información generada por el portal y vincularse con otros. Gracias a la oferta formativa del OLGC, también podrán capacitarse.

- Docentes y estudiantes de gestión cultural que requieran recursos informativos y bases de datos especializados en gestión cultural, así como capacitación de actualización disciplinar.
- Diseñadores y gestores de programas educativos interesados en autoevaluar su programa de formación.
- Investigadores que necesiten recursos informativos y bases de datos especializadas en la gestión cultural, información para la generación de análisis de tendencias, ciencia métrica y prospectiva del campo disciplinar y laboral, además de entrar en contacto con diferentes grupos y personas dedicados a la investigación de la gestión cultural en Latinoamérica.
- Organismos e instituciones públicos y privados que requieran información especializada de este campo disciplinar para diseñar acciones y políticas concretas que tengan que ver con este campo disciplinar y laboral.

Actualmente, el OLGC se encuentra en su etapa de implementación, en la que se están firmando los acuerdos interinstitucionales entre las diversas universidades, aunque ya se está trabajando en las líneas de investigación y recopilación de datos para nutrirlo en el momento en que se pueda comenzar a hacer público el trabajo ya realizado. Las instituciones que lo integran ya cuentan con investigaciones avanzadas que serán publicadas cuando se lance esta iniciativa.

A su vez, se ha hecho trabajo de sistematización durante el Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, en Santiago de Chile en abril de 2014; se tienen las publicaciones emanadas de éste y de diversos encuentros y simposios organizados a lo largo de 2015. Uno de ellos es el Simposio Internacional de Gestión Cultural, en Buenos Aires en abril de este año, en cuyo marco representantes de las universidades participantes acordaron metodologías de trabajo en común, las cuales permitirán trabajar en forma regional, respetando las necesidades y prioridades de cada país o ciudad, pero realizando las investigaciones y relevamientos de tal modo que puedan ser cotejadas con las aportadas por los otros países.



## CONSIDERACIONES FINALES

Como hemos señalado, los observatorios culturales tienen como objetivo recopilar datos e información especializada, analizarlos y proporcionar los resultados de esos análisis tanto a órganos de gobierno como a instituciones y centros de investigación, aunque todo este proceso se realiza habitualmente en forma unidireccional, con profesionales encargados de esas tareas. En general, hay muy pocas posibilidades de retroalimentación entre ese trabajo profesional y los agentes del campo cultural que se desempeñan en él. La innovación que propone el OLGC es justamente propender esa retroalimentación entre teoría y práctica, entre los análisis de grupos de investigación y nuevos datos aportados por la *empiría* del campo de la gestión cultural a fin de contribuir de manera real a la articulación entre todos los actores involucrados, pero sin perder de vista el trabajo analítico y crítico de los especialistas. Encarar esta tarea desde la gestión cultural favorecerá de modo significativo a su mayor institucionalización y reconocimiento como campo disciplinar y laboral.

El creciente desarrollo de las tecnologías de la información nos ha puesto a disposición las herramientas necesarias para poder llevar a la práctica este proyecto en forma colaborativa entre la RedLGC y las universidades latinoamericanas que participan, y desarrollar metodologías elaboradas y consensuadas entre los diversos integrantes, que den cuenta de la multiplicidad de aspectos involucrados en la gestión cultural regional y reflejen sus diferencias y sus similitudes. Ello contribuye a una real gestión del conocimiento, que articule entre la experiencia en el campo de la gestión cultural y la información, como marco para la acción, y al reconocimiento de nuevos aprendizajes.

El realizar esta tarea desde un inicio con un enfoque regional latinoamericano, abierto a la participación de nuevas universidades, de otros actores de la sociedad civil y de la esfera gubernamental, permitirá contar, a mediano plazo, con herramientas significativas, ya sea para el diseño de políticas culturales, proyectos de capacitación en todos los niveles o instrumentos de autoevaluación para proyectos culturales de las más diversas características.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Infraestructura (2012). *Manual de gestión del conocimiento*. Bogotá: Agencia Nacional de Infraestructura  
Recuperado de [http://ani.gov.co/sites/default/files/u233/8-guia\\_para\\_la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_ani.pdf](http://ani.gov.co/sites/default/files/u233/8-guia_para_la_gestion_del_conocimiento_ani.pdf)
- Berrío, H. (2013). Gestión del conocimiento como base de centros de investigación científica en universidades públicas. *Dimensión Empresarial*, vol. 11, núm. 1, pp. 116-125. Recuperado de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/download/165/149>
- Bueno, E. (s.f.). *Gestión de conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de [http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16\\_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf)
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (s.f.). Sistema de Capacitación Cultural. Recuperado de <http://vinculacion.conaculta.gob.mx/vv/>
- Davenport, T. & Prusack, L. (2000). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- García, J. (2010). *Gestión de la información y el conocimiento. Observatorio para la educación en ambientes virtuales*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Garín, J. y Rodríguez, D. (s.f.). Programa de Creación y Gestión del Conocimiento para la Red-CGC APINF. Recuperado de [http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/formacio\\_recerca\\_i\\_docum/biblioteca\\_i\\_publicacions/publicacions/materials\\_de\\_jornades/jornades\\_formacio\\_d\\_acces\\_lliure/curs\\_aprenentatge\\_informal\\_26092011/aprenentatge\\_informal\\_creacio\\_gestio\\_coneixement.pdf](http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/ambits/formacio_recerca_i_docum/biblioteca_i_publicacions/publicacions/materials_de_jornades/jornades_formacio_d_acces_lliure/curs_aprenentatge_informal_26092011/aprenentatge_informal_creacio_gestio_coneixement.pdf)
- Negrón, B. y Brodsky, J. (s.f.). Los observatorios culturales hoy. En *Manual Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural*. Cádiz:

- Observatorio Cultural Atalaya. Recuperado de <http://atalaya-gestioncultural.es/capitulo/los-observatorios-culturales-hoy>
- Ortega, C. (2010). *Observatorios culturales*. Madrid: Editorial Planeta.
- (2011). *Nuevos desafíos de los observatorios culturales*. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/ocio/ocio44.pdf>
- Ortega, C. y San Salvador, R. (2010). Nuevos retos de los observatorios culturales. *Boletín de Gestión Cultural*, núm. 19. Recuperado de <http://www.gestioncultural.org/boletin/files/bgc19-COrtegaRSansalvador.pdf>
- Pavez, A. (2001). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Rodríguez, A., Araujo, A. y Urrutia, J. (2001, febrero). La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad: un caso y un proyecto. *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, núm. 1. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/111.pdf>
- Toledo, E. (2009, marzo). Antecedentes y perspectivas de la gestión del conocimiento en archivos. En *Memorias del IX Congreso Isko-España* (pp. 138-156). Valencia, España. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2922063.pdf>
- Silvio, J. (2010). Redes académicas y gestión del conocimiento en América Latina: en busca de la calidad. *Educación Superior y Sociedad*, vol. 3, núm. 2, pp. 7-22.
- Sistema Nacional de Aprendizaje (2011). Sistema de Gestión del Conocimiento. Bogotá: SENA. Recuperado de <http://tvweb.sena.edu.co/video/?t=Sistema-de-Gestion-del-Conocimiento&v=518>
- Zallo, R. (2007). Los observatorios culturales: una mirada a la realidad. *Revista Kultura*, núm. 7.



## Capítulo 4

### Mecanismos para una efectiva libertad cultural desde la gestión cultural

Juan Jaime Anaya Gallardo

La discusión de fondo está en el cómo describir o definir la libertad cultural, tema del Informe de Desarrollo Humano de 2004, y su utilidad para el desarrollo de la gestión cultural. La forma en que se concibió el término libertad cultural está íntimamente ligada al concepto “vida” o “modos de vida”, como el valor más importante en el desarrollo –a diferencia de lo que sucede con el desarrollo económico, cuyo fundamento es la acumulación de bienes.

A la libertad se le ubica en el plano de la lucha y defensa de los derechos humanos en ese discurso y telón de fondo en el cual la universalidad, indivisibilidad e interdependencia de los derechos humanos cobra cada día más relevancia en todos los campos de las ciencias sociales, y a más de medio siglo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (19 de diciembre de 1948). “La libertad cultural es un derecho humano y un importante aspecto del desarrollo humano y, por consiguiente, digno de la acción y atención del Estado” (PNUD, 2004, p. 5).

En la revisión de Sao Paulo, el 2 de abril de 2004, en una de las reuniones prefórum (“Cultura y políticas públicas para el desarrollo”, Barcelona 2004) organizada por Arte Sem Fronteiras, la Unesco-Brasil, la OEI y la Fundación Interarts de Barcelona, dos meses antes del

Fórum Mundial de las Culturas, en el numeral 33 de las conclusiones del seminario regional sobre los derechos culturales, hace dos llamados puntuales:

El Dr. Martinell hizo dos llamamientos, el primero fue a que la cultura no se deje en manos del Mercado, ya que éste sólo considera importante el producto final sin tomar en cuenta el proceso creativo. Además, indicó que esto lleva a la pérdida de la diversidad. El segundo llamado iba encaminado hacia la protección de la diversidad y la protección de esas formas artísticas y culturales que no entran en el Mercado.

El doctor Alfons Martinell de la Fundación Interarts, constituida en 1995, en el acto inaugural de los trabajos sobre “Derechos culturales: un nuevo marco para la gestión cultural”, reconoció que la acción cultural y la gestión de políticas culturales a lo largo de la historia no han incluido un componente activo de derechos humanos.<sup>1</sup>

## LIBERTAD CULTURAL Y GESTIÓN CULTURAL

Es necesario que la gente cuente con la libertad de participar en la sociedad sin tener que desprenderse de los vínculos culturales que ha escogido.

Cees J Hamelink<sup>2</sup>

Existe un consenso en que la libertad cultural es el fin último (*telos*) de toda política cultural. Si una política cultural es concebida como un conjunto de intervenciones (*praxis*) con la intención de organizar

<sup>1</sup> En el documento sobre las revisiones en el numeral 26, consultar <http://www.culturalrights.net/es/revisiones.php?c=12&p=108>

<sup>2</sup> Hamelink ubica este ejercicio de libertad con el reconocimiento del derecho a comunicarse; es autor, entre otros libros, de los célebres *The ethics of cyberspace* (2000) y *Human rights for communicators* (2003). Principal promotor de la Carta de la Comunicación de los Pueblos, 1998: <http://www.pccharter.net/charteres.html>. La referencia de Hamelink es de Tomlinson (2001, p. 95). *Globalización y cultura*. México: Oxford University Press.

estructuras y satisfacer necesidades culturales y obtener consensos para la transformación cultural (García-Canclini *et al.*, 2012), es indispensable conocer con claridad las formas de garantizar los derechos culturales involucrados en esta toma de decisiones, sea en el acceso y participación en la vida cultural o en el campo de la propia creatividad.

Ello requiere de modo necesario observar los proyectos culturales, en general, y los artísticos-visuales, en particular, como mecanismos de garantía para el efectivo uso y disfrute del derecho a la libertad cultural. Los procesos e implicaciones en el diseño, implementación y evaluación de los proyectos o las políticas culturales que les dan razón y fundamento aportan a la investigación los insumos para que el gestor cultural se consolide más allá de la *doxa*, o la mera opinión, en pos de la *episteme* (ciencia).

Equiparemos la mirada del gestor cultural a la forma en que un dibujante concentra su atención en las aristas y claroscuros del modelo a bocetar. Los trazos seleccionan una serie de datos y de información visual para representar la realidad observada. En cada trazo se eligen contrastes y direcciones entre los elementos del modelo con los cuales el dibujante estructurará su representación. Marcan elementos representativos o necesarios para su trabajo. Asimismo, pensemos al gestor cultural recorriendo con su actuar y mirada las interacciones entre los agentes, instituciones y prácticas culturales a fin de decidir sus políticas y estrategias de trabajo o intervención en el espacio cultural.

¿Qué pasa al dibujar una mancha difusa, con fronteras no claras? Al elegir cierta información, seleccionamos, pero también descartamos otra que quizá, desde otra perspectiva, jamás hubiésemos dejado de lado. El gestor cultural contemporáneo necesita, además, imaginar, construir diferentes puntos de observación del complejo entramado cultural con relaciones, acciones, consensos y, también debemos decirlo, disensos y conflictos que inmovilizan la capacidad de ejercer a plenitud nuestra libertad cultural, defender el multiculturalismo en sus diferentes niveles, vivir la diversidad cultural.

Pensemos que los proyectos culturales pretenden satisfacer las necesidades culturales de la población y generar los consensos entre los

agentes culturales para lograr una transformación, desarrollo, cambio u orientación dentro de la dinámica cultural, en la cual radica el ejercicio de la libertad cultural, fin último de las políticas culturales. En la complejidad que connotan las políticas culturales, pretendemos bocetar los mecanismos que garanticen el ejercicio del derecho a la libertad cultural en su sentido más amplio.

La multiplicidad de trazos y relaciones, trayectorias en diversas direcciones, actores y saberes, en ocasiones, se obliteran unos a otros y dejan aristas y contrastes difíciles de percibir: ¿desde dónde nos situamos para ver los trazos? ¿Cómo valorar la perspectiva correcta? ¿Cuántas imágenes de la libertad cultural puede dibujar un gestor cultural? La respuesta a estas preguntas requiere ubicar los mecanismos de ayuda para la selección de oportunidades, garantía de respeto o protección de las elecciones y, sobre todo, las herramientas para intelegir las opciones y religar nuestra decisión de acción en la vida cultural.

## MECANISMOS PARA GARANTIZAR LA LIBERTAD CULTURAL

La libertad cultural es considerada en el eje del tiempo una conquista de muchas generaciones; vista en un corte transversal, es el producto de diversos círculos y grupos de un pueblo o de los intérpretes constitucionales. Peter Häberle construye el concepto de “libertad cultural” como un elemento constitutivo del Estado y, en esta dirección, lo ubica en tres estadios diferentes: la libertad cultural, libertad a partir de la cultura y desde la dimensión de los derechos fundamentales en el Estado constitucional. Con base en la estatura individual de un pueblo, se garantiza esencialmente la libertad en función de sus objetivaciones y materializaciones, es decir, de los resultados que su ejercicio particular pueda producir (Häberle 2003, p. 181).

Debemos empezar acotando de manera breve que la libertad se puede percibir como espacio de acción para la elección e identificación de opciones a fin de ligar la elección. La libertad como una elección del libre albedrío, o como voluntad de acción o espacio para la autodeterminación,



Tabla. Paradigmas de política cultural

PARADIGMAS	PRINCIPALES AGENTES	MODOS DE ORGANIZACIÓN DE LA RELACIÓN POLÍTICA-CULTURA	CONCEPCIONES Y OBJETIVOS PARA LA LIBERTAD CULTURAL	MATRIZ SOCIOPOLÍTICA
Mecenasgo liberal	Fundaciones industriales y empresas privadas	Apoyo a la creación y distribución discrecional de la alta cultura. Piramidal, sin mecanismos de rendición de cuentas.	Difusión del patrimonio y su desarrollo a través de la libre creatividad individual. Énfasis en la producción de bienes y servicios culturales desde la sociedad civil. Énfasis en la creatividad.	Oligarquía cultural Liberalismo ( <i>laissez faire, laissez passer</i> )
Tradicionalismo patrimonialista	Estados, partidos e instituciones culturales tradicionales	Uso del patrimonio tradicional como espacio no conflictivo para la identificación de todas las clases políticas paternalistas del Estado.	Preservación del patrimonio folclórico como núcleo de la identidad nacional. Servicios culturales como prestaciones. Énfasis en el patrimonio.	Estatal, nacional, popular (Vázquez)
Estatismo populista	Estados y partidos	Distribución de los bienes culturales de élite y reivindicación de la cultura popular bajo el control del Estado.	Afianzar las tendencias de la cultura nacional-popular que contribuyen a la reproducción equilibrada del sistema.	
Privatización neoconservadora	Empresas privadas nacionales y transnacionales, y sectores tecnocráticos de los Estados	Transferencia al mercado simbólico privado de las acciones públicas en la cultura. Desprecio al Estado y a los controles.	Reorganizar la cultura con base en las leyes del mercado y buscar el consenso a través de la participación individual en el consumo, se deja a la autorregulación. Pesa más la decisión del donante-dueño que los derechos humanos.	Neoliberal (Rawls) Elitismo (Shumpeter)
Democratización cultural	Estados e instituciones culturales	Difusión y popularización de la alta cultura.	Acceso igualitario de todos los individuos y grupos al disfrute de los bienes culturales. Énfasis en el acceso.	Democracia tecnocrática (Shumpeter)
Democracia participativa	Partidos progresistas y movimientos populares independientes	Promoción de la participación popular y la organización autogestora de las actividades culturales y políticas. Énfasis en la participación en la vida cultural.	Desarrollo plural de las culturas de todos los grupos en relación con sus propias necesidades. Desarrollo y reconocimiento del multiculturalismo para incrementar capacidades y competencias colectivas Énfasis en la participación.	Republicanismo Excepción cultural (Jack Lang) (Sendel) Comunitarismo (Kymlicka, Gargarella, Taylor)

Fuente: elaborado con base en Néstor García-Canciani (ed.), *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo, 1987, p. 27, completado por Eduardo Nivón en 2010 y con observaciones propias en referencia a la libertad cultural.

del ser-estar, habitar y re(habilitar) nuestro ser en el mundo para poner en evidencia lo común en la comunidad.

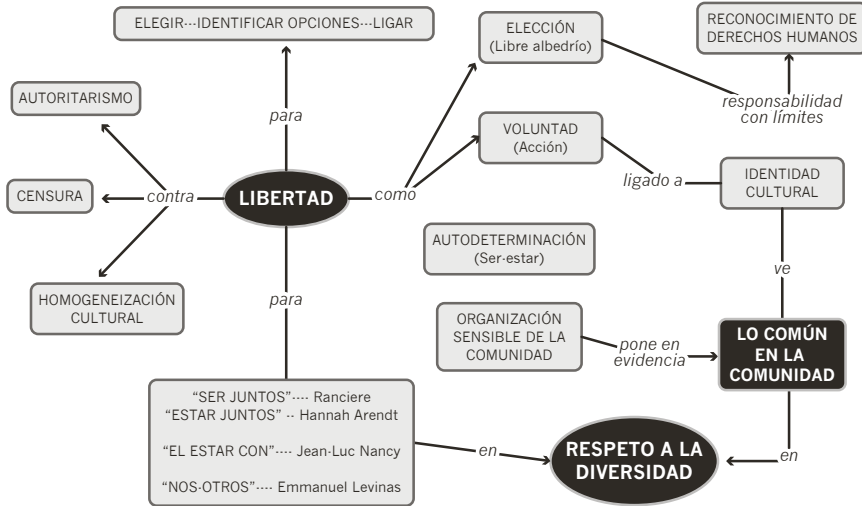


Figura 1. Libertad y respeto a la diversidad.

La libertad vista desde el “ser juntos”, de Ranciere; el “estar juntos”, de Hannah Arendt; el “estar con”, de Jean-Luc Nancy; y el “nos-otros”, de Emmanuel Levinas como construcciones para el respeto.

### Medidas de acción afirmativa y la búsqueda de equidad

Los términos *affirmative actions* fueron utilizados en Estados Unidos de América para referirse a los mecanismos dispuestos en el Decreto Presidencial 10925, del 16 de marzo de 1961, para favorecer a las minorías raciales durante la administración del presidente John F. Kenedy.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Para revisar, véase Order No 10925 CFR 448, 450 (1959-1963) Munro, Don The Continuing Evolution of Affirmative Action under Title VII: New Directions after the Civil Rights Act of 1991. Virginia Law Review, vol. 81, núm. 2 (1995, marzo), pp. 565-610. Published by: Virginia Law Review. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/1073621>

En virtud de este decreto, se creó la Comisión Presidencial de Igualdad de Oportunidades en el Empleo.

Las posibilidades de aplicar medidas afirmativas para contrarrestar situaciones de discriminación o de restricción de oportunidades para alguna comunidad o minoría en específico son claras y evidentes. ¿En qué forma esta figura le puede ser de utilidad al mundo del arte? ¿En qué acciones podríamos ubicar las posibilidades de esta figura? Si bien este tipo de medidas desde el Poder Ejecutivo las podemos ubicar como políticas culturales reglamentarias o normativas (Nivón, 2006), lo relevante serán sus características.

- Primero: Ramón Martínez Tapia expone que son medidas extraordinarias: configuran una excepción al principio general de igualdad (Martínez, 2000 p. 67).
- Segundo: deben durar el tiempo estrictamente necesario para cumplir su finalidad. La temporalidad es que, en el momento en que el colectivo en cuestión supera la situación de inferioridad social a la que se le somete, han de suspenderse las acciones positivas, porque el objetivo es superar la desigualdad material basada en los actos (Pérez, 2002, p. 10).
- Tercero: nunca deben afectar derechos fundamentales.
- Cuarto: se justifican por su finalidad, que debe ser de interés de la comunidad y que tome en cuenta los efectos que de hecho se produzcan. Karla Pérez Portilla puntualiza: “La finalidad debe ser proporcional: la finalidad ha de guardar proporcional con los medios a utilizar y con las consecuencias jurídicas de la diferenciación” (Pérez, 2002, p. 10).
- Quinto: no pueden traducirse en discriminación directa y negativa para la mayoría (Martínez, 2000, p. 67).

Un ejemplo de medidas de acción afirmativa es la incorporación de becas para escritores y poetas en lengua indígena o, en específico, de alguna variable de alguna lengua a fin de promover o incentivar el uso, práctica y fomentar nuestra diversidad creativa.

## Políticas culturales institucionales y no institucionales

La dinámica de la política cultural nace del conjunto de relaciones de intercambio, de subordinación o resistencia, de fascinación o de rechazo que unen el arte a la política desde que los dos fueron actividades sociales separadas.

PHILIPPE URFALINO<sup>4</sup>

Cuando el Estado no logra satisfacer las necesidades sociales y culturales por falta de recursos, se relega a la sociedad civil la iniciativa y deber de satisfacerlas; si bien es cierto que cada vez serán más las necesidades y siempre menos los recursos, los gestores culturales se convierten en un elemento importante cuya plusvalía es la creatividad.

La problemática de orden cultural en la escena nacional está imbricada con el ámbito internacional debido a los efectos de la globalización, y se ha identificado con la siguiente tipología, de acuerdo con Lourdes Arizpe y Guiomar Alonso (2005), lo que repercute en la forma de actuar al interior de los Estados:

- Problemas referidos a identidades, patrimonio cultural y justicia cultural.
- Problemas derivados del impacto cultural de los contenidos de la televisión, multimedia y la teleinformática, particularmente en relación con la diversidad lingüística y cultural.
- En lo concerniente al mercado, tratamiento que debe darse a los bienes y servicios de contenido cultural en los acuerdos multilaterales de comercio.

---

<sup>4</sup> Esta cita la retomamos de P. Urfalino, *L'histoire de la politique culturelle*, 1997, citado en E. Nivón, *Documento de introducción al curso de políticas culturales, maestría en Promoción y Desarrollo Cultural de Coahuila*, 2006, p. 4.

Ahora bien, para entender los espacios de acción de las políticas culturales en relación con los actores involucrados, los modos de organización y su forma de percibir el desarrollo cultural, la libertad cultural, y establecer la prioridad en sus acciones, un texto fundamental es el de Néstor García-Canclini, titulado *Políticas culturales y crisis del desarrollo: un balance latinoamericano*, en el cual señala que lo que hoy llamamos política cultural tiene preconfiguraciones lejanas, en proyectos fundadores de los países, en políticos intelectuales, como Vasconcelos, que desplegó una estrategia de desarrollo cultural consciente de sus objetivos finales en cada área social y del modo en que debían articularse la educación, la composición sociocultural de la población y el desenvolvimiento económico.

En este célebre ensayo de 1987, la realización de políticas culturales es una cuestión de paradigmas, es decir, de marcos conceptuales estructurados y orientadores a partir de los cuales se toman las decisiones. Los paradigmas políticos de la acción cultural son: el mecenazgo liberal; el tradicionalismo patrimonialista; el estatismo populista; la privatización neoconservadora; la democracia cultural; y por último, la democracia participativa.

En el paradigma del “mecenazgo liberal”, los principales agentes están representados por fundaciones industriales y empresas privadas cuyo modo de organización está marcado por una difusión del patrimonio y su desarrollo a través de la libre creatividad individual y un apoyo a la creación y distribución discrecional de la alta cultura.

En el paradigma del “tradicionalismo patrimonialista”, los principales agentes están representados por el Estado, los partidos y las instituciones culturales tradicionales. Los modos de la relación política-cultura en su organización, plantea García-Canclini, son un uso del patrimonio tradicional como espacio no conflictivo para la identificación de todas las clases.

En el paradigma del “estatismo populista”, los principales agentes están también representados por los Estados-nación y por los partidos políticos. Sus características las vemos en la predominante distribución de los bienes culturales de élite y en la reivindicación de la cultura popular bajo el control del Estado. Es también obligado referirse a las

tendencias de la cultura nacional-popular que contribuyen a la reproducción equilibrada del sistema.

Contrario a esto, encontramos en el paradigma denominado por García-Canclini “privatización neoconservadora” un modo de organización caracterizado por la transferencia al mercado simbólico privado de las acciones públicas en la cultura. Sus principales agentes son las empresas privadas nacionales y transnacionales, y sectores tecnocráticos de los Estados. Sus objetivos de desarrollo y libertad cultural están prioritariamente marcados por una reorganización de la cultura bajo las leyes del mercado y la búsqueda del consenso a través de la participación individual en el consumo.

En el paradigma de la “democratización cultural”, los principales agentes están representados por Estados e instituciones culturales cuyo modo de organización está marcado por una difusión y popularización de la alta cultura y un pretendido uso social del patrimonio cultural nacional. En cuanto a su objetivo frente al desarrollo y libertad cultural, lo prioriza en el “acceso igualitario” de todos los individuos y grupos al disfrute de los bienes culturales.

En el paradigma de “democracia participativa”, se expone en términos de una organización y promoción de la participación popular y la organización autogestora de las actividades culturales y políticas. Sus principales agentes son los partidos progresistas y movimientos populares independientes y un incremento en la participación en igualdad de condiciones de los diferentes sectores y agentes sociales; la concepción del desarrollo cultural plural de todos los grupos está en relación con sus propias necesidades y en el fomento de las condiciones del diálogo para discutir sobre ellas, lo que se convierte en una característica desde la visión de la libertad cultural.

Representatividad y participación: *accountability* cultural y *answerability* cultural

El Instituto Federal de Acceso a la Información Pública convocó a Mauricio Merino, Pedro Salazar y Gabriela Warkentin para discutir los temas

de la democracia, las transiciones, el control del poder, el buen gobierno y la reforma del Estado con el propósito de ubicar autores y expertos en estos temas y publicar una serie de materiales que se distribuyeron en diversos foros. En particular, hacemos mención del Cuaderno de Transparencia 03: *¿Qué es la rendición de cuentas?*, de Andreas Schedler. La traducción en español fue más lejos del texto original, ya que lo reelaboró y construyó un texto nuevo en lugar de una simple traducción.<sup>5</sup>

El concepto de rendición de cuentas, o el anglosajón *accountability*, ya forma parte del lenguaje político cotidiano en la comunidad internacional y en la mexicana. Expresa de manera nítida la preocupación continua por controles y contrapesos, por la supervisión y la restricción del poder (Schedler, 2004, p. 8).

El agente de rendición de cuentas tiene que salir al escenario y exponerse a la observación crítica de los demás. Se abre, para decirlo en el lenguaje de la teoría de los sistemas, a observaciones de segundo orden: el observador es observado (Schedler, 2004, p. 28).

Si la *accountability* aplica a la revisión y rendición de cuentas sólo de los órganos del Estado, ¿se podría pensar en realizar esta medida a empresas particulares? Mientras que la institución de carácter privado esté sujeta a algún régimen especial fiscal, por ejemplo, o por el objeto social de la asociación privada, es favorecida por algún beneficio por parte del Estado; aquí es donde se puede establecer la tercería y la vinculación con los intereses de la comunidad.

Al igual que en el caso de quejas interpuestas en materia de violaciones a los derechos humanos de las mujeres trabajadoras, se obliga a actuar al Estado en beneficio de esta minoría. Considerémoslo como acción horizontal de derechos humanos, en contravención a la verticalidad de las estructuras de administración pública. De igual forma, podemos concebir la *accountability* horizontal para dar seguimiento a este caso ejemplificado.

---

<sup>5</sup> En el ámbito internacional destaca el proyecto *respondanet*, cuya página brinda asesoría y busca generar una red sobre temas relacionados con el comercio justo, la gobernanza, ayuda humanitaria, la transparencia y rendición de cuentas como mecanismos anticorrupción. Ver <http://www.respondanet.com>

Sobre la cuestión de la accountability, los defensores de derechos humanos de Nigeria se cuestionan: ¿cómo los individuos de un país en desarrollo pueden exigir un derecho o hacer valer una reivindicación a un país donante, especialmente frente a la inexistencia de mecanismos de rendición de cuentas en el plano internacional? Esto tiene un peso importante, dado que la mayoría de los gobiernos donantes sólo se consideran responsables frente a sus propios parlamentos. Es a ellos a los que deben rendir cuentas por las políticas de desarrollo, y no a los ciudadanos de las naciones receptoras de la ayuda (Nwauche y Nwobike, 2005, p. 111).

En la forma en que los gestores culturales enmarcan en el diseño de sus proyectos culturales la relevancia para la política cultural local, estatal e, incluso, la internacional a fin de acceder a prerrogativas, becas e incentivos de las diferentes instituciones, en ese mismo diseño se porta una serie de elementos de diagnóstico y evaluación, tanto de procesos como de resultados, con los cuales se da credibilidad a las instituciones que colaboren con ellos. Estos indicadores suelen incorporar un elemento de comunicabilidad con los beneficiarios de los proyectos y de las instituciones donatarias, patrocinadoras y de gobierno involucradas.

En el inicio planteamos el término accountability cultural y su par de answerability cultural para esta sección. Al revisar los textos y, en particular, la posición de Andreas Schedler, nos percatamos que esta configuración, más que darle sentido a esta figura en nuestro sector cultural, le restaría fuerza conceptual. El término se convierte en un anglicismo de rápida aceptación. Adjetivar la accountability, ¿le aporta más significación o, al contrario, le quitaría valor al segmentar por campos? El enfocar la figura a la concepción simbólica de cultura, ¿no abre posibilidades a replantear puentes en la evaluación de políticas culturales?

## Constitucionalismo cultural

En el plano constitucional es de mención obligada que la primera carta magna a nivel internacional en incorporar el término cultura es la



nuestra. En el artículo 3º, al fijar los criterios que orientarán la educación, el Constituyente de 1917 utiliza la voz cultura (Prieto de Pedro, 2002, p. 27) (Hernández, 2005, p. 23; Ávila, 2000).

Para mayor abundamiento, en nuestra carta magna de 1917 aparece por primera vez en la historia de la humanidad una declaración constitucional de derechos sociales. La Constitución mexicana había logrado superar las limitaciones de la declaración francesa de 128 años atrás, al considerar al ser humano en su doble aspecto: individual y social, y al lado de las garantías individuales, colocó las sociales, armonizando las unas con las otras, y contemplando éstas con aquellas, y viceversa (Sayeg-Helú, 1996, p. 657).

Encontramos una riqueza formal en los textos constitucionales y la correlativa diversidad dogmática de los contenidos. Toda constitución de un Estado-nación cuenta con dos partes (y, en general, todo ordenamiento legislativo): la dogmática y la orgánica. La primera nos señala el qué y la segunda, el cómo. A pesar de esta

bifurcación de la Constitución, dirían los constitucionalistas, que señala los elementos formal-orgánicos, también se encuentran en el espíritu de las normas de organización y procedimiento, pero las normas sobre los fines del Estado se esconden también en los derechos públicos subjetivos: derechos sociales derivados de las cláusulas del Estado social (Häberle, 2003, p. 109).<sup>6</sup>

En materia de constitucionalismo cultural, relacionamos con lo anterior los siguientes casos:

- El artículo 9º de la Constitución de Vorarlberg de 1984:

Educación y Cultura: el Land reconoce el cultivo de la ciencia, la educación y el arte, así como de la patria. Respeta la libertad, independencia y diversidad de la vida cultural, así como el derecho de cada quien de participar en ella.

---

<sup>6</sup> Peter Häberle pone como ejemplo el artículo 102 de la Constitución de Guatemala, que consagra los derechos sociales mínimos.

- El artículo 46 de la Constitución española:

Los poderes del Estado garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico de los pueblos de España y de los bienes que lo integran... (Häberle, 2003, p. 95).

- En el caso de Guatemala, está codificado en el artículo 60 de su carta magna, “Protección del patrimonio cultural” y en el preámbulo de la Constitución de 1985: “... somos impulsados por los ideales de nuestros antepasados y reconocemos nuestras tradiciones y nuestro patrimonio cultural” (Häberle, 2003, p. 95).

Las reformas constitucionales en materia cultural de los últimos años en Latinoamérica dan testimonio de la creciente importancia que adquiere la cultura en la agenda política. Si bien ningún texto constitucional se refirió a la libertad cultural más allá de la libertad de culto o de imprenta, en el último cuarto del siglo XX se empezó a incorporar el derecho a la cultura en los ordenamientos constitucionales de Brasil, España, Portugal, Colombia y Ecuador. Hoy la lista es copiosa, como lo menciona Prieto en el número inaugural de la revista *Pensar Iberoamérica* (2002, p. 28).

En esta lógica, es necesario comentar que la Constitución de Ecuador hace referencia al concepto de buen vivir:

Han incorporado este concepto en el texto constitucional y la perspectiva dentro de los planes nacionales de desarrollo, que en nuestro caso nacional lo consagramos en el artículo 26 constitucional. El “Plan del Buen Vivir 2009-2013” que parte del concepto y cosmovisión indígena andina *sumak kawsay*: “vivir bien”. Este concepto que opera como una suerte emancipatoria y que propone un cambio en el modelo de acumulación más allá del primario-exportador, hacia un desarrollo endógeno, biocéntrico, basado en el aprovechamiento de la biodiversidad, el conocimiento y el turismo (Svampa, 2001, p. 195; Lang, 2011).

Esta reflexión concluye respecto a la reforma del artículo 1º constitucional: “En los Estados Unidos Mexicanos [...] Las normas relativas a los derechos humanos se interpretarán de conformidad con esta Constitución y con los tratados internacionales de la materia favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia”.

Las reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, del 10 de junio de 2011, en materia de derechos humanos integran en el artículo 1º los tratados internacionales como ley suprema y reconocen, de este modo, varios instrumentos internacionales de derechos humanos que antes eran invisibilizados o minusvalorados. Esta enmienda favorece los derechos culturales y manifiesta la obligación del Estado de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos en los términos que establezca la ley (Carbonell, 2011).

La clave está en ubicar que el artículo primero constitucional, en vez de “otorgar” los derechos, ahora simplemente los “reconoce”. A partir de la reforma, se reconoce que toda persona “goza” de los derechos y los mecanismos de garantía establecidos por la Constitución y los tratados internacionales. Respecto a la “protección más amplia”, ésta trae implícito el principio *pro persona*, es decir, para la labor jurisdiccional en la resolución de controversias es una obligación que se aplique la solución o norma más humana, digna o favorable a la persona.

Entender la cultura como vida cultural da lugar a pensar menos en los objetos y más en el devenir cotidiano que implica la realización del conjunto de seres humanos en comunidad y su permanencia en la historia. El sistema de tratados e instrumentos internacionales en materia cultural, que antes se citaba como doctrina u opiniones de expertos, hoy es pensado como ley suprema.

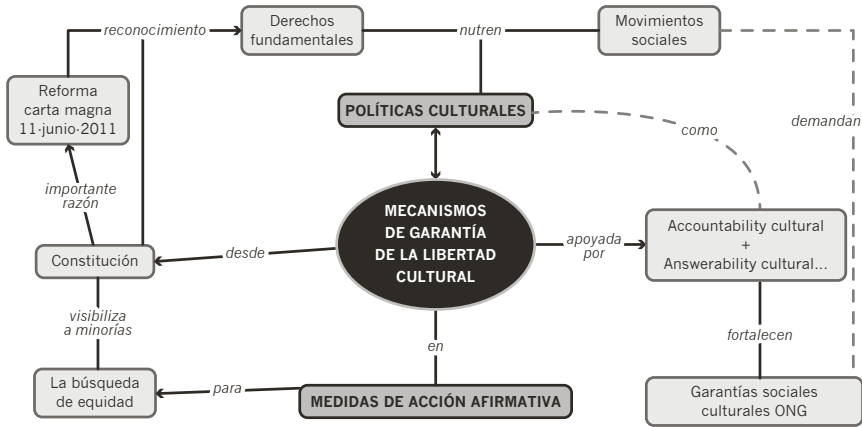


Figura 2. Mecanismos de garantía de la libertad cultural.

## CONCLUSIONES

Los mecanismos para una efectiva garantía del ejercicio de la libertad cultural los ubicamos en las políticas culturales; en la figura de acción afirmativa como un espacio para la intervención indirecta en las políticas culturales por parte del Estado para contrarrestar inequidades; desde las ONG, en la figura de accountability para los procesos de evaluación, seguimiento y denuncia de políticas contrarias a la libertad cultural; y en la citada reforma constitucional del 11 de junio de 2011.

Respecto a la enmienda a la Constitución, la importancia para el gestor y promotor cultural radica en que el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos con acciones afirmativas y políticas culturales incluyentes, con sus evaluaciones y seguimientos por medio de la figura de la accountability para su mejora continua.

El reconocimiento del derecho a la libertad cultural como parte sustantiva del derecho a la cultura lleva su vinculación a todos los tratados internacionales aplicables en la materia, siguiendo los principios de universalidad, interdependencia, progresividad e indivisibilidad.

Para Ariel Dulitzky (2004), todos los tratados de derechos humanos comportan para el Estado tres obligaciones básicas:

- Respetar los derechos reconocidos en dichos tratados; la obligación de respetar significa que los Estados deben abstenerse de hacer algo que viole la integridad del individuo o su libertad cultural.
- Garantizar el goce y pleno ejercicio de los derechos protegidos a las personas que se encuentren bajo su jurisdicción.
- Adoptar las medidas necesarias para hacer efectivos los derechos protegidos (medidas de acción afirmativas o aceptación de la figura de accountability). El Estado tiene la obligación de aplicar medidas que garanticen a todas las personas las oportunidades para satisfacer su derecho a la libertad cultural. Esta última obligación suele dividirse en dos: facilitar y proporcionar medios y recursos para conseguir este fin.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiló, A. (2008). *La dignidad de la basura. Globalización hegemónica frente a globalización contrahegemónica en la filosofía política de Boaventura de Sousa Santos*. Memoria de investigación doctoral presentada en el programa de doctorado “Crisis de la modernidad: transformación de la filosofía y la sociedad”, de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de las Islas Baleares, Palma de Mallorca.
- Arfwedson, A. (1995). *Dimensión cultural del desarrollo. Hacia un enfoque práctico*. Colección Cultura y Desarrollo, Unesco.
- Arizpe, L. (2006). *Culturas en movimiento. Interactividad cultural y procesos globales*. México: Miguel Ángel Porrúa/UNAM-CRIM/Cámara de Diputados, LIX Legislatura.
- (2008). Libertad cultural y redes simbólicas. Los retos culturales de México frente a la globalización. En E. Florescano. *Cultura*

- mexicana: revisión y prospectiva* (pp. 289-326). México: Taurus, colección Pasado y Presente.
- (2010). Desarrollo, patrimonio cultural inmaterial y vida privada. En L. Arizpe (coord.) y PNUD. *Libertad para elegir: cultura, comunicación y desarrollo humano sustentable*. Publicado en el marco del proyecto 00060565 de Fortalecimiento y construcción de políticas culturales equitativas y diversas en el Distrito Federal.
- Arizpe, S. y Alonso, G. (2005). Cultura, comercio y globalización. En D. Mato. *Cultura, política y sociedad, perspectivas latinoamericanas* (pp. 107-126). Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Ávila, O. (2000a). *El derecho cultural en México. Una propuesta académica para el proyecto político de la modernidad*. México: Miguel Ángel Porrúa/UNAM, Coordinación de Humanidades.
- (2000b). El derecho cultural: un concepto polisémico y una agenda necesaria. *Revista Derecho y Cultura*. Órgano de Divulgación de la Academia Mexicana para el Derecho, la Educación y la Cultura, núm. 1, otoño, pp. 39-52.
- Barrios, N. y Chaves, A. (2006). *Manual para el Desarrollo del Seminario de Capacitación en Planeación de Proyectos Culturales*. México: Conaculta, Dirección de Capacitación Cultural, Sistema Nacional de Capacitación Cultural, CNCA.
- Brunner, J. (1992). *América Latina: cultura y modernidad*. México: Grijalbo.
- (1987). Políticas culturales y democracia: hacia una teoría de las oportunidades. En N. García-Canclini (ed.). *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo, colección Cultura y Sociedad.
- Carbonell, M. (2011, julio). La reforma constitucional en materia de derechos humanos. *El Mundo del Abogado*. Recuperado de <http://elmundodelabogado.com/2011/la-reforma-constitucional-en-materia-de-derechos-humanos/>

- Dulitzky, A. (2004). Alcance de las obligaciones internacionales de los derechos humanos. En C. Martín y D. Rodríguez-Pinzón (comps.). *Derecho internacional de los derechos humanos*. México: Fontamara/Universidad Iberoamericana.
- García-Canclini, N. (1987). *Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano*. México: Grijalbo, Políticas Culturales en América Latina.
- (2004). La cultura extraviada en sus definiciones. En *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad*. Barcelona, España: Gedisa.
- García-Canclini, N., Cruces, F. y Urteaga, M. (coords.) (2012). *Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales*. Barcelona, España: Ariel/UAM/Fundación Telefónica/UNED.
- Häberle, P. (2003) *El Estado constitucional* (traducción H. Fix-Fierro). México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, serie Doctrina Jurídica.
- (2006). *Verdad y Estado constitucional* (traducción G. Mañón Garibay). México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, serie Ensayos Jurídicos, núm. 26.
- Hamelink, C. (2000). *World communication and information report, 1999-2000*.
- Harvey, E. (1990). *Políticas culturales en Iberoamérica y el mundo*. Madrid, España: Tecnos/Sociedad Quinto Centenario.
- Herrera, H. (2012). *Reformas constitucionales y el reconocimiento del derecho humano al agua potable: implicaciones jurídicas y sociales*. Recuperado de [http://www.atl.org.mx/coloquio/attachments/132\\_132\\_AGUA-REF-CONST-AG12.pdf](http://www.atl.org.mx/coloquio/attachments/132_132_AGUA-REF-CONST-AG12.pdf)
- Mariscal-Orozco, J. (comp.) (2007). *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural*. México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual. Recuperado de [http://www.udgvirtual.udg.mx/portal\\_suv/libros](http://www.udgvirtual.udg.mx/portal_suv/libros)
- Martínez-Tapia, R. (2000). *Igualdad y razonabilidad en la justicia constitucional española*. España: Universidad de Almería, Servicio de Publicaciones.

- Nivón-Bolán, E. (2010). *Desarrollo y cultura en la Ciudad de México*. México: Secretaría de Cultura del Distrito Federal/Fundación Cultural de la Ciudad de México, colección Cultura y Desarrollo Humano Aportes para la Discusión. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el marco del proyecto 00060565 Fortalecimiento y Construcción de Políticas Culturales Equitativas y Diversas en el Distrito Federal.
- (2006). *La política cultural, temas, problemas y oportunidades*. México: Fondo Regional para la Cultura y las Artes Zona Centro/DGVC/CNCA/Educal, colección Intersecciones, núm. 16.
- Nivón-Bolán, E., Mesa-Iturbide, R., Pérez-Camacho, C. y López-Ojeda, A. (2012). *Libro Verde para la institucionalización del Sistema de Fomento y Desarrollo Cultural de la Ciudad de México*. México: Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Cultura.
- Olmos, H. (2004). *Cultura: el sentido del desarrollo*. México: CNCA, Dirección General de Vinculación/Instituto Mexiquense de Cultura, colección Intersecciones, núm. 2.
- Pérez, J. (1997). *Nuestra diversidad creativa*. México: Unesco.
- Prieto, J. (2006). *Cultura, culturas y Constitución*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Quéau, P. (1996). *Lo virtual; virtudes y vértigos*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/51888568/Queau-Philippe-Lo-virtual-Virtudes-y-vertigos>
- Santos, B. (2007). Más allá de la gobernanza neoliberal: el Foro Social Mundial como legalidad y política cosmopolitas subalterna. En C. Rodríguez y B. Santos (eds.). *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*. Barcelona, España: Anthoropos/UAM–Cuajimalpa.
- (2009). *Una epistemología del sur*. Clacso Coediciones/Siglo XXI.
- Svampa, M. (2011). Extractivismo neodesarrollista y movimientos sociales. ¿Un giro ecoterritorial hacia nuevas alternativas? En M. Lang y D. Mokrani. *Más allá del desarrollo. Grupo de*



- trabajo sobre alternativas al desarrollo* (pp. 185-218). Quito, Ecuador: Fundación Rosa Luxemburg/Ediciones Abya Yala/Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <http://www.rosalux.org.ec/es/mediateca/documentos/281-mas-alla-del-desarrollo.html>
- Tomlinson, J. (2001). *Globalización y cultura*. México: Oxford University Press.
- Urfalino, P. (1997). *L'histoire de la politique culturelle*.
- Young, I. (2000). *La justicia y la política de la diferencia*, vol. 59. España: Universidad de Valencia, serie Feminismos.

#### Instrumentos jurídicos consultados

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en *Gaceta Oficial*, 30 de diciembre de 1999, núm. 36.860
- Constitución española
- Constitución colombiana
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)
- Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural (2001)
- Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005)
- Informe de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2004



Segunda parte  
Contextos, prácticas y desafíos



## Capítulo 5

### Comunicación y gestión cultural: horizontes y perspectivas para pensar las prácticas culturales emergentes en el contexto de la sociedad-red

Janny Amaya Trujillo  
Rodrigo González Reyes

Son múltiples y muy diversas las aristas de confluencia y los puntos de encuentro entre la comunicación y la gestión cultural. A nuestro juicio, un área particularmente fértil para pensar e investigar estas confluencias se articula en torno a las prácticas culturales emergentes, asociadas al uso extensivo y creciente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el contexto de la sociedad red.

En este trabajo nos enfocamos en dos objetivos: reactualizar la “dimensión puente” entre la gestión cultural y los estudios comunicacionales y, desde ahí, analizar de manera sucinta, pero causal, la importancia de las prácticas culturales emergentes en la relación de afectación y retroalimentación entre ambos campos en el contexto de la sociedad red, la cual es, en nuestro criterio, la condición de esta nueva ecología de la cultura.

EN UN INICIO TODO VIENE DE LO MISMO (AUNQUE LUEGO SE OLVIDA)

Un principio epistemológico central para entender las lógicas de configuración de las disciplinas es el de *distorsión retrospectiva*, que afirma que cuando volteamos la mirada hacia atrás para observar el camino recorrido,

en este caso, la ruta de construcción de una disciplina o un sistema de conocimientos, lo que observamos ya no es lo que fue, sino lo que quedó; vemos el rastro, pero no el objeto que, evolucionando, dejó esos indicios, mientras éste nos rebasa por delante. Se trata de una distorsión, pues lo que queda es la historia del objeto y no el objeto por sí mismo, en este caso, un objeto de conocimiento. De otra manera, a condición de poder mirar atrás y ver lo constitutivo, tenemos que dejar de ver lo constituido.

Toda mirada presente sobre el estado de una disciplina implica observar una parcialidad; un corte diacrónico en el continuo evolutivo; una particularidad basada en desorganizar la mirada de lo que precedió ese momento. Con todo, este principio, así contado, es muy general y no nos permite obviar los mecanismos que nos impiden ver lo constitutivo por dejar de ver lo constituido, y viceversa. Resulta que detrás de él opera otro principio, uno más particular y derivado del primero, que es el de *asimilación por obliteración*, principio epistemológico presente y constante en la mirada retrospectiva.

Según este otro subprincipio, la constitución de todo cuerpo de conocimiento reclama, como parte de su proclamación autonómica, la asimilación en clave de sentido común de sus organizadores fundamentales. Esto quiere decir que el conjunto básico de principios orientadores del conocimiento que construye tienen que ser compartidos, naturalizados e internalizados por el conjunto de agentes que, a manera de comunidad disciplinar y de sentido, dinamiza la producción de ese cuerpo de conocimientos.

A partir de esta lógica, “se asumen” creencias fundacionales, situaciones, argumentos y marcos referenciales que se dan por sentados al interior de una comunidad disciplinar: si la condición de operar en conjunto como comunidad es que los miembros de ella compartan orientaciones básicas de sentido y que éstas se vuelvan “sentido” común (pues esto asegura partir de una base mínima de consenso), el costo de ello es olvidar la procedencia de esas posturas, creencias, situaciones, argumentos y marcos referenciales.

Cuando un punto de partida se convierte en una orientación de sentido común, queda liberado de la responsabilidad de guardar memoria y

lealtad a la genealogía de referencia de la que procede; mientras sea suficientemente solvente en su encadenamiento a otros puntos de partida, se asume, por una condición de economía cognitiva, que lo importante es mantener la integridad explicativa de ese punto de partida y no tanto su genealogía.

Esto produce, como ya es visible, un “olvido”, uno que borra el pasado y las condiciones de surgimiento como principio de conocimiento; es económico, decimos, porque ahorra recursos: los agentes cognoscentes, cuyo objetivo es construir nuevos conocimientos sobre un objeto dado, basándose en la manipulación a conveniencia de conocimientos anteriores sobre ese u otros objetos, dan por sentado que esos conocimientos, en el escenario práctico, son útiles por sí mismos y no en función de ser capaces de revelar o mantener sus condiciones de emergencia. Es económico porque preferimos, como agentes, gastar nuestro tiempo en aplicar esos conocimientos que en recordar cómo y de dónde surgieron.

Con ello, este subprincipio nos permite explicar cómo una disciplina llega a desconocer sus anclajes, haciendo parecer que no es parte de una continuidad y una concatenación de programas históricos que se han autonomizado y parcelado a lo largo del tiempo.

La reflexión epistemológica expuesta es pertinente en lo que aquí tocamos, pues, en gran parte, partimos de creer que, como disciplina, la gestión cultural ha experimentado plenamente este proceso, y es visible en sus programas de actuación la aparición de preocupaciones otrora minimizadas, pero también la desaparición de temáticas o preguntas que antes causaron grandes desvelos.

Procedente de tradiciones diversas, en el cruce entre las humanidades, las ciencias sociales varias y la inercia administrativa, la gestión cultural hoy reclama, frente al reordenamiento de la ecología disciplinar y la emergencia de nuevos objetos de investigación, voltear sobre su hombro y reconocerse en los rastros; esto le permitiría reconocer lo que (se) ha perdido en el camino, lo que hace falta recuperar, lo que hay que dejar de lado y lo que hay que reenganchar en lo próximo.

A fin de cuentas, la gestión cultural, en cuanto teoría y práctica de un objeto mudante, polígamo y, muchas veces, más que polimorfo, es tan afectado como afectante en la dinámica transformativa de las disciplinas con las cuales comparte este resbaloso objeto al que llamamos la cultura.

## NUEVOS ESCENARIOS, NUEVOS ACTORES . . .

Si hasta hace poco más de veinte años la idea de gestión cultural estaba más o menos consensuada, esto se debía, en parte, a la existencia de un consenso; uno probablemente frágil, pero consenso a fin de cuentas, uno sobre la dimensión práctica en relación con el quehacer *sobre la cultura*.

Por su parte, la idea de cultura no estaba sujeta a ese consenso, queda clara (¿qué es la cultura?), pero al existir un acuerdo tácito en el campo práctico sobre las formas que ella reviste y en lo que se objetiva, lo primero resultaba una práctica medianamente estable. En aquel momento histórico, que rondaba los inicios de la década de los ochenta, culminaba un proceso de más de cuarenta años que se había centrado en debatir, en particular, qué era aquello a lo que se denominaba industria cultural.

Anclado en el terreno de la ideología desde su nacimiento (acuñado por Teodor Adorno y Max Horkheimer en la década de los cuarenta para explicar algunas formas de dominio simbólico), el debate siguió dando tumbos y pendulazos mientras se acomodaba entre la lógica económica y sociológica hasta que, a finales de la década de los setenta y a través de un ejercicio colectivo impulsado con gran fuerza por la Unesco, se llegó a un acuerdo sobre su naturaleza, sus principales aspectos y constitutivos básicos (Unesco, 1982), que creó un periodo de relativo optimismo basado en el acuerdo común.

Con todo, la euforia habría de durar poco, pues la llegada de los procesos de digitalización y reticularización de la información, particularmente a partir la aparición de internet como tecnología doméstica,



volvió a detonar preguntas tan necesarias como incómodas acerca de lo propio de las industrias culturales frente a un escenario en el cual la información se desmaterializaba y desintermediaba. El asunto era que si durante los quince años anteriores nadie puso en duda que una característica histórica de estas industrias era su papel de reproductoras e intermediadoras, ¿qué pasaba entonces cuando el contenido cultural ya no necesitaba de agentes distribuidores al centro de la ecuación, el puesto intermedio entre productores y consumidores? ¿Qué pasaba cuando el contenido cultural ya no tenía que fijarse al “soporte” para ser rentabilizado? Y, sobre todo, ¿qué papel jugaba la idea de cultura misma frente a esos cambios?

Aunque uno podría preguntarse, y no de manera ilegítima, qué tendrían que ver los procesos de digitalización y desintermediación con la afectación a los objetos clásicos de la gestión cultural, como el museo, la fiesta popular o el patrimonio arquitectónico, por poner tan sólo algunos, los ejemplos se levantan de en medio de la nada para generar una visión espectroscópica de su naturaleza sistémica e interdependiente: nuevos procesos generan nuevos escenarios, los cuales se pueblan, de inmediato, de nuevos actores que crean, a su vez, nuevas prácticas. De pronto, todo el mapa es diferente. Por eso, la aparición de procesos tan poliabarcativos (que afectan la cadena entera de producción, distribución y consumo de aquello en lo que se objetiva la cultura), como la digitalización y desintermediación, son tan valiosos para explicar la necesidad de cambios radicales en torno a cómo definimos la idea de gestión y la de cultura.

Así, proponiendo la existencia de este horizonte, que de modo innegable presencia un desordenamiento a nivel histórico y ve surgir tanto actores como prácticas nuevas, desde la gestión cultural debemos repensar nuestro papel en las nuevas ecologías culturales y, para ello, regresar al corolario de esta introducción acerca de la importancia de ver sobre nuestro hombro y reconocernos en las preguntas que nos dieron lugar como disciplina; aunque la distorsión respecto a lo visto es inevitable y pese a que el olvido es parte natural de la generación de memoria (Vázquez, 2001), recordar las pertinencias que nos

acompañan ayuda a rescatar, justamente, respuestas que habíamos perdido en el camino.

En este trabajo nos enfocamos en dos objetivos: reactualizar la “dimensión puente” entre la gestión cultural y los estudios comunicacionales, y desde ahí analizar, de manera sucinta, pero causal, la trascendencia de las prácticas culturales emergentes en la relación de afectación y retroalimentación entre ambos campos en el contexto de la sociedad red, que es, a nuestro decir, la condición de esta nueva ecología de la cultura.

## GESTIÓN CULTURAL: UN CAMPO DE GENEALOGÍAS

Gestionar la cultura, por supuesto, no es algo nuevo. En tanto que uno de los factores centrales de la cohesión social es la identidad colectiva y ésta se objetiva en las manifestaciones culturales (¿qué otra cosa es la cultura sino aquello que nos vincula en forma simbólica con el otro?), toda sociedad histórica, sus líderes políticos y almas morales han estado pendientes de fortalecer esos vínculos, a veces generando sinédoques de aquellas (ensalzando la parte por el todo), o viceversa, y no siempre del modo más incluyente, pero definitivamente sí intentando que el lazo se extienda, propague y continúe en el tiempo y el espacio (que es la función de los mitos fundacionales y las identidades nacionales).

Con todo, la gestión cultural, como campo prácticamente profesionalizado y formulado de manera epistemológica, sí es una manifestación reciente que parte de una necesidad práctica en el escenario del ordenamiento de los saberes y la administración de los conocimientos sociales, y responde a la necesidad de forjar agentes conscientes y operantes en la tarea de organizar y comprender los mecanismos de acción de esos “lazos simbólicos que vinculan simbólicamente a los unos con los otros”.

Desde ahí, el campo de la gestión cultural se ha centrado en una agenda histórica que lo ha orientado a atender situaciones objetuales y pragmáticas que han constituido su *ethos* como disciplina basada en

criterio de institucionalización, situación ésta que, por otro lado y a fuerza de la delimitación epistemológica que implica todo proceso de construcción de un objeto y generación de prácticas de acercamiento a ese objeto (y de la consiguiente lectura institucionalizante de ella), la ha propuesto en la oferta de saberes como un compartimento estanco y separado en forma artificial, a condición de mantener su autonomía disciplinar, de otras prácticas de producción de conocimiento y de otros cuerpos de saberes y actores.

Esta situación, tal como nos muestran teóricos sociales hoy punteros, como Saskia Sassen y, sobre todo, Wallerstein (2000) y Therborn (2000), es común a todas las ciencias y disciplinas sociales actuales por efecto de la diversificación centrífuga y especialización de los sistemas de saberes; sin embargo, aunque se pueda considerar como un efecto natural en el desarrollo del moderno sistema mundial, no puede traducirse como un hecho libre de efectos colaterales o como algo siempre deseable, pues, según estos autores, no obstante que estas separaciones mantienen la autonomía de estos sistemas de saberes, lo hacen a costa de la permeabilidad y tránsito de conocimientos entre ellos (aun cuando las fronteras son siempre porosas, son también mecanismos, a fin de cuentas, de separación artificial entre ellas).

De esta suerte, el campo de la gestión cultural se ha separado artificialmente, o al menos ha encontrado pocos puntos de contacto con disciplinas o subdisciplinas de otras disciplinas, como la economía política de la comunicación, la educomunicación, la ecología mediática o los *cultural studies* (así en inglés, para no confundirlos con los estudios antropológicos o de otras tradiciones de estudio de la cultura de la cultura), subdisciplinas todas ellas que tienen como centro gravitacional de su actuar epistemológico y profesionalizante la producción, circulación, consumo y transformación de entidades que, basadas en los procesos sociales de construcción de sentido, ejercen como puentes que vinculan de modo simbólico a unos y a otros: es el caso de las industrias culturales, las prácticas mediáticas y la acción social basada en la tecnología telemática y en red; desde ahí, los procesos comunicativos y los productos y prácticas que los sustentan o sirven como vehículos

pueden, deben, ser vistos como entidades capaces de ser estudiadas y gestionadas como entidades culturales.

## MATRIMONIAR LOS CAMPOS: EL GRAN RETO

Un efecto de la institucionalización de la práctica en el campo de la gestión cultural más tradicional ha estado en el énfasis histórico puesto en gestionar (administrar, observar, estudiar) las manifestaciones de la cultura oficial y, en el otro extremo, luego de un hiato de gran tamaño, las de la cultura popular como cuerpos legítimos y deseables de atención profesional y epistemológica.

Esta atención, orientada por una cuestión práctica (la institucionalización está siempre “sobredeterminada”, responde a agendas de intereses también históricos, como las visiones oficiales de lo que debe constituir el catálogo cultural, el repertorio de sus prácticas y los modos de gestionar estos catálogos, siempre influidos por climas de percepción y modelos ideológicos y administrativos circulantes y vigentes en ese momento histórico), tuvo como consecuencia soslayar a aquellas manifestaciones y prácticas que, en la terminología de los estudios culturales, componen la cultura mediática, aquella cultura popular, masiva y permeante que se esconde en los consumos diarios y las formas de apropiación en los cuales se teje y se mantiene viva la conformación de las identidades, la continuidad del *self* individual y colectivo y, en resumen, todo aquello que no puede ser mostrado como la concreción de ese proceso, tal como lo sería, por ejemplo, la cultura de bronce o la cultura popular de museo y otras manifestaciones que, por ser concreciones, hechos absolutos y acabados e independizados del gerundio, están libres de una interpretación híbrida o hibridante (García-Canclini, 1999, p. 52).

Por otro lado, una parte muy importante de las subdisciplinas de la comunicación (como las que hemos mencionado antes), al menos hasta hace poco tiempo, han soslayado la relevancia de observar la interacción que en la producción social de sentido juegan la cultura

material (Leal, 1990; Silverstone, 1994) o el devenir de la cultura material y otras formas de cultura muy apreciadas por la gestión cultural en términos de que los medios y sus tecnologías son bienes culturales, como bien afirmaba Silverstone (1994), doblemente articulados: son bienes que, al tiempo que son ellos mismos una forma de cultura material, pueden hacer ingresar al continuo de sentido otros modos y manifestaciones de cultura (oficial, popular, etcétera) a los universos simbólicos de sus usuarios –audiencias, lo cual implica una grave omisión, del otro lado del espectro de lo que, de manera tradicional, venía haciendo el campo de la gestión cultural.

La primera condición para “matrimoniar” los campos sería, entonces, admitir que la omisión ha operado en doble sentido: desde el campo de la gestión cultural, una cierta falta de atención a la cultura mediática (sin la cual difícilmente puede ser pensada o gestionada la cultura en las sociedades contemporáneas) y desde el campo de la comunicación, una cierta despreocupación por la atención a los medios y tecnologías en su condición de bienes culturales. El reto, sin embargo, consiste en establecer las condiciones para el encuentro entre ambos campos disciplinares, en reconocer los “lugares” y objetos de interés común que permitan romper las fronteras disciplinares para pensar más allá de ellas.

Desde una concepción simbólica, la cultura puede ser comprendida, en esencia, como “la organización social de significados, interiorizados de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivados en formas simbólicas” (Giménez, 2009, p. 8).

Gestores culturales y comunicadores confluyen como profesionales, en cuanto *mediadores* en ese “espacio de producción y recreación del sentido social, en el cual el orden y los desórdenes sociales se vuelven significantes” (Martín, 2011, p. 33). Aunque con énfasis distintos y encargos sociales diferenciados, el interés común por las prácticas y procesos que constituyen el entramado simbólico de la sociedad delimita un terreno amplio para el avance en reflexiones y análisis sobre objetos compartidos.

Lo que se defiende, entonces, no es la dilución de figuras o campos profesionales delimitados, sino la confluencia de un ámbito de saberes que permitan avanzar, desde las disciplinas, hacia el reconocimiento de objetos y preocupaciones comunes que se ubican en un “dominio híbrido” (Dogan y Pahre, 1993), y cuya puesta en relación permita avanzar en el intento de dar cuenta de ese objeto intersticial que es la cultural. Es necesario distinguir aquí, sólo a efectos metodológicos, dos dimensiones fundamentales e imbricadas: aquella que se sitúa en el ámbito de las prácticas de producción de conocimiento sobre la construcción y organización social del sentido (es decir, la investigación académica sobre la cultura); y aquella otra en la que se ubican las prácticas de aplicación de ese (y otros) conocimiento (o sea, el ámbito de los “oficios” y las prácticas profesionales). Las posibilidades de un reconocimiento mutuo pasan por una serie de desplazamientos necesarios, que atañen de modo directo tanto al propio objeto de estudio (la cultura) y a los modos en que éste ha sido comprendido desde la comunicación y desde la gestión cultural como a las configuraciones y prácticas profesionales que se han delimitado históricamente a partir de estas concepciones.

Como ha indicado Jesús Martín Barbero (2011), comprender la cultura como un asunto de comunicación, y a la comunicación como un asunto de cultura, supone un ensanchamiento de la idea misma de cultura, “su descentramiento en relación con el mundo de la cultura erudita, especializada, y su reubicación en el ámbito de la vida cotidiana”, es decir, en el universo de las experiencias, de las prácticas y los usos sociales que la constituyen. En segundo lugar, sería necesario comprender la cultura como acto de apropiación, y de concebir, en consecuencia, el trabajo de mediación cultural como la activación de la creatividad, capaz de operar en la disolución de las fronteras entre creadores y consumidores. Por último, se trataría también de asumir la cultura como espacio estratégico de relación y reconocimiento social, esto es, un “espacio de reconocimiento del otro, de los otros” (Martín, 2011, pp. 32-33).

No obstante, como ha destacado el propio Martín (2011, p. 33), en las relaciones entre comunicación y cultura ha prevalecido, tradicionalmente, un modelo difusionista, en términos de políticas culturales, y un modelo

informativa, en el aspecto comunicativo, que ha asumido como centro o eje de la mediación cultural la puesta en relación de unos públicos con unas obras. El mediador se entiende, desde esta perspectiva, como mero intermediario, y la cultura, un asunto de intermediaciones, más que de mediaciones. Sin embargo, mediar es mucho más que intermediar.

El gestor y comunicador cultural, en cuanto intermediario, tiene sentido y se configura como profesional en la división históricamente instituida entre emisores y receptores, productores y consumidores, creadores y públicos. A partir de ese supuesto, “se define su función de intermediario, consistente en establecer relaciones entre actores o ámbitos que se afirman separados”. Sin embargo, resulta paradójico que “el esfuerzo por hacer accesibles las obras de cultura y elevar el nivel de la gente [...] no hacen en la mayoría de los casos sino enmascarar lo que en ese proceso se produce: el subrayado y refuerzo de la separación de unos y otros” (Martín, 2011, p. 38).

En cambio, se trataría de pensar los procesos de mediación cultural y comunicativa como cuestiones de acceso y distribución de bienes, contenidos y servicios culturales, y también como procesos encaminados a la activación de la apropiación y creatividad. El trabajo de mediación cultural debe partir de hacer explícita “la relación entre diferencia cultural y desigualdad”, no para asumirlas como sinónimos o equivalentes, sino para aceptar “la imposibilidad de pensarlas completamente por separado” (Martín, 2011, p. 39).

Visto así, el trabajo de mediación cultural se concibe como el trabajo en la abolición de las fronteras y las exclusiones sociales y culturales: un “oficio” que busca activar y potenciar la participación de las mayorías en la cultura; esto es, “acrecentar el número de productores, más que de consumidores” (Martín, 2011, pp 39-40).

## DE CIBERCULTURAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES

La preocupación por hacer sentido en torno a las transformaciones asociadas al uso extensivo de las TIC configura un área potente para

la confluencia de ambos campos disciplinares. Las denominadas ciberculturas o culturas digitales contemporáneas, y las prácticas culturales emergentes que las configuran, han removido algunas de las certezas fundantes de ambos campos disciplinares y, en su complejidad, riqueza e implicaciones, convocan a análisis complejos, capaces de transgredir las fronteras disciplinares.

Las transformaciones evidenciadas en los nuevos medios y usos de la comunicación han introducido “alteraciones que no pueden ser abordadas con el andamiaje conceptual vigente”, puesto que éstos “resultan hoy insuficientes para dar cuenta de los cambios”, porque “corresponden a una racionalidad epistemológica que encuentra agotadas sus respuestas para enfrentar las realidades de la comunicación contemporánea” (Pineda, 2000).

Cibercultura, en términos de Pierre Lévy (2007), refiere a ese “conjunto de las técnicas (materiales e intelectuales), de las prácticas, las actitudes, los modos de pensamiento y los valores que se desarrollan conjuntamente en el crecimiento del ciberespacio” (p. 1). De este modo, abarca tanto la infraestructura, las técnicas y los entornos materiales que la hacen posible, como “agentes y prácticas culturales, interacciones y comunicaciones, colectivos, instituciones y sistemas organizativos. Una multiplicidad de contenidos y representaciones simbólicas junto con los correspondientes significados, interpretaciones, legitimaciones, valores, etc.” (Medina, en Introducción a Pierre Lévy, 2007).

Para Manuel Castells, una de las transformaciones más relevante a nivel cultural está dada en “la articulación (convergencia) de todas las formas de comunicación en un hipertexto digital, interactivo y complejo que integra y recombina la diversidad de formas de interacción cultural y comunicación precedentes” (2009, p. 88), lo que, a juicio de este autor, constituye una mutación relevante, con grandes consecuencias para la organización social y el cambio cultural.

Otros, como Gardner y Davis, llaman la atención hacia la forma en que las tecnologías digitales han trastornado “el paisaje de la expresión imaginativa”, alteran las distintas facetas del proceso



creativo y redefinen lo “que puede ser un creador, lo que puede ser creado, y cómo las creaciones llegan a existir y encontrar una audiencia” (Gardner y Davis, 2013).

Manovich (2005), por su parte, introduce el término de interfaz cultural para describir la manera en que los ordenadores presentan los datos culturales y nos permiten relacionarnos con ellos. Para este autor, la interfaz de usuario se ha convertido tanto en el código semiótico de la denominada sociedad de la información como en su metaherramienta clave. La interfaz modela el modo en que el usuario concibe el propio ordenador, y también cómo comprende y se relaciona con los objetos culturales a los que accede a través de él, habilitando protocolos culturales específicos.

Jenkins (2008) propone la categoría de cultura de la convergencia para denominar ese cambio en las lógicas y las dinámicas de operación cultural. Se trata, según este autor, de un proceso en marcha, que “no tiene lugar en los aparatos, por sofisticados que estos puedan llegar a ser”, sino de una transformación que se produce en el orden de los protocolos culturales, al nivel del “cerebro de los consumidores individuales y mediante sus interacciones sociales con otros”.

Algunas de las dimensiones centrales de ese cambio pueden reconocerse, por ejemplo, en el trastocamiento del “lugar” tradicionalmente asignado a los receptores (audiencias, públicos) en las dinámicas de producción cultural y comunicativa. La digitalización y la Web 2.0 han tributado en la autonomización de las audiencias o los públicos de la cultura. Frente a la imagen del público en cuanto receptor (nunca pasivo, pero sí *pasivizado* en cuanto a sus posibilidades reales de acceder a las instancias de producción y distribución de contenidos, productos o sentidos), se impone ahora la figura compleja del sujeto-agente, productor y prescriptor, involucrado y participante en las dinámicas de creación cultural y comunicativa.

“Más que hablar de productores y consumidores mediáticos como si desempeñasen roles separados, podríamos verlos hoy como participantes que interaccionan conforme a un nuevo conjunto de reglas que ninguno de nosotros comprende del todo” (Jenkins, 2008). Con distin-

tas denominaciones (prosumidores, audiencias creativas), se busca dar cuenta, en síntesis, de la emergencia de “nuevas formas de producción interactiva de significados” (Castells, 2009), que desafía (o al menos, pone en jaque) al monopolio de agentes especializados en la producción y la distribución cultural.

La cultura de la convergencia es la cultura de la participación y la colaboración: la articulación de comunidades en red amenaza con hacer estallar el “paradigma del experto” (Walsh, citado en Jenkins, 2008), es decir, el monopolio especializado del conocimiento. En contraposición, toma lugar la inteligencia colectiva, ese tipo particular de conocimiento que emerge de la interacción coordinada de miembros de comunidades en pro de metas y objetivos comunes. Es “una inteligencia repartida en todas partes, valorada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias” (Lévy, 2004).

La cultura de la convergencia es también la cultura del *remix*, que es, en sí misma, una experiencia cultural basada en la participación. La adopción, manipulación y recombinación creativa de productos y artefactos culturales es una de las lógicas y experiencias culturales que, si bien no son nuevas, sí resultan típicamente distintivas de las culturas digitales contemporáneas (Knobel y Lankshear, 2011). La remezcla, como uno de los signos característicos de la producción cultural contemporánea, invita a repensar criterios como la autoría o la originalidad. La noción de creatividad se resiste a ser pensada en términos absolutos; se “redistribuye” para involucrar también los “fenómenos de reciclaje, redistribución, mezcla y apropiación que caracterizan buena parte de la cultura contemporánea” (García-Canclini y Villoro, 2013, p. 7).

Es muy amplio el espectro de prácticas en torno a las cuales se configuran estas prácticas colaborativas, participativas y de remezcla. La denominadas narrativas transmedia (Jenkins, 2008; Scolari, 2013), por ejemplo, constituyen, al mismo tiempo, un nodo de entrecruzamiento entre las demandas de las audiencias (cada vez más individualizadas en sus preferencias y más socializadas y participativas

en sus modos de consumo), las prácticas colaborativas y creativas de los fans y los imperativos de las industrias culturales.

La transmedialidad alude a “un proceso en el que los elementos que integran una ficción son sistemáticamente dispersados a través de múltiples canales de distribución con el objeto de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada” (Jenkins, 2011, párr. 4). Ellas constituyen la forma estética ideal de la inteligencia colectiva y la cultura de la convergencia, puesto que se configuran no sólo en un proceso de “intertextualidad radical” entre distintos medios y lenguajes, sino también a partir de una lógica de integración a nivel productivo y creativo, en la cual los fans participan en forma activa tomando los recursos ofrecidos por un texto y empujándolos en direcciones no previstas, programadas o autorizadas por los productores (Jenkins, 2011). ¿Cómo y desde dónde abordar los desafíos de la transmedialidad y las prácticas de los fans en el ámbito de la gestión (mediación social) de la cultura?

Las implicaciones de la digitalización y las dinámicas de participación y colaboración que ellas potencian se observan también en el ecosistema del libro, en el que se está articulando “una nueva cultura resultante de una economía del intercambio, de la colaboración, de la reputación, de la interactividad y de la integración” y que pone a los intermediarios en una seria crisis (Cordón, 2012, p. 44).

Fenómenos como la lectura colaborativa trastornan nuestras nociones tradicionales del acto, hasta hace poco casi siempre individual y privado, de leer. El libro se transforma, pasa de ser un mero contenedor de textos a convertirse en “una interfaz compartida” (Mod, citado en Cordón, 2012, p. 46) o en “un lugar en el que se reúnen los lectores” (Stein, 2009).

La lectura se torna conectada, fragmentada y social, una práctica cada vez más autónoma y participativa, cada vez más independiente de los sistemas e instancias de legitimación tradicionales (editoriales, críticos, bibliotecas), y más articulada en torno a las recomendaciones y comentarios de los pares y afines (redes sociales de lectura). En este sentido, se transforma también la autoría, cada vez más independiente

y autónoma respecto a la mediación empresarial de editores y editoriales, a través de prácticas como la autopublicación, que configuran modelos emergentes en los que el autor se posiciona ya no sólo como creador, sino también como gestor y promotor de su propia obra (Cordón, 2013, p. 11).

Por otra parte, es necesario reconsiderar el lugar que ocupa hoy el “vernáculo digital” –ese conjunto heterogéneo de prácticas informales, voluntarias, lúdicas, y alejadas de las convenciones y las prácticas letradas dominantes–, pues sólo desde ahí es posible considerar y replantear el peso que la escritura, la oralidad secundaria y la escritura (en sus sentidos más amplios) tienen en las culturas digitales contemporáneas (Cassany, 2012).

Lo vernáculo –afirma Cassany (2012)– importa porque “muestra lo que la gente quiere hacer y hace por su cuenta”. ¿Hasta qué punto hemos estado (gestores, comunicadores e, incluso, educadores) sordos y ciegos, defensores a ultranza de una cultura “letrada”, y a espaldas de la letra viva que da forma y sentido a nuestras prácticas culturales cotidianas?

A lo que apuntan estas transformaciones es hacia la necesidad de repensar y resituar las formas tradicionales de mediación profesional en el ámbito de la cultura. Desintermediación, en este contexto, debe comprenderse como descentramiento y autonomización respecto a las figuras tradicionales del gestor/comunicador en cuanto intercesor, distribuidor o enlace en el circuito de producción, distribución, acceso y consumo. Las transformaciones en marcha implican no sólo una modificación sustancial en los sistemas de referencias y asignaciones culturales, sino “la pérdida de peso específico del intermediario intelectual [profesional] en los procesos de transmisión de cultura” (Cordón y Alonso, 2011, p. 265).

La cultura de la convergencia y la participación, inevitable ya y en constante expansión hacia todos los escenarios de la producción cultural, implica un cambio radical en la economía de la cultura en tanto que al interior de la ecuación existen transformaciones estructurales en las relaciones de producción, circulación y consumo que cambian

los esquemas de su rentabilización. Esto sucede porque el papel de productor o consumidor cultural hoy ya no es exclusivo de una parte de esa ecuación (quien poseía los medios escasos de producción), sino una propiedad común a la red de agentes, quienes, en posesión de tecnología cada vez más barata y ubicua, son capaces de posicionarse, a veces de manera simultánea, a ambos lados de esa ecuación, y desarrollar un amplio abanico de prácticas en los dos polos. Este cambio, como puede ya intuirse, viene cargado con un pregunta central: ¿cómo se gestiona este nuevo modelo múltiple y quiénes deben ser los agentes gestivos frente a este cambio?

Sin contestar a ello, ya que el debate está apenas en ciernes, y a modo de conclusión, baste decir que estas y otras preguntas en el mismo tono (por ejemplo, ¿conforman estos individuos nuevas formas de la industria cultural o se debe más bien pensar en una nueva taxonomía en la economía de la cultura?) vuelven a poner en la agenda, como ya argumentábamos al principio de este texto, el problema de las miradas transdisciplinarias en dos campos tan diversos, pero múltiplemente franqueados, como la comunicación y la gestión cultural.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cassany, D. (2012). *En línea. Leer y escribir en la red*. Barcelona: Anagrama.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cordón, J. (2012). La socialización de la lectura: hacia un nuevo concepto de libro, de autor y de lector. *Nuances: estudos sobre Educação*, vol. 21, núm. 22, pp. 42-59. Recuperado de <http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view-File/1621/1557>
- (2013). La práctica de la lecto-escritura en el entorno digital: una transformación en marcha. En J. Cordón, R. Gómez-Díaz y J. Alonso (eds.). *Documentos electrónicos y textualidades digitales*.

- Nuevos lectores, nuevas lecturas, nuevos géneros* (pp. 9-13). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Cordón, J. y Alonso J. (2011). Mediación y legitimación cultural. La impronta de las redes sociales. *Anuario ThinkEPI*, vol. 6, pp. 264-268. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/16920/1/264-268-J8-Mediacion-y-legitimacion-Cordon-Alonso.pdf>
- Dogan, M. y Pahre, R. (1993). *Las nuevas ciencias sociales. La marginalidad creadora*. Barcelona: Grijalbo.
- García-Canclini, N. (1999). Antropología y estudios culturales: una agenda de fin de siglo. En J. Valenzuela (coord.). *Los estudios culturales en México* (pp. 34-53). México: Fondo de Cultura Económica.
- García-Canclini, N. y Villoro, J. (coords.) (2013). *La creatividad redistribuida*. México: Siglo XXI Editores/Centro Cultural de España en México.
- Gardner, H. & Davis, K. (2013). *The App generation. How today's youth navigate identity, intimacy and imagination in a digital world*. New Heaven: Yale University Press.
- Giménez, G. (2009). Cultura, identidad y memoria: materiales para una sociología de los procesos culturales en las franjas fronterizas. *Frontera Norte*, vol. 21, núm. 41, pp. 7-32. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73722009000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722009000100001&lng=es&tlng=es)
- Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- (2011). Transmedia 202. Reflexiones adicionales. *Coffesions of an ACA fan. The oficial weblog of Henry Jenkins*. Recuperado de <http://henryjenkins.org/2014/09/transmedia-202-reflexiones-adicionales.html#sthash.njvEUoaB.dpuf>
- Knobel, M. y Lankshear, C. (2011). *Los nuevos alfabetismos. Su práctica cotidiana y aprendizaje en el aula*. Madrid: Gobierno de España/Morata Editorial.
- Leal, O. (1990). Popular taste and erudite repertoire: The place and space of television in Brazil. *Cultural Studies*, núm. 4, pp. 19-29.

- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio*. Washington: Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>
- (2007). *Cibercultura: la cultura de la sociedad digital*. México: UAM-Iztapalapa.
- Manovich, L. (2005). *El lenguaje de los nuevos medios*. Barcelona: Paidós.
- Martín, J. (2011). Los oficios del comunicador. *Signo y Pensamiento*, vol. 31, núm. 59, pp. 18-40. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2429>
- Pineda, M. (2000). *Los procesos de la comunicación a la luz de los medios interactivos: revisiones conceptuales y de tipologías*. Presentado en el V Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación y VI Encuentro Iberoamericano de Ciencias de la Comunicación. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Planeta.
- Silverstone, R. (1994). *Television and everyday life*. Londres: Routledge.
- Therborn, G. (2000). At the birth of second century sociology: times of reflexivity, spaces of identity and nodes of knowledge. *British Journal of Sociology*, vol. 51, núm. 1, pp. 37-57.
- Unesco (1982). *Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Vázquez, F. (2001). *La memoria como acción social. Relaciones, significados e imaginario*. Barcelona: Paidós.
- Wallerstein, I. (2000). From sociology to historical social science: Prospects and obstacles. *British Journal of Sociology*, vol. 51, núm. 1, pp. 25-35.





## Capítulo 6

### Amateurs prosumidores: nuevos agentes en el escenario actual de la producción cultural

Rodrigo González Reyes

#### LOS ENTORNOS DE PRODUCCIÓN CULTURAL HOY: DESORDENAMIENTOS, CONFIGURACIONES Y NUEVOS MAPAS EN TRANSFORMACIÓN

Si se conceptualizan como sociedades de la información o del conocimiento, las nuestras, por ese mismo hecho, son sociedades en las cuales el campo de la producción cultural se convierte, cada vez más, en un sector económico con fortísimo impacto en horizontes antes ajenos o con poco contacto con aquél.

Este sector (que crece y se diversifica a pasos agigantados a través de la mediación impuesta por los procesos de tecnologización de la cultura) añade a su cadena productiva a nuevos actores, prácticas, escenarios y formas de rentabilización.

En este nuevo panorama, la cadena ampliada (que incluye producción, distribución y consumo) se ve alterada, en particular, por el ingreso de los nuevos usuarios de las TIC, quienes, posibilitados por el acceso a medios más baratos, de más fácil manejo y con mayor penetración y atomización, hacen entrar en conflicto a los intereses históricos de un amplio y complejo conjunto de industrias que reclaman para sí los sistemas de beneficios erigidos a lo largo de más de un siglo de modelos basados en esquemas de capitalización verticales y

montados en principios como los del *coste por copia* (monopolio en la producción, distribución y venta de copias de los soportes físicos de los contenidos culturales), de la *escasez* (mantener la mínima participación de productores y distribuidores en el mercado) y la *economía de cola corta* (creación de paquetes de éxito, como el *hit* discográfico, el taquillazo cinematográfico, el *best seller* editorial y el *top ten* radiofónico, que permiten, en un mismo periodo y en un reducido espacio de almacenamiento, vender mucho de unos pocos) (Anderson, 2006).

Hoy, a poco más de dos décadas de la llegada de la World Wide Web como tecnología de acceso doméstico, el tránsito reticular y asequible de la información ha supuesto la aparición de nuevas formas de concebir y tasar el trabajo creativo, sus objetivaciones en términos productivos y las maneras de acercamiento a ellos.

En esta misma metamorfosis, la convergencia de varias tecnologías de la comunicación y la información permiten, sobre todo a esta nueva clase de usuarios, producir sus propios contenidos, distribuirlos y facilitarlos a otros usuarios (que, a su vez, se convierten en productores) a costos rayanos en cero; con ello, alteran la ecología de la economía creativa y del conocimiento; así, hoy, aquello que parecía seguro y dado por sentado hace apenas quince años es, en más de un sentido, tierra de nadie, un territorio donde pioneros y antiguos beneficiarios se disputan con potentes estrategias el control de un escenario tan rico en recursos que las formas de pelea, en relación con otros momentos históricos, han sido tan titánicas como inéditas (Anderson, 2006).

## NUEVOS MAPAS, NUEVOS DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN CULTURAL

Mientras que estos cambios no son una novedad en horizontes como los de la comunicación y los estudios culturales, la tradición de trabajo enfocada en la justificada prioridad por administrar los procesos de conservación, catalogación y sistematización de manifestaciones tangibles de la cultura, por un lado, y la de protección y salvaguarda de las intangibles, por el otro, ha mantenido a la gestión cultural, con sus obvias

no poco comunes excepciones, un tanto al margen de insertarse en los debates sobre estos problemas.

Una de las lógicas detrás de este alejamiento radica, a nuestro parecer, en la creencia práctica en el campo de la gestión cultural de que este tipo de manifestaciones, que gravitan en la órbita de la tecnologización y la informatización de una gama amplia de dinámicas sociales, debe recaer en el interés de los estudiosos, justamente, de escenarios como los de la comunicación, en tanto pareciera que los objetos clásicos de la gestión cultural, como los citados, no resultan afectados por el proceso de digitalización dadas sus obvias materialidades.

Una forma de posicionamiento dicta que, a fin de cuentas, las fiestas populares, el museo o las representaciones escénicas siguen estando ahí, a pesar o independientemente de esas transformaciones; con todo, el hecho es mucho más sistémico e interdependiente de lo que puede suponerse a primera vista, pues la ecología económica de la cultura depende, en este nuevo panorama, de situaciones como la competencia del consumo cultural en relación con la oferta y la demanda de expresiones y productos culturales nuevos; de otra manera, la demanda de servicios museísticos, por ejemplo, entra en competencia, al menos en algún grado, con el conjunto de otras ofertas de consumo cultural que pasan por el proceso de digitalización.

Como ya se puede intuir, la relación costo-beneficio percibida por una audiencia cultural potencial está influenciada con fuerza por criterios objetivos y subjetivos sobre la relación gasto-obtención o tiempo-dificultad, lo que, traducida en los ejemplos antes propuestos, podría verse como: “Aunque el museo sea gratuito, implica gastos indirectos, mientras que ver una película en internet está asumido en el gasto cotidiano”.

Más allá de esta caracterización del problema, hechos como la digitalización de la cultura encierran la ampliación de su cadena productiva, incluyendo en ello a actores de segmentos no tradicionales en sus nuevas formas de producción y extracción de valor (por ejemplo, la puesta en juego de ingenieros informáticos y diseñadores gráficos en la digitalización de obras y acervos, y también expertos en mercadotecnia digital,

*community managers* y toda una nueva pléyade de actores y servicios hace apenas quince años inexistentes).

De ahí, la profesionalización de la gestión cultural en nuestros días implica la necesidad de reconocer e identificar estas reconfiguraciones y ubicar el ingreso y papel de esos nuevos actores y prácticas en el mapa, pues cada pequeño cambio, cada ampliación en las prácticas, representa un escenario de gestión poderoso de las nuevas manifestaciones y dinámicas de la cultura.

## NUEVOS ACTORES, NUEVAS PRÁCTICAS

En un libro muy reciente, Alexa Clay y Kyra Maya Phillips (2015) acuñan el término *misfit economy*, que podría traducirse al español por “la economía de los inadaptados”. Aunque el libro trabaja en un registro algo informal, dada su audiencia no académica, su idea central es demoledora: gran parte de la economía creativa mundial, más o menos calculada en 60%, se encuentra guiada y liderada por actores históricamente considerados como marginales o inadaptados (piratas, *hackers*, gánsters y una infinidad de híbridos intermedios).

El argumento expone que, al encontrarse fuera de la lógica legal del mercado y al estar en posibilidad de comprender desde dentro los sistemas de producción de valor y los determinantes cotidianos a partir del genuino punto de vista del usuario y del consumidor, estos “inadaptados” son capaces de ver con claridad los cauces de la innovación y ponerlos a prueba sin la excesiva percepción de riesgo que permea en los entornos productivos más normativos. En palabras de las autoras, esto se explica así:

¿Qué tienen en común piratas, terroristas, hackers y las pandillas urbanas con, por ejemplo, Silicon Valley? La innovación. En todo el mundo diversos innovadores en el contexto de las llamadas economías grises y negras diariamente se encuentran desarrollando soluciones diversas para enfrentar un gran número de retos. Lejos de deber ser vistos como unos “emprendedores desviados”, que representan una amenaza

para la estabilidad económica y social, estos innovadores muestran un notable ingenio, siendo pioneros en el desarrollo de métodos originales y mejores prácticas de las cuales podríamos aprender día a día y poner en acción en nuestros propios mundos. La economía de los inadaptados busca conocer y aprovechar esta nueva fuente de ingenio (Clay & Phillips, 2015, p. 5. Traducción propia).

Este punto de vista es relevante en el tema que aquí tratamos, pues pone de manifiesto que los nuevos escenarios de la economía creativa y del conocimiento actuales se configuran, cada vez más, no a partir de las proyecciones de los actores tradicionales, sino, sobre todo, a través del concurso de nuevos agentes que, voluntaria o involuntariamente, consciente o inconscientemente, van apropiando los entornos emergentes de esta economía, y modifican sus límites mínimos y máximos en lo tocante a las formas de uso de las nuevas tecnologías y, sobre todo, de las formas de aprovechamiento social que las redes cooperativas y distributivas no formales permiten de ellas.

En este sentido, la experiencia de más de veinte años con los entornos de la Web 2.0 nos permite afirmar que la inteligencia colectiva, potenciada por la emergencia de estas potentes redes de intercambios, muchas veces informales, acicatean la innovación constante y, también, el veloz y permanente desplazamiento de aquello que, a razón de apenas algunos cambios menores en el contexto, pasa a ser de un día a otro algo completamente obsoleto.

Esta constante puja por el dominio de los escenarios y la facilidad para crear y experimentar sin grandes inversiones ha favorecido la aparición de verdaderas tribus de pioneros e innovadores que, con tan sólo una buena idea y la mínima capacidad de reacción frente al entorno, pueden generar productos o servicios millonarios, desbancar en semanas a los líderes del momento o llevar a la bancarrota, en pequeñas fracciones de tiempo, a emporios enteros. Esto, en términos de creación cultural, está muy lejos de poder ser visto como una nimiedad o algo sin importancia, y por eso la premura de observar parte de este fenómeno.

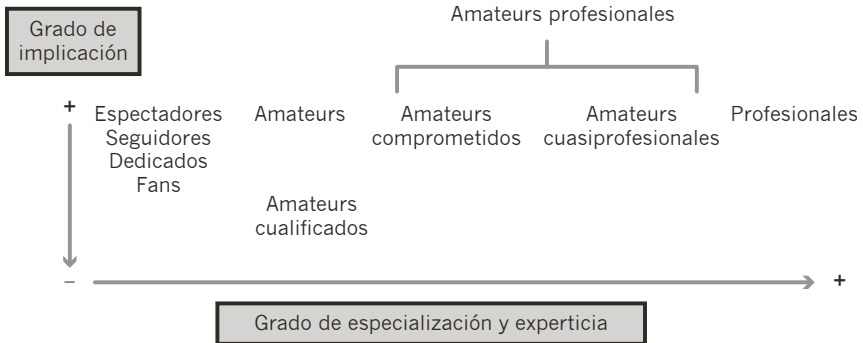
## LA LÓGICA DEL *DO IT YOURSELF* O EL HÁGALO USTED MISMO

Durante la década cincuenta, en medio de la mirada eufórica y edulcorada que permitía el auge de la economía de posguerra, Estados Unidos vio surgir el entusiasmo por la cultura del *do it yourself* (DIY) o hágalo usted mismo. Mezcla de emprendedurismo casero y de una sensación de autoconfianza omnipresente en el contexto (que no producto o manifestación reactiva u opción viable al consumismo, tal como se reconfigurara a partir de los movimientos anticapitalistas de la década de los sesenta y setenta), el DIY dio como efecto secundario, y a mediano plazo, un poderoso acicate y fomento a los movimientos emprendedores, los cuales culminarían en la década de los setenta y ochenta en los *homebrews* o clubes de aficionados, asociaciones informales variantes en tamaño, pero en general pequeñas, en las que aficionados a una materia compartían conocimientos sobre proyectos de innovación (por ejemplo, algunos de los grandes emprendedores de emporios tecnológicos contemporáneos, como Steve Wozniak, cofundador de Apple, generaron gran parte de sus proyectos iniciales en este tipo de clubes).

Desde ahí, la cultura del DIY (ya lejos de la época en que su fiebre se limitaba al patronaje de vestidos o la instalación de estantes nuevos en las cocinas) se fue objetivando en el proceso de tecnologización de los diversos modos de hacer. Visto así, podemos afirmar que los usuarios actuales de las nuevas tecnologías, independientemente del grado de conocimiento y de la capacidad del propio *performance*, son, en algún grado, herederos activos de ese modelo, son *DIYers* a su manera; más aún, son una forma particular de *DIYers*: son *prosumidores*.

## EL PROSUMIDOR: CUANDO EL *DIY* SE VUELVE UN PROCESO DIALÓGICO

En la década de los setenta, Alvin Toffler, un futurista y preconizador de la nueva ola tecnológica, acuñó el término prosumidor (*prosumer*, en inglés) (1984), apócope de los términos “productor” y “consumidor”. En su momento, Toffler planteaba el escenario de un futuro en el



**Figura.** Tipos de aficionados por grado de implicación y especialización.

Fuente: reelaboración de Leadbeater, 2004, p. 23.

cual el consumidor, entendido en el sentido lato del término, acababa involucrado de manera natural y lógica en el proceso de producción. Así se tratara de un producto o servicio industrial, uno cultural o uno de cualquier otra índole, y por la evolución de las formas de demanda, el consumidor estaría sumado en el proceso de generación de ese producto o servicio: el consumidor demanda lo que quiere y lo obtiene a través de un proceso colaborativo y dinámico con el ofertante.

Hoy el concepto, que mantiene la esencia toffleriana, pero que ha puesto el acento en los usos tecnologizados de la información, se ha transformado para llegar a etiquetar el modo de comportamiento de gran parte de los usuarios de la nuevas TIC. En la actualidad, existe un acuerdo casi tácito entre los expertos sobre el tema en que el prosumidor representa el perfil típico de las audiencias-usuarios de los medios interactivos actuales, cuya principal característica es la posibilidad de producir, consumir y manipular, en la misma proporción e, incluso, a la vez, contenidos diversos, además de ser capaz de circularlos y recircularlos de manera diferida y sincrónica.

Con ello de telón, hoy se parte del supuesto de que el usuario, normalmente y de manera natural, no puede (aunque quiera) quedarse al margen de sólo consumir o producir información cuando interactúa

a partir de este tipo de tecnologías: en realidad, el simple hecho de modificar de alguna manera parte de un contenido o su referente y utilizarlo después de cierta forma, constituye, en sí mismo, un acto de prosumerismo. Por supuesto, el grado de implicación, la motivación y la conciencia sobre este acto varía mucho en cada usuario y objetivo, pero, en definitiva, el acto prosumerista se ve consumado.

En este sentido, el prosumidor, cuando tiene la suficiente motivación y medios para hacerlo, pasa de ser un mero DIYer a un gestor de información y contenidos, un dinamizador de los escenarios de producción y consumo que, con su actividad, potencia la cantidad de contenidos de los diversos escenarios de consumo: desde ahí, el prosumidor viene a romper la lógica imperante en los sistemas de la economía creativa predigital, basada en el control de la oferta por medio de la posesión escasa de los medios de producción y la distribución y consumo lineal y verticalizado.

Así, la aparición del prosumidor ha venido a transformar, en poco tiempo, muchos aspectos de la ecología y la economía política de los medios y las industrias culturales tradicionales y, aunque sería un error afirmar que el prosumidor es un producto histórico de estos tiempos (pues donde alguien ha producido y consumido en parte iguales, como bien ha señalado Toffler, siempre ha habido un prosumidor), su aparición masiva es innegablemente actual y su desplazamiento se ha puesto al centro de los emergentes reacomodos en los escenarios mediáticos y creativos.

Si hacemos caso a estos presupuestos, el prosumidor es, entonces, un agente que desordena el mapa tradicional de esta forma de economía al explotar las posibilidades de la oferta (basada en la viabilidad de generar contenidos a costos de producción muchas ocasiones rayanos en cero y sin un afán de lucro). De esta manera, cada usuario con acceso y gestión de tecnologías de la información es, potencialmente, un agente más que puede incrementar la oferta de los diversos catálogos de contenidos.

Es obvio que para las industrias creativas basadas en esquemas al tiempo posfordistas y predigitales es muy difícil conservar de modo



natural los privilegios de la era del monopolio productivo y distributivo, lo cual obliga a estos actores a blindar sus sistemas de privilegios al propiciar una escasez artificial de contenidos culturales, en particular partiendo de la instrucción de mantener una constante vigilancia y coacción legal sobre los formas prosumeristas y autogestivas de actuación.

En este punto resulta importante revisar una forma particular de actor que, con sus conocimientos sobre diversas materias y al convertirse en prosumidor, puede llegar a poner en acción una imagen privativa de economía de la inadaptación que irrita al sistema de privilegios del que ya se ha hablado: el amateur.

## AMATEURS O LOS DEPOSITARIOS INVISIBILIZADOS DE GRANDES CUERPOS DE CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO. UN EJEMPLO ASTRONÓMICO

Abril de 2012 es una fecha importante para los estudios sobre amateurismo, pues la NASA puso en marcha en esa fecha el proyecto Target Asteroids, a partir del cual se invitaba a astrónomos amateurs a colaborar con créditos en un tipo de trabajo histórica y tradicionalmente reservado a astrónomos profesionales: la localización y mapeo de cuerpos cercanos a la Tierra (NASA, 2012).

Este proyecto representa (aún está vigente) una iniciativa sin precedentes, ya que el conocimiento amateur se empareja, en su conjunto y en importancia, con el conocimiento profesional en manos de una minoría científica de élite.

Al decir que se “empareja en su conjunto” queremos destacar que no se parte de que no existan diferencias sustanciales y obvias entre el conocimiento resultado de procesos de adiestramiento formales y aquellos informales o no formales (como el conocimiento amateur), sino que se reconoce que el conocimiento colectivamente construido y distribuido entre individuos con entrenamiento informal, puesto en marcha en escenarios informales, es capaz de revelar, cuando se coordina con base en estructuras formales de colaboración, soluciones creativas y ricas en respuestas a problemas prácticos, los cuales se

encuentran obstaculizados por los límites de los marcos disciplinares que entran en juego en los ambientes profesionalizados, así como por las distintas burocracias instituidas en ellos.

Aunque este caso ejemplar ayuda a visibilizar la importancia obviada de la actividad amateur y sus potenciales procesos en la producción, circulación y conservación de conocimiento especializado a partir de modelos no formales, en realidad la figura del amateur y su relevancia en los términos antes descritos ha quedado largamente relegada a la sombra de los intereses académicos y económicos, a pesar de que han sido actores clave en la tarea de rastrear, acumular, compartir y circular conocimientos de muy distinta índole, en particular con la formación de clubes, organizaciones y agrupaciones creadas para tales fines (Stebbins, 1979; Stebbins, 1992).

En este sentido, la actividad amateur ha fungido como baluarte de atesoramiento de saberes muchas veces inexistentes en los contextos institucionalizados, conocimientos que, debido a su carácter periférico o considerado como de difícil clasificación o utilidad práctica inmediata (pensemos en el caso de los filatelistas, numismáticos u orquideólogos amateurs, por ejemplo), han sido soslayados, aunque, al operar por fuera de lógicas burocráticas y estandarizadas, logran, no rara vez, formas innovadoras o poco ortodoxas de organización, producción y circulación del conocimiento (volviendo al ejemplo, conocidos son los casos en que un numismático o un anticuario amateur han sido de gran ayuda en proyectos históricos o arqueológicos profesionales) (Leadbeater y Miller, 2004).

En el entendido de que un amateur es alguien que hace lo que hace por un interés existencial que rebasa o queda fuera del interés profesional, económico o instrumental (“no se vive de ello, sino para ello”, se podría decir), el proceso de socialización del conocimiento amateur se ha centrado, de manera histórica, en la puesta en común entre pares e iniciados, y ha dado lugar a su encapsulamiento e invisibilización, aunque comienza a percibirse un naciente, aunque todavía incipiente interés por la capacidad de estos actores de diseñar modelos útiles en la gestión de conocimiento especializado en medio de una renovada

inclinación (propiciada por la constatación del quiebre en los modelos de educación formal) por las potencialidades de procesos emergentes y no tradicionales basadas en la economía social del conocimiento.

A partir de ahí y a través de la apropiación actual de algunas de las nuevas TIC, estos amateurs se han vuelto capaces, al menos en algún grado, de convertirse en prosumidores, es decir, agentes capaces de producir y consumir como procesos simultáneos y, cuando después de esto se han agrupado en colectivos de interés en la Web, han creado comunidades virtuales, clubes ya no restringidos a las limitaciones geográficas de la era predigital, construyendo, compartiendo y distribuyendo ese conocimiento otrora hermetizado.

### ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS AMATEURS EN LA NUEVA ECOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO PROSUMERISTA?

Un recurso común para referirse a las condiciones de nuestras sociedades contemporáneas es afirmar que se trata de sociedades del conocimiento y de la información, y aunque el debate en torno al concepto es grande y no nuevo (tema al que no nos referiremos aquí), podemos sintetizar que el punto de partida es asumir que las sociedades actuales son altamente dependientes, en su organización y funcionamiento, de la producción, circulación y consumo de información, la cual genera formas diversas y valiosas de conocimientos (donde este conocimiento se convierte en la base productiva de distintos sistemas económicos y de acceso a oportunidades).

Una de las cuestiones básicas sobre la teorización de la sociedad del conocimiento es que esta nueva forma de organización implica la emergencia de regímenes de producción y consumo del conocimiento, pues el sujeto, al tener a mano nuevos escenarios, proceso y agentes capaces de producir, reproducir, circular y consumir formas de información novedosas y más ricas (que son, a fin de cuenta, contenidos orientadores prácticos de la acción), modifica también sus maneras de aprovecharlos y capitalizarlos.

Esta reconfiguración implica, en la práctica, un desfase entre viejos y nuevos actores, el cual se objetiva, en este caso, en el desbalanceo de la fórmula sistema educativo formal-nuevos actores informales, en el que estos segundos se transforman en prosumidores cuando antes se habían limitado a ser o sólo productores, o bien, consumidores.

Estos nuevos actores son, al mismo tiempo, productores, consumidores y reactivadores de objetos de cognición varios (llámeselos contenidos culturales, simbólicos, habilidades o competencias creativas). Con su aparición, los prosumidores retan a la lógica de un modelo de conocimiento en el que éste es centralizado, hermetizado, seleccionado, repartido y almacenado en la fórmula unos-intermediación-pocos (como lo hace la escuela, la universidad y los medios tradicionales, por ejemplo) para pasar a proyectar la posibilidad de un modelo muchos-desintermediación-muchos.

Desde ahí, el prosumidor aparece como precursor de un nuevo panorama de reorganización de la ecología del conocimiento, donde éste no procede (no puede hacerlo ya) únicamente de la organización formal de la instrucción provista por las instituciones educativas, sino, en buena parte, de procesos autónomos, desregulados e informales, a veces bastante invisibles, aunque omnipresentes.

En este escenario, la actividad prosumerista tiene un papel protagónico que lo coloca al centro de la construcción y el mantenimiento de la sociedad del conocimiento, y donde estos prosumidores, en forma de redes de actores colectivos, aportan y extienden, con base en la economía de la *adhocracia* y el conocimiento socialmente distribuido, sus conocimientos especializados a complejas redes de trabajo y colaboración informales; con ello, ayuda a fomentar la emergencia de un escenario que favorece cada vez más la absorción del “sé hacer” antes que el “dicen o se dice que sé hacer” (vale exponer que el concepto de *adhocracia* se atribuye, también, a Toffler, y hace referencia a una compleja dinámica organizacional fundamentada en los principios de autorregulación, descentralización selectiva de funciones, presencia de niveles de estandarización muy flexibles y existencia de un sistema horizontal de

gratificaciones (Jenkins, 2009; Leadbeter & Christie, 2009; Leadbeater & Miller 2004; Leadbeater, 2008, 2012).

Ahora bien, una vez que se ha afirmado que los amateurs, por sus características históricas, pueden ser vistos como depositarios invisibilizados de grandes cuerpos de conocimiento especializado (el cual solía quedar encapsulado por su entorno inmediato), ¿qué sucede cuando el amateur se convierte en prosumer? Potencialmente, ese conocimiento encuentra la posibilidad de ser destapado, de formar nuevos circuitos de circulación y hallar nuevos modos de producción y resguardo, y sobre todo, es capaz de construirse de manera sinérgica y colectiva, y potenciar, a niveles históricos, el volumen a mano de conocimientos especializados a través de modalidades informales de socialización, una posibilidad que no podía haberse soñado hace apenas un par de décadas.

## LA ANATOMÍA DEL AMATEUR: AMATEURS, AFICIONADOS Y PROAMS, LAS CATEGORÍAS LARGAMENTE EN CONFLICTO

Un problema de fondo en los muy escasos estudios sobre amateurismo ha sido la construcción conceptual misma del “amateur”, situación que sigue sin encontrar un consenso. Mientras para algunos autores su carácter tiene que ver con el tipo de actividad que realiza, para otros se relaciona con el tiempo dedicado a ella, las habilidades necesarias para llevarla a cabo e, incluso, con la pertenencia a un colectivo o agrupación que valide con la membresía el carácter de amateur (Stabbins, 1979; Stabbins, 1992; Leadbeater & Miller, 2004).

Charles Leadbeater, quizás el teórico actual más reconocido sobre el campo de la economía creativa del amateurismo, y Paul Miller han intentado construir una taxonomía operativa y realista sobre las características del amateur; en su esquema de clasificación, proponen que éstos deben ser categorizados mediante el cruce de dos variables: a) la no profesionalización de la actividad (es decir, que no constituya la actividad económica base de supervivencia del sujeto, sino que se

manifieste como algo aparte de ella); y b) el grado de implicación del sujeto en su campo experticia (es decir, la calidad especializante del conocimiento que éste posee para ser competente en él respecto al tiempo que se dedica a cultivarlo).

Con base en ello, los amateurs se pueden dividir y clasificar de la forma como exponemos en la figura 4.

Los amateurs (caracterizados por un alto grado de compromiso y desempeño y en los que la cantidad y calidad de conocimientos presentan un grado alto de experticia) pueden ser englobados en algunas de estas categorías en su paso al prosumerismo. Ellos son potencialmente capaces, se asume, de mantener un papel activo en los entornos de socialización virtuales, y llegar a formar agregados colectivos con distintas formas de operación y organización (que pueden ir desde un grupo de seguidores más o menos pasivos hasta complejos y poblados grupos colaborativos en que la tarea central radica en generar producción conjunta y de alta calidad en relación con determinados objetos de conocimiento).

## UN CASO DE ESTUDIO DESDE LA CATEGORÍA PROAM

El título de amateur, como ya es visible en esta categorización, no está dado por el tipo de actividad que el aficionado desarrolle o el objeto de su interés, sino por la actitud con que se enfrenta a ello y que rebasa el consumo o la práctica más o menos pasiva; llega, dependiendo de las circunstancias, a presentar niveles de conocimiento experto en los que este mismo conocimiento se puede transformar en prácticas calificadas como casi profesionales o profesionalmente competentes, tal es el caso del tipo de amateur clasificado por Leadbeter y Miller como “proam”.

El término “proam” es la apócope, también, de dos términos: “profesional” y “amateur”. El proam, según estos autores, es un tipo de amateur cuyos conocimientos y experticia en el manejo de una materia u objeto son similares o cercanos en calidad a los que presenta un profesional. Visto así, el proam es el último eslabón de la cadena, aquel que está más comprometido y dedicado al tema de interés.

El proam es un potente agente en la economía creativa y del conocimiento, pues su actividad, cuando llega al papel de prosumidor, supone la presencia en el juego de un actor que: a) conoce en profundidad una materia y sus objetos; b) conoce los escenarios prácticos desde una visión experta; c) sus prácticas y puesta en juego, motivadas por el interés en la materia y no por el afán de lucro, lo vuelven un actor muy flexible; y c) todo ello en conjunto lo pueden llevar, dadas las condiciones, a generar procesos innovativos y emprendedores en escenarios dominados por los puntos ciegos que concurren en la visión de quien tiene que ser muy cuidadoso al “arriesgar en el juego”.

Para acercar al lector a la capacidad de desordenamiento y reordenamiento que pueden representar los amateurs prosumidores frente a la producción cultural y el estatuto actual de la sociedad del conocimiento, a continuación compartimos el caso de un grupo de proams, agrupados en una comunidad virtual, y su actuación en un sector de la economía creativa particular: la producción editorial.

## EL FORO LETRA ROSA

Un caso de estudio con el que se inició la investigación doctoral esbozada muy brevemente en este trabajo fue la comunidad virtual perteneciente a este último grupo (amateurs prosumidores proams), centrado en la autoproducción de material editorial.

La labor primordial de este grupo (con el pseudónimo de foro Letra Rosa, por respeto al derecho a mantener el anonimato), formado en su mayoría por mujeres adolescentes o posadolescentes hispanoparlantes (de dieciséis a veintiún años, como regla), consiste en la traducción, corrección, editorialización y liberación pública de obra procedente de distintas editoriales en el género de literatura romántica juvenil (en ese sentido, innegablemente protegida por leyes internacionales de propiedad intelectual).

La gran queja de este grupo, y lo que les presenta el principio de asociación, es que “las editoriales que publican en español no ofrecen a

su público lector casi nada de la oferta en idioma inglés”. A decir de los miembros de este grupo, casi noventa por ciento del género se produce en países anglosajones, de lo cual se traduce y publica cada año al español apenas entre cinco y diez por ciento.

Con el reclamo en la agenda, estas amateurs, con fuertes rasgos proam, se dan a la tarea de organizarse para traducir al español las principales obras y sagas de su interés y, luego, ofrecerlas de manera gratuita en un repositorio digital y en línea de contenidos.

Esta labor, como es de imaginarse, requiere altos niveles de organización, delegación y monitoreo de funciones, así como la verificación de las competencias expertas de los sujetos que llevan a cabo tales funciones. Haciendo caso al concepto de amateur expuesto por Leadbeater y Miller (2004), ninguno de estos grupos funciona con base en modelos de financiamiento externo ni busca el lucro; no es un negocio para ellas, y toda colaboración y forma de pertenencia es anónima y completamente voluntaria.

A partir del principio adhocrático de la colaboración del que hemos hablado, estas jóvenes amateurs prosumidoras se organizan en estrictos equipos de trabajo para desempeñar tareas especiales: traducción, corrección, editorialización, empaquetamiento, clasificación y liberación de obra.

Decimos que se trata de amateurs que rayan en la experticia profesional pues cada uno de los equipos se orquesta y trabaja a partir de estrictos lineamientos (que consideran retribuciones honoríficas y sanciones, en su caso) y, sobre todo, un control de calidad muy riguroso en cada una de las actividades editoriales; para ello, funcionan consejos de dictaminación colegiada que censan y tasan de manera colectiva la capacidad de cada una de las aspirantes a colaboradoras, y se prevé la aplicación de pruebas que ayudan a reconocer el dominio de la actividad a la cual se aspira a colaborar; por ejemplo, las traductoras pasan por una prueba con tiempo determinado a partir de la cual se valora la calidad de la traducción, e igual sucede en cada una de las otras áreas de producción e instancias de organización.



Con esta gestión colectiva de las potencialidades de conocimiento y de la colaboración en red, que involucra a jóvenes de toda Latinoamérica, Estados Unidos y España, y de aquello que autores como Lévy han llamado “inteligencia colectiva” (Lévy, 1999), este grupo de jóvenes proams logra traducir entre tres y cuatro libros por mes y arrojarlos al universo público de la Web, donde una comunidad de casi tres mil *fans* hispanoparlantes del género festejan su labor (González, 2015).

Por supuesto, el problema de la legalidad de estas actividades (el sitio ha migrado su dominio y permalink al menos tres veces desde su existencia, dadas las amenazas de algunas editoriales) son tema de controversia, pero, al final de cuentas, lo importante es lo que nos demuestran: nuevos actores, a veces tan jóvenes como éstos o más, están ingresando de manera natural y sistemática al juego tradicional de la producción cultural y su economía creativa, y están transformando las reglas del juego y la forma en que entendemos ideas como la de acceso democrático o aquella del *share culture* (Lessig, 2001).

Hoy, muchos de estos actores, a veces colectivos, pueden ser catalogados como piratas, rebeldes o justicieros, pero al mediano y largo plazo serán ellos los que impongan las reglas de operación en un escenario de producción cultural que, a fuerza de la ceguera permanente de un puñado de emporios económicos de la cultura que se niegan a flexibilizarse, a adaptarse y evolucionar con el espíritu de los tiempos en pos de proteger privilegios ya caducos, va quedando obsoleta y sobrepasada, y, sobre todo, que representa el peligro de ralentizar con sus patadas de ahogado el flujo dinámico de un proceso que ya está aquí desde hace tiempo y que llegó para quedarse (Leadbeater, 2012).

Ya sea medrando dentro de la economía del inadaptado o con nuevos modelos de generación de valor de la creatividad legales, una miríada de jóvenes y adultos, amateurs o emprendedores, están poniendo frente a nuestras narices el mapa de lo que será este escenario en un no muy lejano futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, C. (2006). *La economía long tail*. Barcelona: Tendencias.
- Clay, A. & Phillips, M. (2015). *The misfit economy*. Nueva York: Simon & Schuster.
- González, R. (2015). Comunidad virtual de amateurs con estándares profesionales (proams) en la replicación de productos editoriales comerciales. *Paakat*, vol. 5, núm. 9.
- Jenkins, H. (2009). *Fans, bloggers y videojuegos: la cultura de la colaboración*. Barcelona: Paidós.
- Leadbeater, C. (2008). *We-think: the power of mass creativity*. Londres: Demos.
- (2012). *Innovation in education: Lessons from pioneers around the world*. Doha, Qatar: Bloomsbury Qatar Foundation Publishing.
- Leadbeater, C. & Christie, I. (1999). *To our mutual advantage*. Londres: Demos.
- Leadbeater, C. & Miller, P. (2004). *The pro am revolution*. Londres: Demos.
- Lessig, L. (2001). *The future of ideas: The fate of the commons in a connected world*. Nueva York: Random House.
- Lévy, P. (1999). *Collective intelligence: Nankind's emerging world in cyberspace*. Nueva York: Basic Book.
- NASA (2012). Recuperado de [http://www.nasa.gov/home/hqnews/2012/apr/HQ12-121\\_OSIRIS-REx\\_Outreach\\_NEOs.html](http://www.nasa.gov/home/hqnews/2012/apr/HQ12-121_OSIRIS-REx_Outreach_NEOs.html)
- Stebbins, R. (1979). *Amateurs. Margin between work and leisure*. Nueva York: Sage.
- (1992). *Amateurs, professionals and serious leisure*. Montreal: McGill Queen University Press.
- Toffler, A. (1984). *The third wave*. Nueva York: Bantam.

## Capítulo 7

### La gestión cultural: nuevos contextos emergentes urbanos en el área metropolitana de la Ciudad de México

Alberto Zárate Rosales

Dedicatoria

A Foxi, el perro callejero de la colonia El Vergel, avecindado en Tlaquepaque, víctima de una agresión cobarde y montonera por parte de dos hombres y una mujer que llevaban, además, un perro Pitbul.

A Nadia Vera, colega antropóloga y gestora cultural, egresada de la Universidad Veracruzana y víctima de feminicidio, pese a las amenazas que ella denunció oportunamente, junto con otras cuatro personas más: tres mujeres más y un fotógrafo.

Y recordar que nos siguen faltando 43...

#### A MANERA DE INTRODUCCIÓN

En este capítulo abordaremos algunos contextos emergentes de la gestión cultural en el área metropolitana de la Ciudad de México. Este documento forma parte de uno mayor, acerca de los contextos emergentes en que se lleva a cabo la gestión cultural en ámbitos urbanos. Aquí nos centraremos en los ejemplos empíricos que hemos registrado en los últimos tres años de atender el Taller de Gestión Cultural de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México y de haber participado en distintas actividades evaluativas con instancias de cultura en el centro del país.

## LA CIUDAD DE MÉXICO

Coincidimos con Coyote Estrada (2012), al delimitar a la Ciudad de México y en nuestro caso, el área metropolitana, como una zona que, debido a sus microrregiones, que rebasan la división política, nos muestra la complejidad del “México profundo” (Bonfil, 1990).

Cuando analizamos la información estadística y censal, resalta en primera instancia la distribución desigual e inequitativa de la infraestructura de la Ciudad de México y, en particular, del área metropolitana. El asunto se vuelve complejo cuando observamos el dato duro y que algunas delegaciones políticas concentran mayor cantidad de espacios culturales que otros; sin embargo, esta situación no garantiza la asistencia a dichos foros o, al menos, no se considera que sean espacios de acceso a los distintos sectores socioeconómicos y culturales (Silva, s.f.).

Los principales espacios artístico-culturales se ubican en el centro y sur de la Ciudad de México; en contraparte, en el resto del área metropolitana la infraestructura cultural es mucho menor. El aspecto que queremos resaltar es que esta cantidad, en la práctica, se concentra en microrregiones y no representa un beneficio directo para la población; por ejemplo, un teatro localizado en un punto de determinada delegación política no necesariamente es utilizado por la población de ésta o de delegaciones circunvecinas. Otro ejemplo más: el Museo del Agua, situado en la delegación Gustavo A. Madero, es un espacio bastante cercano al metro Indios Verdes; sin embargo, no se le hace difusión y sus actividades distan de cumplir con su misión y visión; incluso, habitantes de colonias circunvecinas no saben de su existencia ni mucho menos de su localización (información personal de Adrián Ornelas, 22 septiembre de 2015).

Con estos ejemplos la problemática apenas se visibiliza. Hace un año, un grupo de estudiantes registró un polígono donde, en un radio de unos cuantos kilómetros, confluyen los municipios de Nezahualcóyotl, Ecatepec, Tezcoco y las delegaciones Venustiano Carranza y Gustavo A. Madero. De acuerdo con los datos estadísticos delegacionales y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en la delegación

Venustiano Carranza existe un par de espacios culturales (una casa de cultura y una biblioteca); sin embargo, al hacer el recorrido de campo y con el levantamiento de información de primera mano, se observó que no había centro cultural alguno al que pudieran asistir los habitantes; en contraparte, los mismos estudiantes registraron el desarrollo de actividades autogestivas de los propios habitantes para realizar actividades artístico-musicales; por cierto, ninguna autoridad de las cinco demarcaciones tiene presencia en el lugar para identificar las necesidades socioculturales de esta población.<sup>1</sup>

Con esta situación, desmitificamos el hecho de avalar que las distintas delegaciones de la Ciudad de México concentren espacios culturales, pues se puede contar con ellos, pero esto no es garantía de que sean utilizados por los habitantes de la demarcación, lo cual se refleja en los sectores con mayores niveles de marginación.

Esta reflexión nos obligó a cuestionar el enfoque que se sustenta únicamente en indicadores o índices que homogeneizan la visión de la infraestructura cultural. Quizá para fines de administración de recursos, este tipo de acciones puede tener cierta utilidad, pero en la práctica nos damos cuenta de que se deja de lado o se margina el acceso a bienes culturales a amplios sectores sociales, metafóricamente hablando, “los que se ubican al otro lado de la calle...”.

## LA POLÍTICA CULTURAL DE “TODO TIEMPO PASADO FUE MEJOR”

Este dicho popular nos hace recordar que tal vez, en nuestro caso, debamos considerar que hubo otros tiempos cuando la política social se enfocó a desarrollar acciones socioculturales y la infraestructura correspondiente; sin embargo, en la actualidad, las crisis recurrentes y el fomento de un modelo socioeconómico que beneficia a unos cuantos ha puesto en evidencia

---

<sup>1</sup> Agradecemos a María Luisa L. Chimal Rivas, Miriam Domínguez Ruiz, Adriana Paula García Soto, Aída Araceli Contreras Hernández, Lissete Andrea Durán Chiu, Rodrigo López Portillo y Cristian Josué López Cruz sus amables comentarios sobre el tema del “polígono del aeropuerto”, entre agosto y noviembre de 2014.

que la construcción de infraestructura cultural no es el fuerte de las últimas administraciones, salvo algunos referentes bastante cuestionables. A nivel federal, por ejemplo, el Centro Fox (Espinosa, 2014) o la Biblioteca Vasconcelos (Ceballos, 2007) son, junto con la Estela de Luz (Avilés, Garduño y Méndez, 2013), apenas algunas muestras notorias de esa política cultural.

Eliud Silva (s.f.) indica que “la implementación de eventuales proyectos de desarrollo de infraestructura no hará de facto que los residentes de dichas unidades geográficas practiquen o tengan el hábito cultural con relación a esa infraestructura”. Este señalamiento se aplica, de hecho, a las colonias urbanas que cuentan con dicha infraestructura, pero no la utilizan. Los motivos pueden ser de distinta índole y reflejar algo más que el “habitus cultural” (Bourdieu, 1988). Incluso, hay espacios que se encuentran en una microrregión y que no son utilizados ni considerados por la comunidad. Un ejemplo es la Sala de Conciertos Tepcuicatl, ubicada en la esquina de Acueducto de Guadalupe y Cantera y visitada, principalmente, por estudiantes de nivel básico de la delegación Gustavo A. Madero, y no por los vecinos del lugar, que ni siquiera están al tanto de las actividades que se organizan (información verbal de Alejandro Campuzano Negrete, 14 de abril de 2014). Este es uno de los riesgos al interpretar de manera mecánica las estadísticas oficiales.

Las cifras oficiales resaltan que la capital tiene mayor infraestructura, y esto puede ser cierto, pero es innegable que se debe trabajar por una democracia cultural que permita a los sectores más marginados el acceso a los bienes culturales.

## LAS ENCUESTAS NACIONALES Y SU LECTURA IMPLÍCITA

La Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales, de 2004 y 2010 (Conaculta, 2004, 2010), es contundente: más de la mitad de la población registrada en estos documentos no participa abiertamente en los distintos espacios culturales. Incluso, nos muestra aspectos radicales. Sólo nos centraremos en un par de ítems: 37% de la población no ha ido a alguna librería y 39% de la población nunca ha leído; es ligeramente

mayor la cantidad de mujeres que nunca han leído. Asunto grave en un país donde distintos representantes populares no recuerdan o reconocen no tener en la lectura cotidiana un aliado en su vida profesional.

El Sistema de Información Cultural (Conaculta, s.f.) revela que en el país existen poco menos de 1 600 casas de la cultura, es decir, una por cada 73 997 personas, y 639 teatros: uno por cada 185 282 habitantes. Esto adquiere significado en un país con 118, 395 000 habitantes. Es evidente que el trabajo de gestión cultural puede realizarse con las mejores intenciones, pero, en definitiva, hay aspectos de índole estructural que debemos considerar, ya que rebasan las buenas intenciones.

### CASAS DE CULTURA Y OTROS CENTROS DE CULTURA, LABERINTOS DEL ENTENDIMIENTO (DE QUIENES LOS OPERAN)

Salvo casos excepcionales, la mayoría de las casas de cultura en el área metropolitana son verdaderos “elefantes blancos”,<sup>2</sup> que reportan problemáticas comunes. La información que a continuación compartimos proviene de varias casas de cultura de Ecatepec y de la delegación Gustavo A. Madero. En seguida, presentamos un resumen:

- La casa de cultura depende de otras secciones que comparten proyectos distintos o son parte de uno que incluye otras áreas totalmente distintas: el campo de la cultura comparte presupuesto con el de deporte, bienestar social, mercados, parques y jardines, y asistencia social. Estos casos son frecuentes en el Estado de México; en la Ciudad de México, dependen de las delegaciones políticas, lo que les marca su impronta, es decir, el apoyo que reciban obedece al interés del delegado en turno.

---

<sup>2</sup> Agradecemos los comentarios de los estudiantes Adriana Salinas, Óscar Isaac Bautista Sánchez, Leslie Nayeli Espinosa Bustos, Sarahí Ramírez García, Angie Ríos Ramírez, Jéssica Cervantes Soto, Enrique Abraham Frías Trujillo, Adrián Ornelas, Aarón Franco y José Iván Velasco.

- Los presupuestos de las casas de cultura pertenecen a los llamados “autogenerados”: los profesores e instructores “ofertan” los cursos, los cuales son cobrados mensual o semanalmente por los administradores. Una parte de lo recaudado sirve para el pago del sueldo del docente y el resto, lo dispone la delegación o municipio. Rara vez, el presupuesto se devuelve en forma de mejoras o de material necesario para los cursos. La opacidad en el manejo de los recursos es una constante. Aún más, algunos espacios no han recibido mantenimiento desde que fueron inaugurados.
- Los directivos son designados por compadrazgo o amigazgo y más por sus habilidades que por su conocimiento del tema y de la operación de estos espacios. En varias ocasiones, se registró que los funcionarios están más interesados en quedar bien con su jefe que con la comunidad a la que, se supone, deben servir; también, el absentismo constante de éstos es frecuente; justifican sus ausencias con el pretexto de que son requeridos en las oficinas de la delegación.
- No se emiten convocatorias para seleccionar a los profesores e instructores de los cursos que se imparten. Tampoco disponen de programas de actualización curricular.
- Falta difusión y, en el mejor de los casos, se relega a quien tiene el conocimiento técnico al respecto. Se han llegado a registrar casos en los que el espacio cultural es prácticamente desconocido por sus vecinos inmediatos, quienes ignoran la función y el uso que tiene dicho edificio.
- Las decisiones son de índole unilateral por parte de sus directivos. Difícilmente, tienen mecanismos de consulta y participación ciudadana. Salvo casos excepcionales, los espacios asignados a la cultura y el arte son dedicados a lo que el titular de esos sitios considera conveniente. En ocasiones, las casas de cultura son utilizadas como bodegas de útiles y desayunos escolares, para reuniones sindicales o políticas.
- Ausencia de planes y programas de trabajo, tanto de los directivos, administrativos y docentes. Algunas casas cuentan con



un programa de cursos, pero en la práctica éstos no se llevan a cabo; otras son espacios desolados.

- Falta supervisión y seguimiento. En algunas se observó la discrecionalidad del uso del edificio, al destinarlo para actividades que nada tienen que ver con el objetivo, la misión y visión para los que fueron creadas.
- Carencia de mecanismos de promoción y difusión cultural, tanto impresa como en medios.

Por otra parte, los museos que se ubican en las demarcaciones, salvo aquellos que son parte de la política institucional correspondiente, transitan también en el olvido. El Museo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, el Museo del Agua y el de los Ferrocarrileros comparten la siguiente problemática:

- Requieren directivos y personal con perfiles profesionales acordes con su objetivo, misión y visión. La constante observada es que, en el mejor de los casos, el directivo puede tener más intenciones que conocimiento; o bien, el cargo lo toma como una “chamba” más en la administración pública.
- El personal operativo que lo compone en su gran mayoría no tiene el perfil ni la formación profesional; tampoco se tienen programas de inducción al puesto ni mucho menos de actualización del personal. Hubo casos en los que el mismo paño que se utiliza para asear la oficina o los sanitarios, se usa para limpiar las exposiciones museográficas; los mismos químicos de limpieza se usan en el edificio y en los bienes museográficos. Otra situación se da cuando los vigilantes inhiben la posible entrada de potenciales visitantes a estos espacios.
- La temática central del museo es ignorada o con frecuencia no se considera en el desarrollo de sus proyectos museográficos. Las exposiciones museográficas son atendidas por el mismo personal de base, quienes, en su mayoría, aplican con más buenas intenciones sus criterios estéticos para montarlas

sin contar con nociones de curaduría y museografía aplicada. Cabe mencionar que este tipo de problemas no se considera en los planes de trabajo ni en los programas operativos anuales.

- La promoción y difusión de los museos no se realiza de manera autónoma, sino que dependen de las instituciones a las que pertenecen, lo que limita sus posibilidades de desarrollo propio.
- El museo se asocia a menudo a la comunidad que lo rodea. No se tienen planes para vincular a la comunidad inmediata con el museo; el asunto se complica cuando ni comunidad local ni visitantes son atraídos.

Mención especial merecen los museos comunitarios, sitios donde las comunidades han incidido en sentar las bases para que los bienes culturales que ellos consideran relevantes puedan ser expuestos. En el Museo Arqueológico de Santa Cruz Acapulco destacan varios aspectos:

- Las autoridades de las delegaciones y de la Ciudad de México aplican el sistema de cobros basado en los “autogenerados”, es decir, una parte de los recursos se utiliza para el pago del personal y el resto se remite a las finanzas centrales para luego, teóricamente, devolverlo en forma de especie al museo en turno. Esta situación no se cumple a cabalidad, ya que depende de las administraciones y su interés por la cultura; por ello, rara vez el recurso regresa a la comunidad, lo que se refleja en la falta de mantenimiento (pintura, impermeabilización, cambio de luces y de vitrinas, sistemas de temperatura, cámaras, adaptaciones para público con capacidades diferentes, señalamientos).
- Parte del personal emana de la comunidad misma, por lo que es necesario que se implementen programas de inducción y actualización en cuestiones administrativas y de índole museográfica. Es mínima la cantidad de personal por parte de la delegación y se centra sobre todo en la vigilancia del edificio. Observamos que los vigilantes brindan información a quienes

visitan el sitio o requieren algún dato de referencia más por iniciativa que por persuasión de los directivos.

- No hay programas de difusión y promoción cultural, lo que se vincula con pocos o nulos apoyos económicos al respecto. Las alternativas de solución dependen del ingenio de los responsables más que del trabajo sistemático de la delegación o de las instancias centrales correspondientes.

Otra vertiente analizada se refiere a los proyectos que emanan de las comunidades y que, difícilmente, cuentan con el apoyo de las instituciones correspondientes. Son dos casos: el primero, un grupo de promotores voluntarios en la ciudad de Toluca (Zárata, 2010), en el cual advertimos las buenas intenciones sobre sus limitaciones para la realización de sus actividades; el segundo, el grupo Jóvenes Orquestas, Orquestando la Lucha,<sup>3</sup> en la delegación Gustavo A. Madero.

En cuanto al primero:

- A un par de calles del estadio La Bombonera se ubica el local de Lumbrales, un grupo de personas que se interesaron por llevar a cabo, desde 2005, actividades culturales en beneficio de la comunidad de su entorno.
- Un sábado del mes de junio de 2008 se organizó una tertulia, tal y como las realizaban periódicamente. El lugar era una casa en obra negra, muy deteriorada, rentada y adaptada en la que se improvisó un foro para difundir actividades culturales. La escenografía estaba apenas iluminada por un foco que se conjugaba con un sonido deficiente.
- Carecía de propaganda en el exterior, además de que, por comentarios personales, no se invitó a los vecinos. Los asistentes eran conocidos, amistades o parientes de los organizadores.

---

<sup>3</sup> Agradecemos a Víctor Villegas Carrillo la información sobre el señor Juan Carlos Calzada, coordinador del grupo.

- Respecto a las profesiones de los integrantes del grupo, casi todos se dedicaban a otras actividades menos a la gestión o promoción cultural, salvo una persona. Nadie se dedica de tiempo completo al grupo, pues no reciben un salario; por consiguiente, las responsabilidades son en el mismo tenor.
- No cuentan con acta constitutiva ni documento que les permita presentarse ante otras instancias y solicitar apoyos como persona moral. No tienen, por lo tanto, registros formales y los recursos, en definitiva, son aportados por sus integrantes. Esta situación de aparente exclusión ellos la consideran una ventaja, pues no deben reportar sus actividades a quienes puedan financiarlas.
- Las actividades son difundidas más por iniciativa e improvisación en el tema; ninguno presentó documentación que avalara sus saberes.
- Se consideran “un foro autónomo para la cultura y el arte”; en sus actividades, cualquiera que se presente con la intención de expresar su quehacer, es incorporado a la lista de la tertulia correspondiente.
- La programación termina por lo regular con el abandono gradual del público o antes si el tiempo lo obliga. Cuando hicimos el registro, llovió intensamente con granizada, por lo que apenas llegaron una docena de asistentes.
- El grupo en la actualidad ya no opera. La mayoría de sus integrantes dejaron de participar poco a poco, sin dar mayores explicaciones.

El grupo Jóvenes Orquestas, Orquestando la Lucha surgió en 2008, en Cuauhtepic, con la coordinación del señor Juan Calzada. El nació en Oaxaca y heredó de su madre la tradición musical y otros conocimientos culturales, como el tequio y la mano vuelta, así como la faena. Incorporó a muchos jóvenes en el proyecto, muchos de los cuales hablan una lengua indígena.

Nos comentó que un día vio a un señor pegarle a un joven apodado “el Hueso”. Sin querer, se vinculó con este muchacho, al que integró a la música; así, empezó con actividades artísticas que incidieron en personas que vivían en situación de crisis. Su grupo está compuesto por 150 jóvenes de entre seis y veintitrés años con presencia en cuatro zonas de Cuauhtepec. Algunas de éstas son consideradas de alta peligrosidad, donde impera la drogadicción; también se caracterizan por tener entre su población jóvenes embarazadas.

Cuando sucedió la desgracia del New’s Divine, Calzada fue llamado por el titular de la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal a fin de que su proyecto se replicara en otras zonas, como la Nueva Atzacolco, lugar de la tragedia.

Su éxito se basa en trabajar con la población más ignorada del país. Con la música se logra un remanso de paz para sus estudiantes y, por lo tanto, un cambio en la comunidad. Los primeros obstáculos provinieron de la misma comunidad que, desconfiada, lo asoció con grupos religiosos, políticos o clientelares. Los integrantes de pueblos originarios fueron los primeros en descalificarlo; lo relevante fue que, de la duda, se pasó a la cooperación.

Para Calzada, es un proyecto situacional. La comunidad es fundamental en su trabajo. Busca romper estigmas y establecer una escuela comunitaria que asista en los problemas críticos de la comunidad. Su esposa apoya en el empoderamiento de la comunidad. Así, mientras él enseña música, ella enseña a tejer. Se trata, dice, de recuperar las identidades perdidas. Las mamás han llegado a participar elaborando instrumentos musicales.

Su repertorio abarca música de América Latina. Varios de sus egresados asisten a escuelas formativas, como el Centro de Educación Artística o Bellas Artes; para ello, viajan diariamente de tres a cuatro horas. Una de sus participantes ganó un concurso de arpa en Veracruz. Calzada, con ironía, dice que fue como ir a enseñarle a dar misa al Papa; otros logros son: haber obtenido un primer lugar en un concurso en Berlín, Alemania; producir un disco junto con Diego Zigala y con niños gitanos; y un reconocimiento de la Universidad de Gandhi, al

considerar su proyecto como una propuesta de “no violencia”. El último premio que obtuvo fue Al Mérito Cultural por parte de la Ciudad de México. También ha sido entrevistado por importantes diarios, como *La Jornada*.

Para Calzada, es necesario invertir en políticas de prevención y no de represión. Él ha vivido la corrupción, ya que le han exigido “mordidas” para poder acceder a presupuestos, además de la cooptación de líderes políticos que lo buscan para “sumar medallas” a su gestión; para él, lo relevante es educar para la convivencia; no para la competencia.

## CONCLUSIONES

Nuestro primer referente de la emergencia se asocia a poblaciones excluidas, marginadas y en condiciones de pobreza económica, asociada, primero, con las necesidades primarias de comida, vestido, cobijo y transporte, y en un segundo momento, con las actividades de índole espiritual, artística y cultural. En ese sentido, el aporte de mis compañeras/os estudiantes ha sido evidenciar en sus distintos estudios los problemas estructurales de los sitios culturales que ellos visitaron: comunidades donde la violencia en general, la violencia intrafamiliar, la drogadicción, el desempleo o el subempleo son parte del escenario de sus primeros registros.

Al hablar de infraestructura cultural y la manera como la observamos, no podemos más que sonreír con ironía cuando escuchamos los datos alegres de que alguna exposición logró romper el récord de asistencia, como la de Miguel Ángel y Da Vinci, la cual las autoridades del Instituto Nacional de Bellas Artes indicaron, pomposamente, que se había roto el número de asistentes. Para ser *aguafiestas*, los más de trescientos mil visitantes apenas representaron 0.25% de la población nacional. Este dato debe preocuparnos a quienes ideamos estrategias para atender e interactuar con las poblaciones marginadas y lograr su acceso a la cultura.

Finalmente, el tema de la gestión cultural nos permite recuperar la vieja consigna del 68, escrita en las paredes de las calles parisinas: “La

acción no debe ser una reacción, sino una creación...”, y los ejemplos que hemos planteado así nos lo sugieren: desde la visión institucional hasta aquellas iniciativas de la sociedad civil, con su labor gestiva (y autogestiva), buscando, con errores y aciertos, formas de *cambiar la vida: transformar la sociedad...*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avilés, K., Garduño, R. y Méndez, E. (2013). Estela de Luz. La corrupción en cadena. *La Jornada*, 21 de febrero de 2013, p. 2. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2013/02/21/politica/002n1pol>
- Bonfil, G. (1990). *México profundo. Una civilización negada*. México: Grijalbo.
- Bourdieu, P. (1988). *La distinción*. Madrid: Taurus.
- Ceballos, M. (2007). La biblioteca requería 30 meses, no 15. *El Universal*, 16 de mayo de 2007. Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/cultura/52607.html>
- Conaculta (2004). Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales. México.
- (2010). Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales. Recuperado de [http://www.conaculta.gob.mx/encuesta\\_nacional/#.VlKXQdB\\_oVw](http://www.conaculta.gob.mx/encuesta_nacional/#.VlKXQdB_oVw)
- (s.f.). Sistema de Información Cultural. México. Recuperado de <http://sic.conaculta.gob.mx>
- Espinosa, V. (2014). A los Fox, impunidad, y millonadas para su Centro de Estudios. *Expresión Libre. Periodismo sin censura*, 27 de abril de 2014. Recuperado de <http://www.proceso.com.mx/?p=370999>
- Estrada, V. (2013). El perfil del gestor cultural en la Ciudad de México. *Revista Digital de Gestión Cultural*, año 2, núm. 5, noviembre 2012-febrero 2013.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2013). Censo de Población y Vivienda 2010. México. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=27302&s=est>
- Silva, E. (s.f.). Índice de infraestructura cultural. México: Conaculta. Recuperado de <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1265.pdf>
- Zárate, A. (2010). La participación de grupos informales en la promoción cultural. Problemas y perspectivas. En J. Hernández, M. Rotman y A. González. *Patrimonio y cultura en América Latina: nuevas vinculaciones con el Estado, el mercado y el turismo y sus perspectivas actuales* (pp. 235-258). México: Universidad de Guadalajara.



## Capítulo 8

### Retos a las prácticas culturales en las comunidades urbanas<sup>1</sup>

María de los Ángeles Moreno Macías

Ejercicio de cultura=escucha de las fuerzas/escucha de las diferencias. Ahora bien, la primera fuerza que puedo interrogar, interpelar, la que conozco de mí, incluso a través del señuelo de lo imaginario: la fuerza del deseo o, para ser más preciso, la figura del fantasma.

ROLAND BARTHES

Las palabras de Roland Barthes (2003) que hemos tomado como epígrafe pueden sonar extrañas a quienes no están habituados a su pensamiento y, al mismo tiempo –por las buenas artes del inconsciente–, podrían tener cierto significado. No intentaremos desentrañar los sentidos que pueden provocar estas palabras ni tampoco partiremos de una falsa monosemia. Las tomaremos –aunque no precisamente en la idea original de Barthes– como puntos de inflexión para pensar sobre las prácticas culturales en los espacios urbanos donde, suponemos, nos encontramos con la comunidad.

En el primer apartado, abordaremos lo relativo al *deseo y el imaginario* de comunidad, en particular como comunidad urbana. El segundo apartado está dedicado a la *fuerza* y la *diferencia* para pensar las prácticas culturales en las urbes. La elección de estos temas tiene como punto de partida un conjunto de resultados parciales de la investigación “Prácticas culturales y sentido comunitario de poblaciones en la zona sureste del DF”, que se realiza en el marco de un proyecto intersectorial entre la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) como sector

---

<sup>1</sup> Este texto es producto parcial del proyecto “Prácticas culturales y sentido comunitario de poblaciones en la zona sureste del DF” de la línea de investigación sobre política y aficciones de lo cultural en la ciudad.

académico, la Secretaría de Cultura del Distrito Federal como sector gubernamental y la Red Cultural Oriente como sector de la sociedad civil.

## DESEO E IMAGINARIO DE COMUNIDAD

De acuerdo con el *Estado de la población mundial 2007*, del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), actualmente más de la mitad de la población mundial vive en zonas urbanas y se considera que, en 2030, serán casi cinco mil millones de personas las que lo hagan. Esto significa que, en el presente, una gran parte de las actividades de la promoción y la gestión cultural tienen lugar en las ciudades y que, en un futuro próximo, casi todas ellas se realizarán en el marco de lo urbano.

A ello, le añadimos lo que Maass (citado en Román, 2011) señala en relación con el perfil del gestor cultural, pues éste debe trabajar por el desarrollo de la comunidad y, para ello, es indispensable que establezca relación con los habitantes de la localidad en la que actúa, ser observador de la complejidad del entorno y entrar en contacto con las múltiples dimensiones de composición de lo cultural y lo político como fuentes para conformar su labor de gestión. De ahí la importancia de establecer algunos puntos de referencia para pensar las implicaciones de lo cultural en la condición urbana y su tejido social.

En sí mismo, por sus características, el ámbito urbano representa, a la vez, un fértil campo de labor para la acción cultural y un medio agreste para la vinculación comunitaria. En este contraste, adquiere relieve la pregunta por el hacer de la cultura en la conformación y transformación de los sentidos y las acciones relacionadas con lo que suele nombrarse como *tejido social*.

La reflexión sobre la ciudad y lo urbano es de larga data, marcada fuertemente por ideas que provienen de países que –en el argot económico-político actual– se identifican como “países centro”. En los planteamientos generales no hay grandes diferencias acerca de las concepciones de lo urbano; en cuestiones muy específicas –como es el tema de la gentrificación– sí existen posturas distintivas en función

de las características propias de la región o el país. Las referencias que aquí presentamos son del orden de lo general y corresponderá a los promotores y gestores culturales indagar sobre las características particulares de las localidades donde desarrollan su labor.

Una de las reflexiones de importancia para abordar el tema de la ciudad es la de Louis Wirth, quien, en 1938, caracterizaba la vida urbana por la relativa ausencia de relaciones personales íntimas –fuera del ámbito de lo familiar–, la fragmentación de las relaciones por sectores –que incluyen y excluyen–, y el anonimato de las relaciones humanas que, además, son transitorias y superficiales. En las ciudades, señalaba el autor, se producen de manera simultánea la diversificación y la especialización; al mismo tiempo que se tiene contacto físico cercano, como en el caso de las muchedumbres, se establecen distancias en la relación social.

La polaridad de lo cercano, como distancia física, y lo lejano, como distancia psíquica y social, es fácil de identificar y comprender en las concentraciones masivas –como establece Wirth para el caso de las muchedumbres–, pero no así cuando se trata de agrupaciones pequeñas o medianas en las que solemos pensar que, por ser pocas personas, existen las condiciones para generar diversas formas de cercanía psíquica y social. No obstante, la experiencia misma se encarga de demostrarnos que no siempre es así.

No ponemos en duda la hegemonía del individualismo en las grandes ciudades –las cuales aún son tales– y en aquellas que rápidamente se han convertido en metrópolis o megalópolis. La exacerbación de lo individual es una marca distintiva de lo urbano que parece imprimir en nosotros la añoranza de lo que –para la mayoría de los que vivimos en las ciudades– es una experiencia no vivida, conocida por referencias directas o indirectas y que nos lleva a anhelar la vida comunal como si en este anhelo se manifestara un deseo primigenio, como si apareciera ahí un “origen a añorar o un destino a prefigurar” (Esposito, 2003, p. 23).

Vinculante a este deseo, la producción imaginaria nos hace suspirar con nostalgia por una experiencia que no conocemos en lo social ciudadano: *el entendimiento signado por lo común, lo común como herencia*

*cultural y lo común como fuerza constitutiva de lo cotidiano*. La aspiración de comunidad que tenemos los ciudadanos es la que nos ha llegado de los ámbitos rurales y tendemos a pensar en ella como mero proceso psicosocial –desproveyéndola de su carácter histórico-político– y creemos que la dificultad para vivir en comunidad en las ciudades radica casi exclusivamente en la individualidad.

Si bien es cierto que la individualidad impera en las urbes, también lo es que no somos poseedores de una historia y necesidad sociocultural como la de las comunidades indígenas y campesinas, que son más que unidades demográficas; son estructuras políticas que contienen las huellas de su origen y son fuerza de cohesión cultural capaz de autogobernarse con base en altos niveles de lealtad hacia la propia comunidad, la cual es concebida holísticamente y no como la suma de sus integrantes (Escalante, 1992).

Los anhelos frustrados por lo común como sentido de vida son uno de los soportes de las preocupaciones que tenemos por el tejido social. Desde ahí, condenamos su descomposición y ordenamos su restauración, siempre pensando en la construcción de lo común. Cuando las aspiraciones al respecto son magnánimas, es altamente frecuente que colapsen ante la conformación de lo social-urbano que marcadamente suele fincarse en lo mínimo común, porque así fue determinándose desde sus inicios.

En su origen, las ciudades se caracterizaron por ser espacios favorables para el anonimato. Si a eso añadimos las condiciones político-económicas de orden capitalista, nos es claro que la vida urbana es continua oferta de retos que demandan el desempeño individual; incluso cuando se requieren prácticas de colaboración para el logro de metas inalcanzables para una sola persona, la sobreexigencia al rendimiento individual obstruye la percepción de las acciones de cooperación conjunta e invisibiliza su valor.

Ejemplos como éste dan fuerza a la mirada que polariza lo individual y lo colectivo y supone, a su vez, que la construcción de lo comunitario sólo se puede dar proporcionalmente por la reducción de lo individual. Casi nos es inexistente la posibilidad de vincular lo

individual y lo colectivo como hilos de la misma trama. Con mucha facilidad olvidamos que, como seres sociales, nuestra existencia individual sólo es posible por las complejas redes de relaciones que, desde la familia –como grupo primario– y todos los grupos secundarios posteriores y las instituciones, nos socializan para ser parte de eso que denominamos sociedad.

En este marco, ¿cómo pensar la comunidad en lo urbano? Sin que Norbert Elías trabaje sobre este tema, acercarnos a sus planteamientos puede ayudarnos a pensar sobre las comunidades urbanas y la expresión con más resonancia al respecto: el tejido social.

Para Elías, la relación individuo y sociedad se produce en términos de un orden imperceptible, un orden invisible que organiza las formas de convivencia y asigna a cada individuo los lugares que ha de ocupar:

Considerados a un nivel más profundo, los individuos y la sociedad que éstos conforman carecen de toda finalidad, de todo sentido. Los unos no existen sin la otra. Simplemente están allí, el individuo en una sociedad formada por otros individuos, la sociedad siendo una sociedad de individuos –tan carentes de sentido como las estrellas que forman un sistema solar o como los sistemas solares agrupados en una galaxia. Y esta existencia de los individuos en la sociedad, esta existencia sin sentido, es el tejido sobre el que los seres humanos bordan las cambiantes figuras de su sentido, de su fin. Los seres humanos se otorgan fines según lo requieran las circunstancias, y no existen más fines que los que ellos mismos se otorgan (Elías, 1990, p. 24).

Si son los sujetos los que a sí mismos se otorgan sus fines, si los individuos y la sociedad cobran presencia por los sentidos que se atribuyen, si nos antecede una existencia sin sentido que funciona como un tejido sobre el cual bordamos las cambiantes figuras de nuestro propio sentido, entonces habría que pensar que el tejido social no es una tela que pueda remendarse porque esté rota o que el tejido social es un tejido orgánico en descomposición.

Si viramos, podremos pensar el tejido social como una compleja e indeterminable configuración de sentidos que no pueden ser capturados

en una metáfora –cualquiera que ésta sea– ni pueden ser tratados como unidades discretas en relación; en todo caso, habrá que ubicarse en el orden de lo infragmentable y lo incontenible, pues la psique humana continuamente cumple su finalidad: *crear sentido*.

Visto así, el tejido social se crea y se re-crea en la continua producción de sentidos, y ahí donde imaginamos que el tejido social está descompuesto y hay que repararlo, habría que preguntarnos por la ausencia de los sentidos que propician la vinculación entre individuos, por la presencia de sentidos que impulsan el desencuentro y por la emergencia de nuevos e inesperados sentidos.

Aquí vale una importante advertencia: estos sentidos –para el vínculo o el desencuentro– no pueden ser preestablecidos por instancias externas al grupo social; el proceso de creación y transformación es propio del grupo que se rige por tales sentidos. En este contexto, las acciones culturales –desde la promoción y la gestión– sólo operan como agentes externos que pueden contribuir a la generación de sentidos, pero no los pueden determinar.

La creación y transformación de sentidos nutre –a la vez que es producto de– la dinámica sociocultural; por ello, pensar en las comunidades urbanas hace ineludible traer la singularidad de la ciudad: las características de sus disposiciones arquitectónicas y urbanísticas, las particularidades de los espacios públicos por su extensión, variedad y disposición, así como por las posibilidades que brindan o no para el encuentro, las peculiaridades de los acercamientos que son posibles en las calles, los andadores, los parques, las plazas. De igual manera, se hace necesario reflexionar sobre las características de las formas de vida urbana que se destacan y aquellas que son poco visibles; indagar sobre las similitudes y diferencias que se presentan de una localidad a otra –a veces, incluso, de una calle a otra–; examinar con atención las pequeñas disrupciones que muestran posibles caminos para la transformación.

Puesto así, la idea de comunidad ha de responder a la singularidad de la ciudad y generar sus propias trayectorias de sentido de lo comunitario vinculado a las formas de vida urbana. No obstante, este

señalamiento es inútil si se persiste en imaginar a la ciudad como una inmensa comunidad... No hay tal, no existe esa posibilidad. Ya Richard Sennett (2011, p. 361) ha planteado que “la creencia en una comunidad a pequeña escala se ha vuelto un ideal cada vez más poderoso” y que en la actualidad el urbanista percibe a la comunidad como actor que va en contra de la ciudad, pues sus lógicas para situarse en ella son distintas.

En efecto, desde la definición y ejecución de los planes de desarrollo urbano que responden a intereses económicos en detrimento de los intereses sociales, los grupos que, como comunidad a pequeña escala, se defienden de afectaciones –reales y potenciales– pueden ser considerados como enemigos de la ciudad. En contraparte, las acciones de estos mismos grupos oscilan entre la defensa contra afectaciones particulares –en las que la ciudad se pierde de vista porque el interés está puesto en lo más próximo– y la defensa de los espacios públicos a favor de las comunidades circundantes con una mirada amplia sobre la ciudad y su futuro a mediano y largo plazo.

Si, en forma genérica, esto es lo que podemos decir del tejido social urbano y las comunidades que conforma, ¿cuál es el hacer de la gestión y la promoción cultural? La respuesta a esta pregunta depende, en gran medida, de la concepción que se tenga sobre la cultura; por nuestra parte, en este momento, concebimos las prácticas culturales como tareas con carácter político, entendiendo por *lo político*, “... lo que se refiere al poder explícito en toda sociedad, hay que decir que la política –no confundir con las intrigas de palacio o con la buena gestión del poder instituido, que existe en todas partes– concierne a la institución explícita global de la sociedad, y las decisiones concernientes a su futuro” (Castoriadis, 1997, p. 199).

Existen diversas formas del ejercicio de lo político entendido como la deliberación colectiva sobre los asuntos de todos y, para ello, hay múltiples muestras de estrategias y formas de participación ciudadana, pero no nos ocuparemos de ello, pues lo que aquí nos concierne es la relación entre cultura, ciudad, comunidad y –ahora incluimos– lo político.

## FUERZA Y DIFERENCIA: LAS PRÁCTICAS CULTURALES

Por ahora, en este texto, las prácticas de promoción y gestión cultural han sido puestas en el ámbito de lo urbano y con un carácter político; con ello, nos colocamos completamente en la dimensión del espacio público y esto no es poca cosa.

La ciudad no es definida por sus edificaciones, sus vías de comunicación o por la tecnología; si algo hace a la ciudad –y nadie duda de ello– es el espacio público; por eso, no es extraño encontrar en la literatura especializada aquellas proposiciones que afirman que la ciudad es espacio público. Lo que sí es motivo de debate es cómo se concibe éste y los sentidos que se atribuyen a lo colectivo, en tanto que, en términos de la observancia cotidiana, es notoria la disputa por el espacio público y los conflictos que genera en distintos órdenes (económico, educativo, salud, etcétera) y escalas:

Discutir lo público en el México de hoy parece colocarnos en un escenario que tiene algo de la mítica Torre de Babel. Porque ese espacio de lo público que tendríamos que fortalecer, o cuyo declive lamentamos, o cuya densidad analizamos, se piensa y se dice de maneras diferentes. El problema es, en parte, conceptual, pero no se zanja con definiciones operativas. Discutir lo público, pensado como una dimensión de la vida colectiva, como uno o varios espacios de acción y de sentido, o como una orientación que debe guiar una propuesta de reforma que afecte al colectivo, moviliza diferentes visiones del mundo y, sobre todo, diferentes maneras de pensar esa esfera de valor más o menos significativa (según biografías y épocas) que llamamos *política* (Rabotnikof, 2008, p. 25).

La definición del espacio público como lo que *hace* a la ciudad nos obliga a reconocerlo como un campo vital de fuerzas que se conjugan, se contraponen, se complementan o se anulan mutuamente en el marco de un dinamismo incontrolable<sup>2</sup> que, en muchas ocasiones, llega a ser incomprensible. En esta idea, el espacio es más que la dimensión

<sup>2</sup> Utilizamos el término incontrolable para hablar de los efectos de los procesos relacionales que se desencadenan a voluntad o de manera involuntaria. Muy pocas veces, estos efectos producen situaciones que ameritan ser controladas por agentes externos (como la fuerza pública) para evitar daños. Este último es el sentido más generalizado, pero nos referimos al primero aquí enunciado.



mensurable de la ciudad que se caracteriza por ser de acceso libre y que no es vía exclusiva de tránsito vehicular. Ante todo, el espacio público es continente de manifestación de la vida colectiva, que no es lo mismo que la vida comunitaria, aunque en el espacio público se puedan encontrar ambas.<sup>3</sup>

Tanto en su calidad mensurable como en su carácter simbólico, el espacio público está en crisis. Al menos, esos han sido los señalamientos de los últimos lustros a partir del análisis de la carencia de espacios, del grave deterioro socioambiental, las disputas que hay sobre ellos, el orden-desorden con los que se configuran y rigen (Duhau y Giglia, 2008), así como la escasa participación social y ciudadana.

¿Por qué habría que relacionar la cultura con el espacio público? No sólo porque el espacio público es constitutivo de la ciudad y representa el principal ámbito de acción de los promotores y los gestores culturales. También porque suele ser de poco interés para los gobernantes y políticos, salvo cuando va de por medio el desarrollo de proyectos de envergadura económica para la ciudad –ahora en manos de intereses particulares– que generan confrontación con la sociedad civil. En general, quienes gobiernan la ciudad suelen centrarse en temas como la inseguridad, la congestión vial y el ambulante, como si se trataran de problemas no vinculados a la cuestión de los espacios públicos (Duhau y Giglia, 2008).

En este punto, para seguir pensando en las relaciones entre cultura y espacio público requerimos el acercamiento a lo territorial. Hablar de territorio no es hablar del terreno susceptible de ser medido; el territorio “es una significación y por ello, para asirlo lo nombramos como calle, avenida, parcela, huerta, potrero, edificio, pueblo, ciudad, casa, parque, plaza, entre otras formas” (Nates, 2011, p. 210).

El territorio como construcción simbólica implica fuerzas que se ponen en juego; la idea de territorio no puede desvincularse del reconocimiento del poder y los múltiples ejercicios que de él se expre-

<sup>3</sup> La vida colectiva se desarrolla a partir de conjuntos de personas que interactúan entre sí y con otros conjuntos. La vida comunitaria tiene como fundamento de su existencia la conformación de lo común.

san en sus difusos contornos. Pensar el espacio público como territorio proporciona carácter a lo que –desde distintas experiencias, como la inseguridad– podríamos visualizar como una especie de “vaciamiento” del espacio público debido a la ausencia de alguien que lo ocupe y se apropie simbólicamente de él.

Construir una mirada sobre el territorio<sup>4</sup> conlleva el reconocimiento de la fuerza, potencialidad y alcance de los proyectos culturales, así como la exploración sobre las diferencias entre los grupos de la localidad, las prácticas que les son propias y las posibilidades para generar alianzas. En este sentido, las prácticas culturales no sólo se pueden posicionar como una de las fuerzas con presencia en el territorio, sino que pueden contribuir enormemente a la recuperación del espacio público. Sin embargo, no es tan simple.

La dinámica de transformación en las grandes ciudades rebasa las posibilidades de una gran parte de sus habitantes. No podemos desconocer que los cambios en el territorio urbano responden a la lógica del capital e, incluso, que la mayoría de las acciones de los habitantes de las urbes se alinean con esta lógica, la nutren y la sostienen.

Estas transformaciones han generado desplazamientos de la población produciendo un fenómeno denominado desterritorialización, que se refiere a la destrucción o abandono de los territorios. En franco disenso con esta forma de definir los movimientos en los territorios, Haesbaert (2013) explica que la desterritorialización no sólo remite a los procesos de destrucción o abandono del territorio, sino también a la precarización territorial de los grupos subalternos, y que aquello que los grupos hegemónicos denominan desterritorialización, en realidad es la vivencia de la multiterritorialidad:

El territorio está vinculado *siempre* con el poder y con el control de procesos sociales mediante el control del espacio. La desterritorialización *nunca puede dissociarse de la reterritorialización*, y puede tener tanto un sentido positivo cuanto negativo. Entendida como fragilización o pérdida de control territorial, ella tiene sentido negativo más es-

<sup>4</sup> Como parte de la investigación, hemos realizado ejercicios de mapeo con los colectivos que forman la Red Cultural Oriente.

tricto –como precarización social–; pero el término puede tener también en sentido potencialmente positivo, porque en su acepción más general, la desterritorialización significa que todo proceso y toda relación social implican siempre simultáneamente una destrucción y una reconstrucción territorial. Por lo tanto, para construir un nuevo territorio hay que salir del territorio en que se está, o construir allí mismo otro distinto (Haesbaert, 2013, p. 13).

La perspectiva de Haesbaert ofrece posibilidades a las prácticas culturales como tareas con carácter político; estos planteamientos sobre el territorio permiten delinear acciones desde la diferencia y no sólo aquellas diferencias que podemos reconocer con mayor facilidad y que, por comunes, tendamos a ignorarlas.

La reterritorialización –que puede producirse en el mismo espacio o en otro– implica el movimiento del diferenciar. Diferenciar los espacios y las acciones para la re-apropiación; diferenciar las condiciones de aquellos que re-vitalizarán el territorio; diferenciar la potencialidad de los proyectos culturales y, desde ahí, distinguir el papel de los promotores y los gestores culturales para con eso que se suele llamar tejido social.

## CONCLUSIONES

Queda por pensar cuáles son las características que han de considerar los proyectos culturales que atiendan a estas observaciones sobre la ciudad, la comunidad, la política y el territorio. Proyectos culturales que tengan claro que la creación o re-creación de sentidos comunitarios nada tiene que ver con ideas como la homogeneización o la uniformidad. Los sentidos comunitarios se crean desde el reconocimiento de la diferencia, porque sólo desde ahí se puede identificar y construir lo común.

Además de ello, es importante tener claro que la acción política no se reduce a las disposiciones partidistas a las que estamos acostumbrados.

De igual manera, comprender la idea que aquí se plantea sobre lo político, requiere alejarse del pensamiento que coloca lo político como quehacer propio de las instituciones, pero no de los colectivos de la sociedad civil, como es el caso de los colectivos culturales.

Casi al final del apartado anterior (“Deseo e imaginario de comunidad”), señalamos la noción de política que ponemos como base de la postura que aquí exponemos, y con el fin de dar claridad al respecto, tomamos de nuevo las palabras de Castoriadis, pero ahora con mayor explicitud:

... a partir del momento en el que alguien se entromete para opinar sobre la sociedad, la historia, el hombre, el ser, entra en el campo social-histórico de fuerzas y desempeña ahí un papel que puede ir desde lo más ínfimo hasta lo considerable [...] El escritor, el pensador, con los medios particulares que le dan su cultura, sus capacidades, ejerce una influencia en la sociedad, pero eso forma parte de su papel ciudadano: dice lo que piensa y toma la palabra bajo su responsabilidad. Nadie puede deshacerse de esta responsabilidad, ni siquiera el que no habla y, por ese hecho, deja hablar a los otros y permite que el espacio social sea ocupado, quizás, por ideas monstruosas (Castoriadis, 2000, p. 96).

Así entonces, la labor política no es coto de las instituciones ni de los partidos políticos; la política se expresa en aquellas acciones humanas que, desde los asuntos que conciernen a todos, delinean rumbos alternativos a los imperantes. En este marco, la cultura es un asunto que nos concierne a todos y, por ello, es un asunto público. Lo público es uno de los sentidos de la promoción y la gestión de la cultura.

Definir las acciones culturales en el sentido que aquí hemos planteado requiere mucho acercamiento a la población destinataria, estudio y mucha reflexión sobre los propósitos de la promoción y la gestión cultural en las ciudades. Asimismo, sensibilidad, por parte del promotor y el gestor cultural, para identificar los efectos que se producen por situaciones sociales que afectan a la población –al menos a la parte de la población con la cual se trabaja– y desarrollar la habilidad de intervenir ahí desde las acciones culturales.

Puesto así, la reconstitución del tejido social nunca se logrará con actividades destinadas a multitudes anónimas, que sólo ocupan un espacio físico en actos públicos que congregan efímeramente a cierta cantidad de personas y que no generarán ningún tipo de vínculo en las dos o tres horas que permanezcan ahí.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barthes, R. (2003). *Cómo vivir juntos: simulaciones novelescas de algunos espacios cotidianos*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Castoriadis, C. (1997). *El avance de la insignificancia*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.
- (2000). El ascenso de la insignificancia. En *Ciudadanos sin brújula*. México: Ediciones Coyoacán.
- Duhau, E. y Giglia, A. (2008). *Las reglas del desorden: habitar la metrópoli*. Ciudad de México, México: UAM-A, Siglo XXI.
- Elías, N. (1990). *La sociedad de los individuos*. Barcelona, España: Península.
- Escalante, F. (1992). *Ciudadanos imaginarios*. México: El Colegio de México.
- Esposito, R. (2003). *Comunitas: origen y destino de la comunidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Haesbaert, R. (2013). Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad. *Cultura y Representaciones sociales*, vol. 8, núm. 15, pp. 9-42.
- Nates, B. (2011). Soportes teóricos y etnográficos sobre conceptos de territorio. *Revista Co-herencia*, vol. 8, núm. 14, pp. 209-229.
- Rabotnikof, N. (2008). Discutiendo lo público en México. En M. Merino (coord.). *¿Qué tan público es el espacio público en México?* (pp. 25-56). Veracruz, México: FCE/Conaculta/Universidad Veracruzana.
- Román, L. (2011). Una revisión teórica sobre la gestión cultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*, vol. 1, núm. 1, pp. 5-17.

Recuperado de <http://www.gestioncultural.org.mx/numero-1.html>

Sennett, R. (2011). *El declive del hombre público*. Barcelona, España: Anagrama.

UNFPA (2007). *Estado de la población mundial 2007. Liberar el potencial del crecimiento urbano*. Recuperado de [https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/swp2007\\_spa.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/swp2007_spa.pdf)

Wirth, L. (1938). Urbanism as a way of life. *American Journal of Sociology*, vol. XLIV, núm. 1, pp. 1-24. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2768119>

## Acerca de los autores

### EDUARDO NIVÓN BOLÁN

Doctor en Antropología. Es profesor-investigador en el Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa desde 1981 y pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (nivel II). Ha realizado estudios sobre movimientos sociales, políticas culturales y cultura urbana, así como la expansión metropolitana de la Ciudad de México y políticas culturales en ciudades mexicanas. Ha participado en varios proyectos relacionados con la formación de gestores culturales y del patrimonio cultural. Es coordinador de la especialización/diplomado en Políticas Culturales y Gestión Cultural desde 2004.

### DELIA SÁNCHEZ BONILLA

Antropóloga social, mexicana, especializada en gestión cultural y políticas culturales (Universidad Autónoma Metropolitana-Organización de Estados Iberoamericanos-Centro Nacional de las Artes). Ha impartido cursos de formación para promotores culturales comunitarios en la Ciudad de México; también ha sido profesora en el curso internacional virtual en Gestión Cultural de la Universidad de Chile en 2012 y 2014. Ha participado en foros nacionales e internacionales. Entre sus

publicaciones más recientes se encuentran: *La gestión del centro histórico de la Ciudad de México: 1980-2012* (FLACSO-UBA Ecuador); *Conservación y manejo del Centro Histórico de la Ciudad de México* (EAPDF); “Consideraciones sobre los estudios de consumo cultural en México y en Chile”, en *Alteridades*, núm. 44 (UAM, México); “Convergencias en México y Chile: entornos y estudios de consumo cultural”, compendio de ensayos editado por la Universidad Alberto Hurtado (Chile); *Santa Catarina del Monte: patrimonio vivo entre música y flores*, Editorial Académica Española (Alemania); “Reencuentros” en *Improvisación. Revista digital de artes escénicas y cultura* (México).

### RAFAEL CHAVARRÍA CONTRERAS

Licenciado en Historia y Geografía por la Universidad de Santiago de Chile (USACH). Magíster en Gestión Cultural por la Universidad de Chile. Doctorando en Estudios Americanos, mención Pensamiento y Cultura (IDEA USACH). Académico asociado al Departamento de Historia de la USACH. Coordinador de la Mención en Gestión Socio-Cultural. Investigador de proyectos Fondart 2014 y Dicyt-USACH 2015.

### MANUEL SEPÚLVEDA CONTRERAS

Doctor en Procesos Sociales y Políticos en América Latina por la Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile. Sociólogo, egresado de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Académico de la USACH, licenciatura en Historia, mención en Gestión y Administración Socio-Cultural. Investigador de proyectos Fondart 2014 y Dicyt-USACH 2015.

### URSULA RUCKER

Gestora cultural por la Universidad Nacional de Tres de Febrero de Argentina (UNTREF) y traductora pública nacional por la Universidad de Buenos Aires. Realizó el posgrado en Industrias Culturales: claves para su gestión y desarrollo en la UNTREF y el posgrado internacional en Patrimonio y Turismo Sostenible (Cátedra Unesco Turismo Cultural, Buenos Aires). Es profesora-investigadora de la Universidad Nacional



de Avellaneda. Asociada fundadora y presidenta de la Asociación de Gestores Culturales de la República Argentina y secretaria general de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural.

### JOSÉ LUIS MARISCAL OROZCO

Doctor en Antropología Social y gestor cultural. Es profesor-investigador de la Universidad de Guadalajara. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt; ha fungido como evaluador de diversos fondos culturales concursables. Sus investigaciones y publicaciones versan sobre gestión cultural, políticas culturales, emprendimiento cultural, cultura popular y educación virtual.

### JUAN JAIME ANAYA GALLARDO

Abogado, gestor cultural y artista visual. Maestro en Promoción y Desarrollo Cultural por la Universidad Autónoma de Coahuila. Egresó de la Facultad de Derecho de la UNAM y de la Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado del Instituto Nacional de Bellas Artes. Cursó el doctorado en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario. Docente investigador de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

### JANNY AMAYA TRUJILLO

Doctora en Ciencias Sociales. Profesora del Instituto de Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje en Ambientes Virtuales, del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara. Ha realizado estudios sobre cultura popular y medios de comunicación, y en el área de estudios históricos de la comunicación y la cultura.

### RODRIGO GONZÁLEZ REYES

Candidato a doctor en Comunicación por la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, y maestro en Comunicación por la Universidad de Guadalajara. Es profesor de tiempo completo con perfil Promep en la Universidad de Guadalajara. Co-coordinador de la Red Iberoamericana de Doctorados en Comunicación (Universidad Nacional de

La Plata, Argentina). Vocal de la asociación civil Televidencias AC. Se ha desempeñado como coordinador modular en la maestría en Comunicación y Tecnologías Educativas (Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, México) y asistente de dirección en el Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social-Occidente. Pertenecer a distintas redes científicas de comunicación y ciencias sociales tanto en el país como en el extranjero y es autor de cerca de treinta publicaciones académicas especializadas, entre libros, capítulos, artículos y traducciones. Sus líneas de investigación y trabajo abordan el acceso al conocimiento y el conocimiento abierto

### ALBERTO ZÁRATE ROSALES

Profesor-investigador de tiempo completo en la Academia de Arte y Patrimonio Cultural de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Integrante de la Red Internacional de Pensamiento Crítico sobre Globalización y Patrimonio Construido de la Red de Investigación sobre Patrimonio, Arquitectura y Urbanismo. Ha sido ponente, coordinador, promotor y gestor de varios foros académicos y estudiantiles nacionales e internacionales.

### MARÍA DE LOS ÁNGELES MORENO MACÍAS

Doctora en Ciencias Sociales por Universidad Autónoma Metropolitana. Profesora-investigadora del Centro de Estudios sobre la Ciudad y coordinadora del posgrado en Estudios de la Ciudad en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Integrante del seminario Cultura Lab CDMX de la citada universidad y del seminario Imaginario y Experiencia (interinstitucional).

### JOSÉ PAZ RIVAS LÓPEZ

Originario de Puebla de Zaragoza, Puebla, es contador público (ITSON 1990- 1994), maestro en Administración (ITSON 2000-2002) y especialista en Políticas Culturales y Gestión Cultural (OEI-CENART-UAM, 2004-2005). Se desempeña como gestor cultural en el ámbito universitario, desde 1995, en el Instituto Tecnológico de Sonora; parti-

cularmente en los sectores de la danza, música, teatro y artes visuales, coordinando festivales, recitales, conciertos, exposiciones, encuentros, foros, coloquios, diplomados, seminarios, programas de formación y actualización. Es maestro investigador de tiempo completo en la Licenciatura en Gestión y Desarrollo de las Artes (ITSON), donde imparte las materias de introducción a la gestión cultural, proyectos culturales, financiamiento de proyectos artísticos y culturales, práctica profesional y evaluación de proyectos artísticos y culturales. En el ámbito de las organizaciones del sector civil, colabora en Innova Arte & Cultura A.C., desde 2007, como responsable de proyectos culturales.

### MARÍA ISABEL MERCADO ARCHILA

Es maestra en Historia del Arte (UNAM) y maestra en Educación (Universidad Justo Sierra). Actualmente se desempeña como profesora investigadora en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Participó como investigadora externa en el Proyecto Tláloc, del Instituto de Investigaciones Estéticas de la UNAM. Participó también como investigadora en el grupo de trabajo “Gestión cultural de patrimonios culturales en riesgo”, en la UACM. Realizó investigación sobre deidades acuáticas mesoamericanas, pintura mural teotihuacana, relaciones y vínculos entre las culturas prehispánicas de México y el área andina. Ha dirigido 5 tesis, organiza y participa como ponente en coloquios nacionales e internacionales, relacionados con el patrimonio cultural en riesgo y las culturas mesoamericanas. Cuenta con publicaciones relacionadas con los patrimonios en riesgo y las deidades acuáticas de las culturas prehispánicas.

*Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural. Teorías y contextos* se terminó de imprimir en noviembre de 2016 en King Graph, Mariano Bárcena 263, Colonia Centro, CP 44100, Guadalajara, Jalisco, México.

La edición de esta obra fue financiada con fondos PROFOCIE 2015.

Esta edición consta de 200 ejemplares.

Editado en la Coordinación de Recursos Informativos de UDGVirtual por: Angelina Vallín Gallegos, edición; Alicia Zúñiga Llamas, cuidado editorial; Brígida del Carmen Botello Aceves, corrección de estilo; Omar Alejandro Hernández Gallardo, diseño, diagramación e infografía.



La gestión cultural es una práctica antigua, pero una disciplina joven. Esta es una paradoja constitutiva de la identidad de un campo profesional y académico que se reconoce a sí mismo en una encrucijada decisiva para su consolidación disciplinar y su legitimación social. En esta encrucijada se impone la necesidad del campo de pensarse a sí mismo, deshacer y rehacer su historia, reconocerse en un conjunto de referentes básicos, vocaciones y preocupaciones comunes.

Este libro surgió con la intención de estimular la reflexión desde y sobre la gestión cultural en América Latina. En él se reúnen trabajos de académicos y gestores culturales de diversas universidades mexicanas y latinoamericanas que dialogan en torno a las trayectorias y los desafíos actuales de la disciplina.