

José Luis Mariscal Orozco
Coordinador



Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica

Estado, universidades y asociaciones



UDGVIRTUAL®

Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica

Estado, universidades y asociaciones

José Luis Mariscal Orozco
(Coordinador)

Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica

Estado, universidades y asociaciones

México
2012

 UDGVIRTUAL®

Colección: Análisis y gestión cultural
Primera edición, 2012



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Sistema de Universidad Virtual

D.R. © 2012, Universidad de Guadalajara
Sistema de Universidad Virtual
Av. de la Paz 2453, Col. Arcos Sur
C.P. 44140 Guadalajara, Jalisco
Tel. 3134-2208 / 3134-2222 / 3134-2200 / Ext. 8801
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 978-607-450-642-6

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Índice

Prólogo	11
Introducción: encuentros y divergencias de una profesión en construcción	21
Primera parte	
Contextos y políticas para la profesionalización	
Organizadores da cultura: delimitação e formação	
Antonio Albino Canelas Rubim y Lindinalva Rubim	33
Os diferentes profissionais da cultura	35
A organização da cultura	35
Organizadores da cultura: multiplicidade de nomeações	37
A formação dos organizadores da cultura	40
Referências Bibliográficas	41
Gestión cultural y dinamización del patrimonio	
Rafael Morales Astola	43
Jugar en el patrimonio histórico	44
Vivir en el simulacro de otros tiempos	45
Qué hacer en el patrimonio: ¿economía, educación, cultura, fiesta?	45
Mirando de frente al patrimonio	46
Qué recursos	47
Evaluar en los límites del evento	48
Referencias bibliográficas	51
La profesionalización de productores escénicos: un tema pendiente en la política cultural	
Marisa de León Cevallos	53
Estado y política pública	56
Políticas públicas y política cultural	57
La producción escénica: hacia la intervención en las políticas culturales	59

La profesionalización de productores escénicos	64
Referencias bibliográficas	67

Segunda parte

Experiencias desde la formación universitaria

De prácticas y consensos. La profesionalización de los gestores culturales en Guadalajara

Ana Crisol Méndez Medina y María Guadalupe Orozco Heredia	73
Antecedentes de la gestión cultural	73
De prácticas y consensos: hacia la institucionalización de la gestión cultural	76
Conclusiones	82
Referencias bibliográficas	83

Profesionalización de gestores culturales en ambientes virtuales: el caso de la Licenciatura en Gestión Cultural en línea

Valentina Arreola Ochoa, Blanca Brambila Medrano y José Luis Mariscal Orozco	85
De la capacitación a la formación de profesionales	86
Proceso de diseño de la licenciatura en Gestión Cultural	89
Problemas y retos en la operación de la licenciatura en Gestión Cultural	101
Referencias bibliográficas	106

La formación de gestores culturales: un camino por construir

Carlos Yáñez Canal	109
Un camino, múltiples tendencias	109
Formar en la diferencia	113
Por los caminos de la re-existencia	117
Referencias bibliográficas	122

Tercera parte

Experiencias desde la asociatividad

La noción de profesionalización de la gestión cultural y las prácticas culturales de base, elementos para el debate

Roberto Andrés Guerra Veas	125
La riqueza que se esconde (surge) en los territorios	126
Tensiones	127
Agentes y prácticas culturales comunitarias	129
La profesionalización	130
La formación en gestión cultural	131
La formación en gestión cultural en Iberoamérica	134
La dimensión de competencias	135
El desafío de certificar competencias laborales	138
A modo de cierre	139
Referencias bibliográficas	139

Profesionalización y asociatividad de gestores culturales en la Argentina

Úrsula Rucker	143
---------------------	-----

Gestión cultural y redes personales

Ignacio Ojeda Benítez	159
El papel del afecto en el trabajo colaborativo en red	159
Ética y redes de afectos en la gestión cultural	162
Referencias bibliográficas	163

Sobre los autores	165
-------------------------	-----

Prólogo

APRENDEMOS COMO RESPIRAMOS O NOS NUTRIMOS

Por un lado, nos abrimos al exterior, disponemos el cuerpo para ampliarlo y tomar el aire o ingerir el alimento, extendemos nuestros espacios, integramos información, oxígeno y nutrientes. Los absorbemos alentando que nuevos factores entren y nos aviven al darnos con qué mantener las estructuras y aspectos existentes de nuestra vida y también material y energía para restituirlos o modificarlos y renovarnos. Crecer.

Para que eso suceda, metabolizamos y apropiamos acotando y enfocando: de todas las posibilidades y estímulos que el contexto nos ofrece, decantamos aquellos que nos resultan significativos o pertinentes para cada subsistema y proceso. Aprendemos y aprehendemos por asociación o diferenciación de la experiencia hecha.

Resultado del metabolismo del conocimiento y la experiencia, consolidamos o resignificamos saberes y prácticas: ya sea que las enraizamos, depuramos y profundizamos o que las cuestionamos, remozamos y reorganizamos. En una y otra dirección, nos recreamos y rediseñamos a la vez, consolidamos y multiplicamos conexiones. Hacemos como el árbol, que crece en la raíz y en las ramas. Asentamos y expandimos en un movimiento sinérgico y que se retroalimenta.

Hacemos así, a cada ciclo, una ampliación-síntesis siempre abierta a la siguiente fase. Ciclo tras nuevo ciclo de una marea constante, participamos del Tao del aprendizaje y la conciencia. El Tao que es camino y flujo. Un flujo que, como el agua en el paisaje, con el tiempo configura y establece rutas, saberes, modos de hacer, paisajes de exploración y actividad, disciplinas y momentos de ruptura que nos lanzan en nuevas trayectorias.

Flujos y ritmos

Esta imagen “en movimiento” puede ilustrar tres situaciones comunes en el proceso de conocimiento de un fenómeno. Situaciones que podemos asociar a lo que nos ofrece este útil texto de referencia de la Universidad de Guadalajara y de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural: un texto dedicado a los procesos de formalización de la gestión cultural en los ámbitos académico, institucional y asociativo:

- Lo que nos sucede en el aprendizaje y la construcción de conocimiento como individuos. La dimensión en la que la experiencia y la subjetividad informan el aprendizaje y que aquí se ve reflejado en los textos cuyos autores nos comparten sus propias trayectorias. Ellas luego se extrapolan, sirven para narrarnos el contexto o se intercalan como elemento sensible en la construcción. Tal es el caso, por ejemplo, de Marisa León Cevallos o Úrsula Rucker.
- Lo que sucede en procesos que hacemos como grupos de interés o afinidad, o bien, como instituciones. Como se procura documentar aquí, se trata de procesos que alimentan la configuración formal del ámbito disciplinar o de conocimiento y acción que es la gestión cultural. En este tono, encontramos, por ejemplo, los textos detallados de Roberto Guerra o el de autoría colectiva sobre la licenciatura virtual de la Universidad de Guadalajara.
- Lo que hacemos al acotar un fenómeno u objeto de estudio que analizamos tanto en su especificidad como en sus relaciones con un sistema o realidad mayor. A esta dimensión aporta el texto como totalidad.
- Respiraciones de este texto

Desarrollado con el objetivo necesario y urgente de sistematizar experiencias desde una perspectiva latinoamericana para entender los cambios cada vez más acelerados de modos de hacer en la cultura y de contextualizarlos claramente, el texto nos ofrece no sólo un abanico de experiencias y miradas sobre el tema, sino diferentes “ritmos” y equilibrios en su recuento. Por eso la mención a la respiración, a la marea, al flujo.

Artículos y fragmentos de los textos nos ofrecen entradas panorámicas alrededor de las genealogías¹ y los hitos institucionales que han influido la definición y el desarrollo de la gestión cultural en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. Los antecedentes semánticos que han precedido o acompañado a la gestión cultural y las listas de quehaceres que se le asocian nos son narrados como tema central, encuadre o mención general en lo que podría ser el germen de una cronología continental de temas asociados al desarrollo de la gestión cultural.

Tal cronología podría iniciar con una rosa de los vientos o una trenza de cuatro hilos: 1) desarrollos a veces empíricos del sector en la sociedad civil (desde las disciplinas artísticas, lo comunitario y las industrias culturales); 2) influencias internacionales; 3) formalización de ofertas de capacitación a través de instituciones culturales, educativas o de estructuras independientes; y 4) hitos vinculados a procesos de renovación institucional y normativa, particularmente de aquellos en los que la participación y el empoderamiento de los agentes aparece como eje central y en los que el fortalecimiento de éstos agentes se priorizó como inversión.

Esa es una primera extrapolación de lo que nuestros autores nos ilustran: ya sea desde fines de los años ochenta en Argentina, México, Colombia y Brasil, este último al calor de la Ley Sarney y de lo que Albino y Lindinalva Rubim nos plantean como el desmantelamiento del aparato estatal, o más adelante en Chile con la recuperación de la institucionalidad cultural al retorno de la

¹Los artículos recuperan la siguiente lista de denominaciones afines a la gestión cultural que se suceden desde los años sesenta en España, Francia, México, Estados Unidos, Inglaterra y que heredamos vía diferentes instituciones (debe agregarse el adjetivo “culturales” a todas ellas): administradores, agentes, animadores, animadores socioculturales, científicos, gestores, ingenieros, intermediarios, mediadores, productores, promotores, trabajadores.

democracia, los autores identifican esos factores como movilizadores de la profesionalización de la gestión. En cada contexto, los cuatro elementos son entretejidos de forma singular.

En el lado de lo específico, a la par de los elementos panorámicos, encontramos entonces los pasajes, ideas y textos que diseccionan las particularidades de la gestión cultural en cada caso concreto: procesos que dialogan con diferentes fases y tareas del trabajo cultural, con la creación de instituciones y leyes singulares, con la presencia de universidades e institutos a cargo del establecimiento de cursos y formaciones iniciales y luego ya regladas. O también en relación con algún lenguaje estético (las artes escénicas) o con niveles y géneros institucionales, como la gestión del patrimonio o la gestión cultural a nivel municipal, por ejemplo.

En el recorrido de los textos se incluye tanto la mención a los campos tradicionales en los que se ha segmentado la cultura como varias de las nuevas narrativas con las que hoy se definen políticas y se construye el campo cultural –el ejercicio de los derechos culturales, las industrias culturales, las culturas locales, de base o comunitarias, el mercadeo, las nuevas tecnologías–. Asimismo se esbozan pinceladas sobre la relación con otras disciplinas y sectores en cuanto a la transversalidad de la gestión cultural (vinculada a la educación, al turismo, al desarrollo local) y las especialidades del campo. Esas especialidades se analizan a partir de matrices clasificatorias que operan como herramientas de referencia (Bonet según Mariscal en el primer texto; la división en crear-organizar-comunicar de Gramsci, la delimitación de ámbitos de desempeño y procesos de gestión cultural de la Universidad de Guadalajara) con las que se evidencian las especialidades de la gestión cultural.

Todas ellas permiten enfocar la realidad y considerar de forma diferenciada competencias y roles. Al mismo tiempo, manifiestan que toda matriz categorial sirve y respira mejor cuando se completa con la integración que da sentido a todo el sistema de la cultura y a las experiencias concretas, pues no se dividen o conviven del mismo modo esos roles y competencias en cada realidad o espacio de trabajo.

Finalmente, conviene destacar que la contextualización y los datos en los artículos dejan claro testimonio de elementos influyentes –fuera de la formación en sí– que inciden en la consolidación de la disciplina: cómo contribuyen

o no las políticas institucionales a la integración y el reconocimiento de saberes, cómo la lógica de la planificación de nivel nacional escinde sectores desagregando el carácter transversal de la cultura y se ponen en contraposición necesidades amplias y recursos acotados que se restringen aún más cuando se usan de forma fragmentaria e inconexa.

A falta de inversión, de desarrollo de los servicios, de las personas, de su calificación, no es casual que haya avances mayores ahí donde la inversión en el sector y en su participación se ha fortalecido. Es así, por el lado dinamizador, se da cuenta de cómo mecanismos de participación concretos han potenciado el rol de los gestores en la intermediación entre recursos disponibles y propuestas: incentivos fiscales, fondos concursables, programas descentralizados (de dotación de equipamiento, de subsidios) entre otros. Todos estos elementos se vinculan a la formación en tanto promueven la acción cultural, la responsabilidad de la ciudadanía en la ejecución y afectan la demanda, el reconocimiento y la inserción de los quehaceres de la gestión.

Son los gestores ante los proyectos e iniciativas en el terreno quienes terminan colocándose estratégicamente como articuladores de los procesos de base a los espacios institucionales o ante los recursos disponibles, intermediando. Y son los proyectos concretos el espacio en los que se reintegran las potencialidades y la transversalidad de la cultura. De las políticas a las acciones, la escalera de la gestión cultural estructurando, poniendo en relación, intermediando, facilitando, distribuyendo, o no.

Con esta lógica de diversidad de discursos y testimonios, sin pretensiones totalizantes, sino con la intención de abrir una conversación y lanzar un espacio abierto de sistematización, la lectura de esta compilación deja la sensación de un cuadro impresionista de la realidad continental. Aun los países y regiones sobre los que no se da cuenta, podemos reflejarnos en los ejes expuestos y a la vez identificar especificidades locales.

Como centroamericana, además de agradecer la invitación a escribir este prólogo, me queda el deseo de traer a la conversación, desde Centroamérica, las experiencias de Caja Lúdica de Guatemala con sus diplomados en Animación Cultural y en Gestión Cultural, corolario formal de un importante esfuerzo metodológico alrededor de la lúdica, la participación y la transformación social. O bien, el caso de la Universidad Tecnológica de Panamá con su Programa

I+D Cultura y su maestría en Promoción y Desarrollo Cultural –asociados a un comprometido y lamentablemente aún inacabado proceso de incidencia alrededor de la renovación institucional y normativa que ha permeado con fuerza la apreciación general del papel de la cultura en el desarrollo–, o el esfuerzo por promover la transferencia del conocimiento de maestros de las expresiones locales con el Programa de Portadores Tradicionales del Ministerio de Cultura de Costa Rica y el de la Maestría Centroamericana en Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural para el Desarrollo, centrada en el patrimonio arquitectónico y que suma a siete universidades centroamericanas y españolas.

También el deseo de buenos augurios por los esfuerzos que se realizan actualmente en Nicaragua de la mano del programa de Fortalecimiento de Capacidades auspiciado por tres agencias (AECID de España, COSUDE de Suiza e HIVOS de Holanda) o alrededor del que exploran algunas universidades públicas de Costa Rica. Y claro, las diversas formas de capacitación e intercambio que la sociedad civil realiza en talleres y proyectos alrededor de disciplinas y objetivos concretos desde finales de los años noventa. Tanto en el istmo como en lo presentado en esta compilación, sorprende la capacidad de generar opciones, la resiliencia y también cómo –cada vez más– todos estos esfuerzos se constituyen en experiencias de articulación y puesta en red de diversos sectores y de diálogo local.

Este primer compilado facilita, sin duda, la identificación de espacios de reflexión compartidos. También de matices y ausencias que aparecen como una puerta abierta y la posibilidad de agregar sillas a ocupar en la conversación para continuar la exploración y la sistematización. A modo de la rueda de danza o del mate, tanto lo dicho como lo no dicho resulta parte del resultado final. Esto es decir que tanto aporta lo producido en el texto como lo que podemos asociar e interpretar a los lectores a quienes se nos propone justamente poner estas experiencias en diálogo con las propias; es decir, a sentarnos en una mesa virtual de aspiraciones y desafíos comunes.

Trayectorias y tentaciones que nos deja el texto

Sobre el reconocimiento de la gestión cultural, los textos concluyen que se ha avanzado (y mucho), pero que se sigue desconociendo el rol del gestor cultu-

ral a nivel general e incluso dentro de las otras actividades del área cultural. Cuando se lo asume, aún debe disputar su carácter de trabajo (y no sólo un *hobby*) y es difícil concretar la expectativa de que sea la fuente de ingresos o sustento. Cuenta Ursula Ricker cómo en el aeropuerto, una funcionaria de migración le pidió modificar gestión cultural como ocupación porque no estaba en su base de datos. Lo mismo me sucedió hace muchos años cuando tuve que restituir por primera vez mi cédula y ya no era estudiante. “Actriz” no figuraba en el catálogo de oficios de los/as ciudadanos/as costarricenses.

Prueba de la juventud de la disciplina entendida como tal en nuestros medios –claramente registrada en los artículos–, esta invisibilidad resuena con la de otros quehaceres sociales que tradicionalmente se asocian a la reproducción humana doméstica o la vida de comunitaria frente a la producción económica: desde el trabajo doméstico, al cuidado familiar, al liderazgo social voluntario, se trata de roles reorganizados con la modernidad que hoy se ponen en valor. Los trabajadores de la cultura hemos sido parte de las economías y aportes para la vida olvidados no por inexistentes, sino por invisibilizados.

Complementariamente, llegamos a la reivindicación profesional en tiempos en que el criterio de la profesionalización no basta para asegurar la pertinencia o inserción laboral. Precarizados por invisibles antes, entramos a la zona de luz cuando se vuelve insuficiente el trabajo en general, en todos los niveles y en disciplinas “solventes” que hoy ya no aseguran con facilidad acceso al empleo o una remuneración suficiente. Traemos una trayectoria de trabajo en la escasez financiera que hoy se resignifica de muchos modos. De la auto-sobreexplotación de las clases creativas a las nuevas economías de trueque y la valorización del voluntariado; este es un tema que está ya en debate.

Sobre los agentes responsables de la promoción de la gestión cultural, no es casual que entre los programas de formación universitaria que se documentan, se mencionen casos innovadores en los que la academia propone cuestionando sus propias limitaciones y paradigmas. Ya nos advierte José Luis Mariscal en su texto introductorio que, al incluirse el tema en la universidad, aparece el riesgo de su academización o de la jerarquización de saberes. Lo advierten varios de los autores mientras reapuestan a que el espacio de la educación formal aún tiene mucho que contribuir a la formalización, la sistematización y la democratización de oportunidades.

Sobre el conocimiento como construcción en contexto, subyace al texto y a sus instituciones promotoras una visión antropofágica y valorizadora de lo endógeno. Es parte de su misión: se visualiza una gestión cultural latinoamericana con claves propias, que desarrolla y propone narrativas y modos de hacer nuestros más allá de solo seguir los debates y las pautas de formalización de la disciplina incubados en otras latitudes. Úrsula Rucker nos habla de desarrollos conceptuales (que) se adaptaron a las necesidades locales, resignificando muchos de ellos e incorporando nuevos, especialmente vinculados al desarrollo local, a la gestión comunitaria, a los procesos de creación colectivos y a nuestra diversidad cultural.

En función de esas preocupaciones, me gustaría cerrar mencionando cuatro ámbitos de exploración a los que me incita el texto y que tienen lazos entre sí:

Las “otras” escuelas de formación. De esa misma autora, retomo la mención sobre la complejidad organizativa del Circo Romano (“tiene que haber sido un gran gestor cultural el que estaba al frente de ello, aunque nadie lo llamaría con ese título hasta bien avanzado el siglo XX”). Además, el texto de Rafael Morales con su puesta en valor de la fiesta y la tradición como espacios de organización en los que se ponen en juego todas las dimensiones y las polaridades y tensiones creativas de la gestión cultural; el de Albino sobre el carnaval; y las anotaciones de Guerra acerca de lo comunitario para traer a colación uno de los temas que me cautivó de mi región centroamericana: las expresiones comunitarias como escuelas de valores, comportamientos y gestión. Ancestrales o contemporáneas, las prácticas culturales comunitarias, además de expresar densos mundos de experiencia y cosmogonías diversas, consolidan con el tiempo sus propias formas de crear, organizar, comunicar. Ellas son depuradas por la experiencia y los sentidos compartidos por sus colectivos de referencia. Por eso, más allá de definirla como una gestión empírica, con vendría reconocer los códigos y procesos de asentamiento y reproducción que esas prácticas poseen dentro de su propia dinámica. Reconocerlas como instancias de conocimiento y “escuela” con sus propias formas de construcción y socialización de contenidos, capacidades y comportamientos.

Reintegración y desjerarquización. Como sabemos, nuestra tradición positivista ha marcado una serie de disociaciones y representaciones desagregadas que se articulan pluralmente en la experiencia. En los textos de esta compila-

ción se menciona, por ejemplo, el debate sobre la cultura como ocio o negocio, el patrimonio como elemento educativo, económico festivo y de la cultura y la escisión entre quehaceres locales tradicionales y modernas. Asimismo, se señala el papel normativo de la escolaridad tradicional al solemnizar los espacios de reconocimiento colectivo y al “portador” del saber como figura unilateral y vertical. En nombre de la historia oficial, tales emplazamientos simbólicos han dado carácter de pasado, obsoleto o diferenciado (a la baja) a expresiones de nuestra diversidad cultural que, literalmente, se han jugado hasta hace poco fuera de la institución educativa y han mantenido su ADN en forma de experiencia cultural: la fiesta, el recreo, el encuentro en el espacio público. Ante esa esquizofrenia, restaurar los vínculos entre conocimiento y fiesta, conocimiento y juego, economía y dimensiones social y simbólica, diálogo de saberes, es fundamental... Dicho esto y considerando que en el territorio y la experiencia práctica estos elementos exigen reintegración y un esfuerzo de desjerarquización, ¿cuáles experiencias formativas trabajan esta interfaz? ¿Qué herramientas necesitan los y las gestoras culturales para potenciar esa reintegración? ¿En qué espacios de los currículos se insertan las competencias requeridas?

Las nuevas tecnologías y las nuevas competencias de la gestión cultural. Un tercer tema tiene que ver con las nuevas tecnologías y la llamada segunda oralidad. La interactividad –conversacional– de internet ha terminado de poner en cuestión radicalmente cualquier pretensión positivista, causal o unilateral en los procesos de construcción de conocimiento. Hoy los procesos de formación, construcción de contenidos y conocimiento y evaluación pueden alimentarse en tiempo real con estrategias de trabajo en red y una visión sistémica. Es decir, del mismo modo que hoy se habla de prosumidor y de que las industrias y el consumo dejaron de operar como eslabones secuenciales de una sucesión fordista, hoy somos convocados a pensarnos y actuar sistémicamente y en complejidad para todas las situaciones, gracias a los nuevos soportes tecnológicos. Ellos integran códigos que antes pasaban por soportes separados y ponen a la comunicación en el centro de las operaciones. Los procesos de formación no están exentos de esta reorganización rizomática que se suma a lo que ya venían propugnando el constructivismo, la educación popular, las tecnologías sociales y las concepciones más modernas de la pedagogía. Los recursos tecnológicos están acelerando la derrota de las estructuras que nos

asumían como actores pasivos que recibimos saberes. Existen hoy ya una serie de experiencias en este sentido tanto en cuanto al desarrollo de competencias para esa interactividad como en los nuevos desafíos que genera.

Poder, diversidad y tiempos de respiración. Uno de esos desafíos que debemos analizar autocriticamente se vincula a cómo se rearticulan las interfaces e intermediaciones de la gestión cultural como sistema de relacionamiento, poder, representación y mediación. Así como hablamos de desjerarquizar relaciones e instituciones de la modernidad –incluyendo la academia–, hemos de pensar que las configuraciones fundadas en lo digital pueden reproducir nuevas mediaciones, jerarquías y exclusiones. ¿Cómo se da el diálogo entre las dinámicas entre digitalización y las experiencias analógicas o lectoescritas o entre éstas y las oralidades performativas de siempre con el cuerpo de por medio, el modo cognitivo y de expresión de nuestras culturas tradicionales, pero que sigue siendo el hardware de partida y nuestra materialidad orgánica. ¿Se reproducirá con la modernidad una nueva visión “desarrollista” en manos de una nueva clase ilustrada emergente, ahora digital? ¿Lograremos ampliar el acceso y superar las brechas digitales y socioeconómicas para que el entusiasmo digital no reiteren nuevas zonas de invisibilidad y de “barbarie”? ¿Cómo se aseguran los tiempos y los espacios de prueba y comprobación, de asentamiento y maduración de las experiencias en el aceleramiento tecnológico?

Así como se multiplican los contenidos e interacciones, será importante asegurar la diversidad de tiempos de respiración necesarios para velar por la vida y la diversidad. Es entonces fundamental mantener el ojo crítico sobre cómo generamos procesos porosos y abiertos, pero a la vez consistentes de formación e intercambio. Justamente se trata de entender las posibilidades de entrecruzamiento e innovación, pero también la densidad de los procesos de sedimentación que requieren el conocimiento o la construcción institucional como parte de nuestra socialización, comportamientos y convivencia.

Cierro este prólogo con la imagen inicial del aprendizaje como respiración, como marea-danza. Nunca unilateral ni mecánico, siempre vivo, diverso en el ritmo de su ir y venir, demanda esfuerzos de liviandad y de profundización para que fluya, irrigue y sea realmente nutritivo.

Sylvie Durán

Costa Rica, septiembre de 2012

Introducción

Encuentros y divergencias de una profesión en construcción

Desde la formación de sociedades humanas, el hombre se ha organizado para la satisfacción de sus necesidades y con el paso del tiempo cada sociedad, con base en su cultura y medio ambiente, ha generado una división social del trabajo tendente a la especialización: artesanos, comerciantes, pescadores, entre otros.

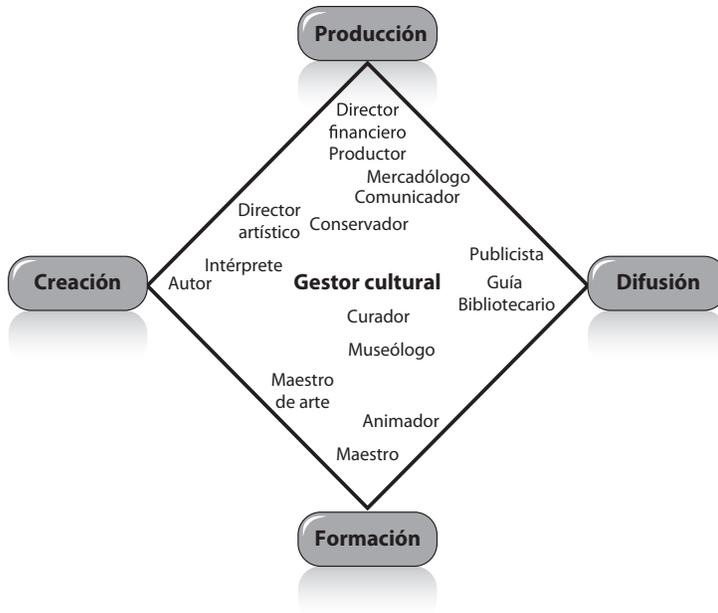
La modernidad trajo consigo la desacralización de las actividades del mundo social, entre ellas las relacionadas con la cultura; así, toda producción, circulación y consumo cultural dejó de ser forzosamente relacionada con la religión imperante. De la misma manera, en América Latina la implementación en las jóvenes naciones del liberalismo decimonónico creó las condiciones para la desintegración de los gremios coloniales, agrupaciones jerarquizadas que servían no sólo para producir mercancías, sino también para normar y preparar personas en un oficio determinado. La “liberación de los oficios”, el incipiente proceso de industrialización y la consolidación de la ciencia y la técnica como “palanca” clave para el “progreso” fueron piezas importantes para la fundación de instituciones educativas y asociaciones profesionales que fueron dando forma a las profesiones modernas a partir de la normalización e instrucción de personas especializadas y reconocidas por el Estado para desempeñar una profesión.

A lo largo del siglo XX, en el ámbito cultural los agentes se fueron especializando: el creador, el crítico, el galerista, investigadores... Cada uno de ellos ha tenido una participación diferenciada, con ciertas competencias profesionales específicas que los hace diferenciarse en su *expertise*, aunque todos compartan ciertos conocimientos y habilidades que los caracterizan como agentes de un mismo campo. Retomando la idea de Bonet (2007) y ajustándola a la realidad latinoamericana, podríamos ubicar los distintos profesionales de la cultura en un área delimitada por cuatro ejes:

- **Producción:** relacionado con los procesos de financiamiento y organización de proyectos.
- **Formación:** con acciones tendentes al desarrollo de competencias a través de actividades de aprendizaje.
- **Creación:** comprende actividades creativas de generación y reproducción de elementos simbólicos regularmente relacionados con las artes.
- **Difusión:** considera las acciones tendentes a la socialización o distribución de bienes y servicios culturales.
- Los distintos agentes se van ubicando en el campo dependiendo del tipo de actividades profesionales que realiza y, por ende, su perfil en términos de conocimientos y habilidades especializadas, como se muestra en la figura.

Sin embargo, esta imagen del campo es relativa y, en cierta medida, es modelo ideal, ya que en la realidad las fronteras entre las posiciones son poco claras y en diversas ocasiones se concentran dos, tres o más roles en una misma persona. No obstante, como podemos observar, al gestor cultural lo podríamos ubicar en medio del mapa, ya que está posicionado como un agente especializado en el diseño y desarrollo de la acción cultural.¹

¹ Entendida ésta como el proceso de creación u organización de las condiciones necesarias para que personas y grupos conciban sus propios objetivos en el universo de la cultura; para ello, se recurre a agentes culturales previamente preparados y se toma en cuenta públicos determinados, a fin de establecer un puente entre este público y sus creadores (Teixeira, 2000, pp. 41-42).



Fuente: versión propia a partir de Bonet, 2007, p. 105.

Figura. Ubicación del gestor en el campo cultural.

Esto ha requerido un largo proceso que ha implicado la caracterización del gestor cultural como agente especializado en este campo. Los gestores culturales se han venido formando en la práctica en su trabajo en instituciones gubernamentales, educativas y en organizaciones de la iniciativa privada y comunitaria. A partir de la experiencia laboral y retomando elementos de otras disciplinas, se fueron conformando “metodologías”, “definiciones” y “visiones” de qué es y cómo hacer el trabajo cultural. Desde el último tercio del siglo XX se ha estado consolidando un proceso de profesionalización de los gestores culturales consistente en la creación de un campo disciplinar propio y el reconocimiento social y legal de un profesional que logra distinguirse de otros agentes del campo cultural y cuyo actuar está siendo considerado como necesario en la organización social de la cultura.

DE LOS AGENTES

Este proceso de autorreconocimiento y reconocimiento social de la gestión cultural como una profesión no puede ser visto como una historia lineal evolutiva, sino como un conjunto de acciones realizadas por diversos agentes que, en ocasiones, confluyen, pero también difieren y se contraponen. En términos generales, podríamos identificar cuatro tipos de agentes que han estado impulsando este proceso de profesionalización:

Organismos internacionales: por ejemplo, la UNESCO o la Organización de Estados Iberoamericanos (OEA), en los últimos quince años, han considerado entre sus políticas dirigidas a América Latina una serie de acciones encaminadas a la investigación y formación de los gestores culturales. En el caso de la investigación, sus intereses han sido en términos del conocimiento de perfiles de los trabajadores de la cultura y las tendencias e indicadores de las políticas culturales en la región, principalmente a través de la generación de observatorios. En lo referente a la formación, se ha impulsado la realización de cursos, diplomados, congresos, encuentros, posgrados, otorgamiento de becas, etcétera, e incluso se ha incentivado la participación de fundaciones, como la Fundación Carolina,² organizaciones como Interarts³ y agencias como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo⁴ a través de su programa ACERCA.

Con base en modelos desarrollistas y patrimonialistas de la gestión cultural, estos agentes fueron identificando y formando a los especialistas de la gestión cultural en América Latina que después replicarían sus modelos e implementarían y delinearían (en algunos casos) las políticas de profesionalización y formación de gestores en la región. No obstante, este esfuerzo puso en la mesa de debate la imperante necesidad de profesionalizar a los trabajadores de la cultura (legitimando el proceso hasta cierto punto ante los estados) y unificó las diferentes acepciones y denominaciones (promotor, animador, administrador, gerente, mediador, entre otras) en un solo término que las integró y asimiló: gestión cultural (De Zubiría, Abello y Tabares, 2001).

² www.fundacioncarolina.es

³ www.interarts.net

⁴ <http://www.aecid.es/es/>

Instituciones gubernamentales: en varios países latinoamericanos (México, Chile, Argentina y Colombia) son las instituciones gubernamentales las que inician o fortalecen algunas acciones propuestas por los organismos internacionales. Esto ha propiciado el surgimiento exponencial de ofertas de formación (cursos, talleres, seminarios y encuentros) financiadas o apoyadas por las secretarías, consejos e institutos de cultura nacionales y regionales (estatales, departamentales o provinciales). Sin embargo, el desarrollo de estas acciones supuestamente encaminadas a la “profesionalización” sólo se ha centrado en la capacitación para el trabajo y ha dejado fuera del debate y las metas el reconocimiento oficial del propio Estado hacia la profesión, lo cual se traduciría en la generación de perfiles laborales, rediseño de funciones en los puestos de trabajo en el área cultural, así como la incorporación de lineamientos y normativas referentes al ingreso, permanencia y escalafón del profesional en gestión cultural en el sector público.

Universidades: en la década de los noventa, empezó a surgir una serie de ofertas de formación en gestión cultural en algunos establecimientos educativos de la región. En alianza con las instituciones gubernamentales, apoyaron primero la impartición de cursos y diplomados y, después, posgrados, tecnicaturas y licenciaturas. Esto trajo consigo un gran reto: la *academización* de la gestión cultural; es decir, no bastaba con formar académicamente y otorgar títulos universitarios, sino que se tenía la necesidad de sistematizar y normalizar los saberes y las habilidades desarrolladas en la práctica e integrar conceptos, técnicas y metodologías de las ciencias sociales, económicas, administrativas y humanísticas con el propósito de definir una epistemología propia de la gestión cultural.

Uno de los dilemas afrontados por las universidades latinoamericanas es la formación de la planta docente de sus programas. Por una parte, tenían a los gestores culturales con amplia experiencia, pero sin un título universitario, por lo que no podían ser docentes de ese nivel (y en algunos casos no lo han obtenido); por otra, estaban los profesionales y académicos titulados (administradores, economistas, antropólogos, sociólogos, humanistas, artistas) con un amplio y diverso repertorio de conocimientos (conceptos, teorías, metodologías), pero poca o nula experiencia en la práctica de la gestión cultural. Esto propició una diversidad de perfiles de egreso y planes de estudio

y, a veces, la queja recurrente de los gestores culturales con experiencia en el campo laboral sobre la tendencia de algunos programas de formación universitaria a centrarse más en la teoría que en la práctica. En algunas ocasiones, las universidades, a través de sus programas de formación, se convierten en “legitimadoras del conocimiento y la práctica”, esto es, definen lo que es o no la gestión cultural, y dejan de lado algunas prácticas laborales y comunitarias que no encuentran acomodo en los esquemas definidos por académicos que no suelen tener experiencia en la gestión de proyectos culturales. Sin duda, esta cuestión evidencia la escasa autocritica de los programas universitarios y demanda la necesidad de investigación científica que tenga como objeto de estudio a las prácticas, discursos, metodologías y visiones de los gestores culturales académicos y empíricos.

Asociaciones gremiales: en los últimos cinco años, hemos sido testigos de la emergencia de asociaciones de gestores culturales en toda Latinoamérica. Surgidas y organizadas desde la sociedad civil; estas agrupaciones buscan ser, hasta cierto punto, un contrapeso de las instituciones gubernamentales y las universidades. Debido a lo reciente de su aparición como agente en la región, aún no contamos con información documentada y sistematizada de sus dinámicas y alcances en el proceso de profesionalización; sin embargo, podemos observar regularmente sus posturas de demanda y propuesta sobre la participación de los gestores culturales en el diseño y la operación de políticas culturales y en la definición de perfiles profesionales de los programas de formación universitaria.

DE LAS ESTRATEGIAS

Una tendencia en el proceso de profesionalización de la gestión cultural en Latinoamérica es la apuesta que hacen todos los agentes hacia la formación como el mecanismo legítimo para consolidar esta nueva profesión. Sin embargo, los modos en que han llevado a cabo esta formación son diversos. En términos generales, podemos identificar cinco estrategias:

Capacitación para el trabajo: desde los años ochenta, en varios países se impartieron cursos, talleres y diplomados encaminados primeramente a capacitar a los gestores culturales instituciones del Estado; esto, con el propósito

de mejorar los procesos y labores en los que los trabajadores de la cultura participaban. Pronto estas ofertas generaron expectativas y demandas a gestores culturales de organizaciones privadas y comunitarias, por lo que se extendieron en el plano geográfico y se diversificaron en contenidos, modalidades y costos. No obstante, no sólo el Estado ha brindado esta clase de profesionalización; también han participado instituciones educativas, empresas y asociaciones civiles. En países como México, Argentina y Chile se generó una serie de políticas públicas que favorecieron el desarrollo de esta oferta de profesionalización.

Especializaciones: en algunas universidades de México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba y Venezuela se crearon programas de especialización que solicitaban el grado de licenciatura para su ingreso. Con esto se brindaba la oportunidad de obtener una formación universitaria a gestores culturales en activo que tuvieran una carrera afín. Algunos de dichos programas tienen un plan de estudios genérico (por ejemplo, la especialización en gestión cultural de la Universidad del Rosario en Colombia); otros están dirigidos a un campo de desempeño específico (la especialización en administración de artes del espectáculo de la Universidad de Buenos Aires en Argentina) y otras más tienen un tronco común y con algunas orientaciones terminales (la especialidad en gestión cultural y políticas culturales de la Universidad Autónoma Metropolitana en México).

Orientaciones terminales: en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, México y Perú, algunas instituciones de educación superior decidieron diseñar orientaciones terminales de licenciaturas y maestrías afines a la gestión cultural; ya sea que de un campo disciplinar se instruya en la gestión cultural; por ejemplo, la licenciatura en Historia del Instituto Mora (México) tiene una orientación terminal en gestión del patrimonio cultural; o bien, que de programas multidisciplinarios se generen líneas en gestión cultural; por ejemplo, la maestría en Estudios de la Cultura de la Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador), que cuenta con una mención en políticas culturales.

Maestrías: después de la primera, ésta es la estrategia más recurrente en la oferta de programas de posgrado; aprovecha el capital académico de algunos gestores culturales con grado y fomenta la gestión cultural más como una especialización laboral de las profesiones afines; tal vez por eso gran parte de estas maestrías tienen un corte profesionalizante y sólo algunas brindan una orientación hacia la investigación.

Licenciaturas y tecnicaturas: sólo algunas universidades de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México ofrecen programas educativos de nivel técnico superior y superior cuyo objetivo sea la formación de profesionales en gestión cultural.

Sin duda, en las últimas dos décadas hemos sido testigos del surgimiento exponencial de programas universitarios dedicados a formar académicamente a los gestores culturales; sin embargo, no podríamos pensar que la profesionalización sólo se logra con dar títulos universitarios.

En nuestra región aún está en proceso la consolidación de un campo disciplinar que logre definir, articular y generar un *corpus* de saberes y metodologías que puedan ser identificadas por otros profesionales como propias de la gestión cultural. Esto implica no sólo fortalecer el aspecto de la docencia, sino también de la investigación y sistematización de las experiencias de los gestores culturales (con título y sin él) e incluso de los alcances, tendencias e impacto de las mismas estrategias de formación que ya se han venido implementando. Esto último es trascendente porque gran parte de las iniciativas y acciones de formación en gestión cultural han sido parte de los discursos de los gobiernos de los países latinoamericanos y de organismos internacionales (como la Organización de Estados Iberoamericanos) que suelen importar modelos sin considerar y reconocer los saberes y necesidades locales.

Otros dos elementos que debemos considerar en los procesos analizados son: por una parte, el reconocimiento del Estado y la iniciativa privada de nuestra profesión, el cual tiene impacto en el ámbito laboral, normativo y económico; esto es, la delimitación de perfiles de puestos acordes con las funciones actuales que puede desempeñar el profesional en gestión cultural; el reconocimiento social de que es un trabajo especializado y debe ser bien remunerado (que no se trabaja “por amor al arte”); y la generación de normativas y lineamientos para que sean estos profesionales quienes ocupen puestos de trabajo. Por otra parte, está la consolidación y, en algunos países, la creación de agrupaciones de profesionales (en forma de redes, asociaciones, sindicatos o colegios, dependiendo el país) que promuevan, generen lineamientos, posicionamientos, regulen e innoven la profesión. En este sentido, ya hay avances interesantes en Chile, Argentina, Brasil, Colombia y México, entre otras experiencias de carácter internacional.

DE LOS ALCANCES Y LÍMITES DE ESTA OBRA

Uno de los vacíos en la emergente literatura en gestión cultural es precisamente la relacionada con el análisis, la reflexión y discusión de las experiencias de la profesionalización de gestores en Latinoamérica. Esta obra, dividida en dos tomos, pretende contribuir a la difusión de algunas experiencias latinoamericanas y estimular a sus lectores a reflexionar sobre su propia trayectoria laboral y profesional. Los autores que participan son, en su mayoría, miembros de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural y han conjuntado sus esfuerzos y visiones para compartir parte de las reflexiones que en la actualidad están surgiendo sobre este tema.

Este primer tomo subtítuloado “Estado, universidades y asociaciones” tiene como propósito analizar algunas iniciativas que se han desarrollado en los tres pilares que conforman un proceso de profesionalización: el Estado y sus políticas, la universidad y la asociatividad. La primera está dedicada a analizar algunos contextos y políticas en que se van dando los procesos de profesionalización del gestor cultural. Antonio A. Canelas y Lindinalva Rubim abordan la caracterización del gestor cultural como profesional en la organización de la cultura y la necesidad de definir políticas de formación en Brasil. Desde el ámbito del patrimonio cultural, Rafael Morales nos invita a reflexionar sobre la necesidad de mirar la profesionalización no sólo en términos administrativos y económicos, sino también del impacto y la integración social. Para cerrar esta parte, Marisa de León examina la profesionalización de los productores escénicos en el contexto de la política cultural gubernamental mexicana.

La segunda parte la componen textos que comparten experiencias relacionadas con la formación universitaria de gestores culturales. Ana Crisol Méndez y María Guadalupe Orozco hacen un acercamiento al proceso de institucionalización de la gestión cultural en Guadalajara en cuanto a formación y reconocimiento de la gestión cultural como un trabajo especializado. Blanca Brambila, Valentina Arreola y José Luis Mariscal revisan el diseño y la operación de la licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara. Carlos Yáñez, a partir del diseño curricular del pregrado en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia, aborda la transdisciplinariedad necesaria en la formación universitaria de los gestores culturales con base en el paradigma de la complejidad.

La última parte la componen tres escritos cuyo objeto es la experiencia de la profesionalización desde la asociatividad. Roberto Guerra hace una revisión crítica del concepto y proceso de profesionalización de la gestión cultural en Chile visto desde la acción de los gestores culturales de base. Por su parte, Úrsula E. Rucker elabora una primera sistematización del proceso de asociatividad en Argentina en los últimos años, y destaca la integración y participación de la Asociación de Gestores Culturales de la República Argentina. Finalmente, Ignacio Ojeda cierra el libro poniendo sobre la mesa de discusión la importancia de la generación y el fortalecimiento de lazos de amistad en la consolidación de las redes y asociaciones de gestores culturales que construyen acciones colectivas tendentes a la profesionalización de este campo.

Sin duda, la escritura de este libro ha sido un tanto complicada, ya que el proceso en estudio sigue andando y cada vez más surgen nuevos elementos que cuesta trabajo dejarlos fuera; sin embargo, es necesario y urgente comenzar a documentar y sistematizar estas experiencias. Queremos finalizar esta introducción invitando al lector a que entable un diálogo con los autores; más experiencias y novedades han pasado desde que los autores redactaron sus artículos. Seguramente, usted también tiene mucho que compartir con ellas y ellos.

José Luis Mariscal Orozco

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonet Agustí, L. (2007). El perfil del gestor cultural en el siglo XXI. En *Actas del I Congreso Internacional sobre la Formación de los Gestores y Técnicos de la Cultura*. Valencia: Diputación de Valencia. Recuperado de http://descarga.sarc.es/Actas2007/CD_congreso/pdf_c/2/2.1.pdf
- De Zubiría, S., Abello Trujillo, I. y Tabares, M. (2001). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid: OEI.
- Teixeira, C. (2000). *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. Tlaquepaque: ITESO/SCJ/Conaculta.

Primera parte

Contextos y políticas para la profesionalización

Organizadores da cultura: delimitação e formação

Antonio Albino Canelas Rubim

Lindinalva Rubim

Uma reflexão sobre a organização da cultura no mundo e no Brasil contemporâneos pode tomar como ponto de partida uma apropriação livre das formulações de Antonio Gramsci (1972, 1978a y 1978b) em seu estudo sobre o tema dos intelectuais. Ele, além da sempre lembrada distinção entre intelectuais tradicionais e orgânicos, elabora outros três tipos: aqueles que criam; os que transmitem e difundem a cultura e, por fim, aqueles que organizam a cultura.

Os três tipos de intelectuais podem ser considerados como imprescindíveis para a existência de um sistema cultural, ainda que, muitas vezes, em um conhecimento impregnado pelo senso comum, apenas o primeiro tipo – o criador – seja nomeado com o termo intelectual. Cabe lembrar que para Antonio Gramsci todo ser humano é potencialmente um intelectual, mas apenas alguns desempenham socialmente tal atividade. A cultura exige a atividade dos três tipos de intelectuais. Por conseguinte, um sistema cultural necessariamente comporta, pelo menos, três momentos e movimentos imanentes: a criação; a divulgação ou transmissão e a organização da cultura.

Um sistema cultural em tempos remotos não demandava a diferenciação destas instancias. Em situações passadas, muito provavelmente, estavam imersas no bojo de um conjunto indiferenciado, que abarcava simultaneamente diversas dimensões. A distinção das atividades faz parte, portanto, do processo de complexidade do sistema cultural e da sociedade.

Para uma configuração didática deste sistema, podem ser anotados os seguintes momentos, todos eles imprescindíveis ao movimento cultural: 1. Criação, inovação e invenção; 2. Difusão, divulgação e transmissão; 3. Circulação, cooperação, intercâmbios, trocas; 4. Análise, crítica, estudo, investigação, reflexão, pesquisa; 5. Fruição, consumo e públicos; 6. Conservação e preservação; 7. Organização, gestão, legislação e produção da cultura (Canelas, 2005).

Todos estes momentos do sistema cultural devem ser analisados e articulados em políticas culturais que compreendam o sistema como sua totalidade, desigual e combinada; formulem propostas para cada um desses momentos e para o conjunto do sistema cultural. As políticas culturais emergem, nesta perspectiva, como conjunto de formulações e práticas que buscam pensar e efetivar o sistema cultural como totalidade integrada.

O sistema cultural não vive sem contradições. Elas derivam de sua inserção no capitalismo, regime dominante na maioria dos países, ou são decorrentes das tensões imanentes do próprio campo da cultura, inclusive as existentes entre os vários momentos do sistema.

Além da diferenciação e especialização das atividades, desenvolvidas através do processo de divisão social do trabalho, será preciso que tais atividades ganhem distinção social. Isto é, sejam reconhecidas pela sociedade. Mais que isto: o reconhecimento social pode se transformar em algo ainda mais substantivo através da confecção de legislações específicas, que regulam a sua prática e definam exigências para os atores sociais legitimamente encarregados de exercer tais profissões.

Entretanto, a indiferenciação ainda persiste em situações de pouca complexidade do sistema cultural: seja em zonas periféricas da sociedade; seja nas zonas marginais do campo da cultura. Nestes espaços sociais, nem o sistema se desenvolveu plenamente, nem a dinâmica capitalista ainda se instalou de modo profundo. Como se sabe, o capitalismo aprofunda a divisão social do trabalho. Deste modo, nas regiões centrais acontece um adensamento do multifacetado sistema cultural. O resultado desse processo no presente não poderia deixar de ser um sistema altamente complexo.

OS DIFERENTES PROFISSIONAIS DA CULTURA

Este conjunto de atividades e ações, por sua vez, tem exigido da sociedade, através de um longo processo de divisão social do trabalho, a emergência de atores determinados e de profissões especializadas.

Nesta perspectiva, é possível relacionar as seguintes atividades com os profissionais que foram sendo formatados pela sociedade. A criação cultural está associada aos intelectuais, aos cientistas, aos artistas e aos criadores das manifestações culturais populares. A transmissão, a difusão e a divulgação da cultura constituem o campo, por excelência, dos educadores e professores e, mais recentemente, dos profissionais de comunicação e das mídias. A circulação e intercâmbio ficam a cargo de mediadores culturais e de outros profissionais competentes na área da cooperação cultural, como diplomatas etc. A preservação e a conservação da cultura – tangível e intangível – requerem arquitetos, restauradores, museólogos, arquivistas, bibliotecários etc. A reflexão e a investigação da cultura são realizadas por críticos culturais, estudiosos e pesquisadores. A organização da cultura solicita formuladores de políticas culturais, gestores, produtores, promotores, programadores e animadores culturais.

A exceção do sistema cultural fica por conta da atividade de consumo, que não demanda uma especialização profissional singular. Ao contrário disto, a qualidade do sistema pode mesmo ser medida por sua capacidade de ampliar e mesmo universalizar o consumo cultural. Ela supõe que o sistema cultural seja capaz de democratizar a cultura, tornando todos em potenciais e reais consumidores culturais. A complexidade do sistema cultural, neste caso particular, não é medida pela especialização, mas pela capacidade de formação de públicos amplos, que possuam os requisitos e predicados para o consumo e a fruição culturais.

A ORGANIZAÇÃO DA CULTURA

Diferente do que muitas vezes imagina o senso comum, a cultura é uma atividade, como toda a prática social humana, que requer organização. Uma festa popular, como o carnaval, por exemplo, aparentemente lugar, por excelência,

do lúdico e espontaneidade, não pode se realizar sem um imenso esforço de organização. Para a realização de uma festa que mobiliza, em Salvador, no Rio de Janeiro e em Recife, milhões de pessoas são necessários imensos recursos financeiros, materiais, técnicos e humanos e, principalmente, a articulação precisa entre eles.

O carnaval requer desde medidas relativas à organização do cortejo, inscrição das agremiações carnavalescas, ordem e horário das atrações, enfeite e sonorização das ruas e praças, reorganização espacial da cidade, bloqueio do trânsito nas vias em que se realiza a festa, policiamento, limpeza, atendimento de saúde, inspeção sanitária, organização dos serviços de apoio, tais como o comércio de bebidas e de alimentos, construção de uma arquitetura efêmera para instalar todos estes serviços, organização espacial e disposição adequada destes na área da festa, definição da localização dos camarotes, inspeção nos trios elétricos e, enfim, muitas outras tarefas que não é possível lembrar neste espaço.

A organização da cultura não é exigida só em manifestações de dimensões espetaculares ou em ações eventuais, mas aparece como obrigatória em atividades permanentes e não tão espetaculares (Canelas, 2007). Um programa televisivo de entrevistas não pode ser efetivado sem que a produção faça todo um trabalho de organização de agenda, considerando as datas significativas, escolha e contato com os convidados, bem como a preparação de roteiros básicos de questões e apresentação dos entrevistados.

Os exemplos do carnaval e do programa de entrevistas na televisão são apenas dois dentre uma infinidade de citações possíveis da necessidade da organização da cultura. O trabalho não é requisitado apenas pelos grandes eventos e espetáculos. Também as pequenas manifestações culturais exigem um recurso à organização. Mas a necessidade não se restringe aos eventos, ela perpassa todos os processos e, em especial, as estruturas permanentes imprescindíveis ao funcionamento do campo cultural.

Esta tarefa de organizar a cultura foi realizada historicamente, em outras circunstâncias societárias, por religiosos ou por políticos, pois em grande medida as manifestações da cultura estavam subordinadas a estas esferas sociais. Com a secularização da cultura e sua autonomização enquanto campo social específico ela passou a solicitar profissionais diferenciados e claramente instalados no seu campo.

ORGANIZADORES DA CULTURA: MULTIPLICIDADE DE NOMEAÇÕES

Uma das características da emergência recente e, em conseqüência, da ausência de tradição de estudos, é a falta de sedimentação, inclusive, na nomeação deste campo. Denominações como: *gerentes* e *administradores culturais* predominam nos Estados Unidos e na França; as noções de *animadores* e *promotores culturais* possuem uma importante tradição na Espanha; em muitos países da América Latina fala-se em *promotores* e *trabalhadores culturais* e em outros países podem ser utilizados termos como: *mediadores culturais* (França), *engenheiros culturais* ou *científicos culturais* (Organização Dos Estados Iberoamericanos, 1998). Em Portugal, também se utiliza *programadores culturais* para dar conta de atividade particular da esfera da organização da cultura (Madeira, 2002). No Brasil, é corrente o uso da noção de *produtores culturais*. Recentemente, a noção de *gestão cultural* ganhou vigência em diversos países, dentre eles os ibero-americanos:

La noción de gestión cultural ingresa al discurso cultural en Iberoamérica con bastante influencia hacia la segunda mitad de la década de los ochenta, tanto en las instituciones gubernamentales como en los grupos culturales comunitarios (Organização Dos Estados Iberoamericanos, 1998).

A pluralidade de denominações não só indica a idade recente das práticas e dos estudos acerca da organização da cultura, como sugere a existência de itinerários e peculiaridades nacionais no que se refere ao desenvolvimento das modalidades organizativas da cultura, com forte incidência sobre a temática da formação de seus profissionais.

Singularidades brasileiras

O caso brasileiro apresenta nesta perspectiva uma notável singularidade, pois a noção predominante tem sido a de *produção cultural*. Tal dominância pode ser observada na nomeação dos primeiros cursos brasileiros na área de organização da cultura – as graduações em Produção Cultural da Universidade Federal da Bahia e da Universidade Federal Fluminense, surgidas em meados dos anos 1990, e do modo mais usual de (auto)nomeação dos profissionais que trabalham nesta área. Por exemplo: na dissertação de Maria Helena Melo da Cunha sobre o tema,

os profissionais que prestaram depoimentos sobre a construção de seu campo de trabalho na cidade de Belo Horizonte, de preferência, utilizam o termo *produtor cultural*. Eles só, excepcionalmente, se reconhecem na expressão *gestão cultural*, apesar da adesão da autora a este último termo, inclusive no título do trabalho (Melo, 2005). Entretanto, a opção pelo termo de uso mais corrente no Brasil não garante que ele possa ser extensivo ou suficiente a todos os ramos da cultura. Nas artes plásticas ou visuais, as expressões que correspondem às funções de organização são a de curadoria e a de curador. Tais expressões recentemente têm mesmo invadido outras manifestações culturais, tais como a designação dos organizadores de seminários, cada vez mais chamados de curadores.

A predominância da nomenclatura *produção cultural* decorre obviamente das peculiaridades históricas, em especial relativas às políticas culturais implementadas no país. Apesar daquelas de caráter mais sistemático emergirem desde a década de 30 do século XX, em especial com a criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN, e de outras instituições culturais no primeiro governo Vargas (1930-1945), o Brasil não desenvolveu, dentre estas políticas, uma preocupação mais abrangente com a formação de pessoal na área de organização da cultura. Não se constituiu no país uma tradição que fizesse emergir a gestão cultural, enquanto campo específico estimulado pela atuação e pela demanda do Estado nacional.

A ausência de uma política de formação na área da cultura não é uma característica brasileira. A OEI - Organização dos Estados Iberoamericanos, em seu informe sobre cultura e sustentabilidade na Ibero-América, publicado em 2005, afirma: “Sin embargo, parece cierto que una das características del espacio cultural iberoamericano es la indefinición formativo-profesional de los productores, gestores, agentes y mediadores culturales” (Organização Dos Estados Iberoamericanos, 2005, p. 10).

Na segunda metade dos anos 1980, o governo José Sarney, de maneira contraditória, amplia a infraestrutura cultural, inclusive com a criação do Ministério da Cultura em 1985, e, simultaneamente, através da Lei Sarney (1986) desloca o financiamento da cultura para o mercado, de modo muito particular. Recorrendo a uma política de leis de incentivo, o Estado abre mão de impostos para que os empresários invistam em cultura. Desta maneira, o recurso é estatal, mas as decisões passam a ser do mercado.

As leis de incentivo, em sua modalidade de funcionamento no Brasil, inserem-se na lógica neoliberal, de crítica ao Estado e crença no mercado, que atinge o mundo, a partir da virada dos anos 1970/1980, e o Brasil na década de 1990. O governo Fernando Collor (1990-1992) impõe um modelo neoliberal à cultura (Pontes, 1991) com o desmonte das estruturas estatais de cultura e implanta a lei Rouanet. De 1992 a 2003, o governo Fernando Henrique Cardoso reforma as leis de incentivo para que elas tenham plena vigência em lugar das políticas estatais de cultura, sob a égide do slogan *cultura é um bom negócio*.

A lógica de financiamento inscrita nas leis de incentivo possibilita o surgimento legalizado de *intermediários culturais*, como serão chamados na Lei Rouanet. Tais *intermediários* devem elaborar projetos, captar recursos, administrar eventos etc. Em suma, eles devem organizar a cultura, em particular, aquela não adstrita ao Estado. Este se encontra quase paralisado, sem recursos próprios para investir e sem políticas culturais, a não ser aquelas relativas à vigência das leis de incentivo.

Não por acaso, Maria Helena Melo da Cunha (2005) constata que a formação do mercado de trabalho de produtores culturais acontece a partir da segunda metade dos anos 1980. Seu reconhecimento social acontece com a telenovela *Celebridade*,¹ de 2004, veiculada em horário nobre pela Rede Globo. Nela as duas principais personagens, Maria Clara e Laura, que simbolizam o bem e o mal na narrativa, são produtoras culturais. Profissão recente, pouco conhecida e ainda em processo de constituição, a produção cultural é tornada visível para a grande maioria da população brasileira.

A ausência de tradição na formação de gestores; a submissão da cultura à lógica de mercado e a frágil política cultural do Estado nacional, fortemente intensificados nos oito anos de Fernando Henrique Cardoso (Castello, 2002) são, por excelência, o contexto explicativo para a emergência na nomeação de *produtores culturais*, com as características que eles adquirem no país. Uma discussão cuidadosa sobre a delimitação da figura do *produtor cultural* pode ser encontrada no trabalho de Linda Rubim (2005). A explicação elaborada elucida igualmente a importância que o *marketing* cultural obteve no Brasil, comparado com outros países latino-americanos (Canelas, 2005).

¹De Gilberto Braga e direção de Dennis Carvalho. Out./2003 a jun./2004.

A FORMAÇÃO DOS ORGANIZADORES DA CULTURA

Para além desta dificuldade de nomeação, podem ser imaginados três patamares distintos da organização da cultura: 1) a dos formuladores e dirigentes, afeitos ao patamar mais sistemático e macro-social das políticas culturais; 2) a dos gestores, instalados em instituições ou projetos culturais mais permanentes, processuais e amplos e 3) a dos produtores, mais adstritos a projetos de caráter mais eventual e micro-social.

Primeira constatação a ser assinalada: a formação em organização da cultura deve compreender, não necessariamente em um único curso ou habilitação, os três patamares acima registrados, pois é preciso que sejam formados profissionais voltados para as políticas, a gestão e a produção culturais, além dos outros trabalhadores envolvidos nas diversas dimensões do sistema cultural. A formação para cada um destes patamares, por certo, tem peculiaridades, mas possui muitas características em comum.

De imediato, pode-se constatar o caráter *mit* [multi-inter-trans] disciplinar deste campo de formação. Além dos conhecimentos acionados serem obrigatoriamente provenientes de uma diversidade de áreas de conhecimento, a própria esfera da cultura e seus estudos já é em si mesma *mit*disciplinar. A qualificação de organizadores deve trabalhar com um conceito ampliado de cultura, que abarca: ideários, saberes, práticas, comportamentos, valores e uma diversidade de expressões artísticas e científicas. Esta noção ampla de cultura deve ser articulada, de modo íntimo, às mais diferentes áreas de conhecimento: administração; comunicação; economia; educação; história; política; turismo etc. Tais conhecimentos são essenciais para a formação em organização da cultura.

A tentativa de dotar o país de políticas culturais, nas quais o Estado tenha um papel ativo, como vem acontecendo na gestão Gil/Juca (Canelas, 2008) do Ministério da Cultura,²² exige revisar a predominância da produção cultural sobre a gestão e a formulação de políticas culturais, superando a singularidade brasileira, ocasionada pela dominância das leis de incentivo. A formação de

²²O cantor e compositor Gilberto Gil foi ministro da Cultura do Governo de Luís Inácio Lula da Silva de jan./2003 a jul./2008. O ministério foi assumido por Juca Ferreira, ex-militante estudantil, sociólogo e ambientalista. N.E.

formuladores de políticas e gestores culturais passa a ser estruturante para a efetividade das políticas culturais em construção.

Nesta perspectiva, o Brasil poderia seguir o exemplo do Sistema Nacional de Capacitação e Profissionalização de Promotores e Gestores Culturais existente no México, desde 2001, e que até 2005 já tinha possibilitado a graduação de 130 gestores e qualificado mais de 14 mil promotores culturais em outros tipos de cursos (Mac Gregor, 2005).

A criação de um Sistema Nacional de Formação e Qualificação em Organização da Cultura deveria ser uma das prioridades das políticas culturais brasileiras. A evidente carência nesta área, a ausência de tradição do Estado de investir na capacitação do pessoal da cultura, a reiteração desta demanda nos mais variados encontros de cultura, a exemplo da I Conferência Nacional de Cultura, ocorrida em 2005, todos estes e outros fatores colocam esta reivindicação como algo essencial para que o país possa dar um salto na implementação qualificada de políticas e no seu desenvolvimento culturais.

Tal sistema deve ser flexível e articular federação, estados, municípios e organizações da sociedade, em especial aquelas dedicadas à formação em cultura, com uma delimitação precisa das responsabilidades que devem caber a cada um destes entes sociais.

Assim, conjugando os esforços do Estado e da sociedade civil, seria possível corrigir as distorções assinaladas da situação brasileira e dotar o país de um programa de formação e qualificação de profissionais em organização da cultura que, de modo equilibrado, abrangessem os três patamares fundantes desta área: a formulação de políticas; a gestão e a produção culturais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Canelas Rubim, A. A. (2003). Espetáculo, política e mídia. In V. França, M. H. Weber, R. Paiva et al. (orgs.). *Livro da XII Compós 2002. Estudos de comunicação*. Porto Alegre: Sulina, pp. 85-103.
- (2005). Marketing cultural. In L. Rubim (org.). *Organização e produção da cultura*. Salvador: EDUFBA, pp. 53-77.

- (2008). Políticas culturais do Governo Lula/Gil: desafios e enfrentamentos. In A. A. Canelas Rubim e R. Bayardo (orgs.). *Políticas culturais na Ibero-América*. Salvador: EDUFBA, pp. 51-74.
- Castello, J. (2002). Cultura. In B. Lamounier e R. Figueiredo (orgs.). *A Era FHC: um balanço*. São Paulo: Cultura, pp. 627-656.
- Da Melo Cunha, M. H. (2005). *Gestão cultural: profissão em formação* (dissertação de mestrado). Belo Horizonte: Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.
- Gramsci, A. (1972). *A formação dos intelectuais*. Venda Nova, M. Rodrigues Xavier.
- (1978a). *Os intelectuais e a organização da cultura*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- (1978b). *Literatura e vida nacional*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Mac Gregor, J. A. (2005). El papel del coordinador de capacitación cultural dentro del Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales de México. In Organização Dos Estados Iberoamericanos. *IV Campus Euroamericano de Cooperação Cultural*. Madri: OEI, pp. 355-359.
- Madeira, C. (2002). *Os novos notáveis. Os programadores culturais*. Oeiras: Celta.
- Organização Dos Estados Iberoamericanos (1998). *Cuadernos Cultura I. Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madri: OEI, pp. 19-20.
- (2005). *Cultura y sustentabilidad en Iberoamérica*. Madri: OEI/Fundação Interarts.
- Pontes, I. (1991). *Cultura e modernidade*. Brasília: Secretaria de Cultura.
- Rubim, L. (2005). Produção cultural. In L. Rubim (org.). *Organização e produção da cultura*. Salvador: EDUFBA, pp. 13-31.

Alguien propuso el mejor día. Alguien fue a recoger la leña. Alguien preparó algo de comida y bebida. Alguien fabricó las pinturas. Alguien “confeccionó” el traje de la bestia. Alguien fue designado para vestir el traje. Alguien se encargó de hacer prender la primera llama. Alguien avisó a los demás. Alguien señaló el comienzo del acto. Alguien conducía el ritmo y las pautas de los cantos y las danzas. Este grupo de personas organizó y celebró el acto del rito. Al día siguiente, marcharon a trabajar: había que cazar a la bestia (en forma de animal). Otra vez la cotidianidad de la lucha por la vida, pero antes de que el rito concluyera, el más joven alzó la mirada y fijó sus ojos en las estrellas. Cuando bajó la mirada, encontró la hoguera transformada en un castillo, la piel de la bestia en trajes de otra época, los cantos en conciertos, las danzas en espectáculos de teatro... También, alguien había avisado a los demás, mientras otros habían sazonado alimentos y aliñado bebidas que animaban a la *tribu*. Este otro grupo de personas –de aspecto más *excéntrico*– había gestionado otro rito. Al día siguiente, marcharon a trabajar: había que cazar a la bestia (en forma de recursos). Otra vez, la cotidianidad de la lucha por la vida.

¿Aquél era un acto para la supervivencia? ¿Éste de hoy es para el ocio? ¿Sólo para el ocio? ¿Seguro que no es además, y sobre todo, una estrategia

para la supervivencia de territorios desindustrializados, secularmente aislados, desestructurados económica y socialmente, dedicados a buscar una fuente nueva de prosperidad material en la que los “nativos” ponen su confianza ancestral en añagazas para dominar el futuro?

En el arco de la humanidad, que va de la prehistoria a la poshistoria, la dinamización del patrimonio marca un hito de revivificación de la lucha por la vida, a partir de una acción colectiva que pone en acción recursos humanos, materiales y de la imaginación.

JUGAR EN EL PATRIMONIO HISTÓRICO

La *dinamización* del patrimonio histórico es actualmente un motor de desarrollo territorial, que afecta de manera decisiva tanto el espacio rural como el urbano. Al *Homo ludens*, de Huizinga, le ha salido una práctica de la cultura como juego en espacios jamás sospechados (ruinas antiguas, restos de castillos, abadías, industrias abandonadas) y en relación con épocas que, a menudo, se asociaban con aburridas clases en el colegio.

Es cierto que algunos escolares fueron precursores de la idea, cuando en las horas interminables de la tarde o escapando del maestro, subían a unas ruinas o a un deteriorado castillo y jugaban a ser espadachines, se introducían en el cementerio viejo y jugaban a ser fantasmas, asaltaban la destartalada fábrica y jugaban a ser bandidos. No era bien visto. Se les castigaba. Aquellos eran espacios tabú: bien por su exceso de solemnidad, lo cual era incompatible con jugar; o bien por su peligrosidad (“Niño, se te puede caer una almena o un cascote en la cabeza”). Y cambió el relato. Ahora, llegan de la mano familias enteras a gozar del mundo precolombino, del medioevo, de Roma, de las minas del XIX, del barroco, dispuestos a sumergirse en el simulacro de “re-vivir” la historia. Familias de espadachines, de fantasmas y bandidos irrumpen en la escena física de la historia representada en nuestro patrimonio histórico, con todo el beneplácito de los poderes públicos, gestores, empresas e instituciones académicas. Los niños –ya se sabe– siempre se salen con la suya.

VIVIR EN EL SIMULACRO DE OTROS TIEMPOS

Este *arco de juegos* termina por un lado en la prehistoria y, por otro, en la ciencia ficción que siempre suscita gran inquietud. Probablemente, ya hay algún gestor atrevido diseñando una experiencia en torno a una cueva, preparando el dispositivo que permita a la gente abandonar sus cómodos hábitos culinarios y entregarse a despedazar la comida con uñas o piedras y tragar carne cruda. Unas jornadas galácticas, claro está, serían una presunción anticipada de patrimonio histórico. Sí podría pensarse que los frutos de la audaz imaginación del hombre –en literatura (J. Verne) o en cine (G. Lucas)– son patrimonio suficiente. A partir de imágenes inventadas, materializaríamos un espacio en que los visitantes “re-vivirían” fantasías y mitos que sólo existieron en sus experiencias oníricas o estéticas arrastrados por las páginas del libro o la trama de la película. Si meditamos un poco, veremos que esta posibilidad de “re-vivir” el futuro no es muy distinta a la posibilidad de revivir el simulacro de la dinamización patrimonial en relación con el pasado. En ambos casos, estamos ante reemplazamientos simbólicos, cargados de una materialidad de signos y experiencias, que nos llevan a vivir ilusoriamente un tiempo y un espacio que no son los nuestros.

QUÉ HACER EN EL PATRIMONIO: ¿ECONOMÍA, EDUCACIÓN, CULTURA, FIESTA?

Aunque decir lo sabido suele ser poco útil, a veces es necesario, urgente e incluso obligatorio, porque la certeza de algo debe ir acompañada de su reconocimiento –libre y crítico– como tal para que pueda promover una acción y una reflexión. De hecho, todavía numerosos políticos y gestores se resisten a comprender que la puesta en valor y en dinamización del patrimonio puede ser un revulsivo positivo a corto, medio y largo plazo para su economía y prosperidad. E insisto: se resisten a comprender. Un evento cultural ligado a un patrimonio reclama delicadeza en el pensar, prudencia en el decidir y resolución en el hacer. Si no se actúa así, ponemos en riesgo procesos y proyectos que repercuten de manera determinante en el presente y porvenir de toda una comunidad.

El *Diccionario de la Real Academia* hace hincapié en el sentido económico y jurídico del “patrimonio”:

1. Hacienda que alguien ha heredado de sus ascendientes; 2. Conjunto de bienes propios adquiridos por cualquier título; 3. Conjunto de los bienes propios, antes espiritualizados y hoy capitalizados y adscritos a un ordenando, como título para su ordenación;
5. *Der.* Conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica...

En otras acepciones, le aplican adjetivos “nacional”, “neto” y “real” en el mismo sentido economicista. Es lógico que los adoradores del becerro de oro se sientan legitimados ante un proceso de dinamización del patrimonio a exigir lo siguiente: “Que no cueste un euro, que me dé beneficios”. Estamos, claro, en una época de crisis. Por mi parte, propugno una acepción referida al “patrimonio *histórico*” que insista en introducir el desarrollo económico en una visión más integral como es el *desarrollo humano*. A algunos organismos internacionales les suena chino esta idea. La UNESCO está de nuestra parte. Es una primera elección para saber si abordamos los proyectos de intervención en la dinamización del patrimonio histórico hacia el progreso de la humanidad o hacia el progreso de un pequeño y privilegiado sector social.

MIRANDO DE FRENTE AL PATRIMONIO

La realidad más común es que a los gestores culturales nos sueltan en medio de un territorio, nos plantan ante unas ruinas, un templo, un monumento, y nos dicen: “A trabajar”. Mi emplazamiento físico me hace temblar las piernas. Mi emplazamiento social me hace mirar a todos lados buscando amigos, colegas, afines, instrumentos... Mi emplazamiento simbólico –territorializado a partir de un lugar con el que guardo sentimientos de pertenencia– entra en contacto frágil, difuso y complejo con el emplazamiento simbólico de un pasado, un presente y un futuro representado y encarnado en un patrimonio histórico monumental.

En esta tesitura tragicómica, echo mano de Heidegger: “En el tiempo auténtico y su espacio-tiempo se mostró el ofrendar del pasado, y por tanto de lo ya-no-presente, la recusación de éste. En el ofrendar del futuro, y por tanto de lo aún-no-presente, se mostró la reserva de éste” (1988, p. 2001). Parece oscuro y, sin embargo, esclarece una condición del tiempo que es también una condición del patrimonio histórico. El pasado del patrimonio contiene (recusado) un presente, del mismo modo que lo contiene (retenido) también un futuro. Es un estar a tres bandas del patrimonio que ocupa un espacio y un tiempo entre nosotros, aunando pasado, presente y futuro. Es como si la filosofía viniera a poner las cosas en su sitio. El patrimonio histórico es encarnación porque es en carne de sus gentes pasadas, presentes y futuras como evoluciona, perdura y existe. Es, pues, carne viva de la comunidad, que se nutre, se crece y se cuida. Hay dos modos para proceder a esta extraña crianza:

Al modo *Dorian Grey*: sacrificando el alma, poniendo en trámite de desintegración la relación de lo material con lo simbólico y lo ético.

Al modo de la UNESCO y otros organismos que velan por las sinergias entre todos los elementos que concurren en lo humano: economía, política, estética, ética, historia, imaginación, tradición...

QUÉ RECURSOS

Un problema que hallamos a menudo cuando dinamizamos el patrimonio es la palabra. ¿Qué queremos decir cuando decimos lo que queremos decir? ¿Qué se nos entiende? ¿Quién es nuestro interlocutor? Hablamos de los recursos del lenguaje verbal humano.

Bien. Ya sé cómo decir lo que deseo, cómo acreditar que se me ha interpretado correctamente y a quién me dirijo según qué caso. Me alcanza un segundo problema: las personas. ¿Quién me ayuda? ¿Quién está de acuerdo conmigo? ¿Quién me hace un gran favor analizando y criticando mi labor? ¿Quién hace esto y lo otro? Hablamos de los recursos humanos.

Esto avanza. Ya sé con quiénes cuento para construir, evaluar, compartir tareas, enfocar situaciones. Nuevo problema: los espacios. ¿Dónde me pongo con esto? ¿Dónde me reúno con tanta gente? ¿Dónde realizo esta actividad

de manera que llegue a tiempo al lugar de la otra? ¿Puedo clavar aquí? ¿Es un lugar llano? ¿Es suficientemente ancha la calle para que pase el vehículo de los fontaneros? ¿Y si fabrico una arquitectura efímera para la ocasión, que me sirva además para otros proyectos? ¿Dónde instalo el “cuartel general”? Hablamos de los recursos espaciales.

He pasado un Rubicón. Quedan más. Empiezo a notar que me solicitan cosas, máquinas, artefactos. Un mundo mágico envuelve mi gestión. Es como si nuestro trabajo se transformara en un laboratorio de alquimista. He de tener de todo para ofrecer de todo a toda actividad que programo. ¿Qué tengo de material didáctico, de sonido o de iluminación? ¿Cómo y dónde proyecto este audiovisual? ¿Cómo mando este fax? ¿Cómo puedo hablar simultáneamente con varios proveedores a los que he de dar respuesta simultáneamente? ¿Cómo puedo hacerme de esta información sin salir de la oficina, pues la tengo cargada de gente y estoy solo? Hablamos de los equipamientos técnicos.

Este recorrido promete. Hablo fantásticamente (casi como Oscar Wilde), me ayuda todo el mundo (como a las ONG) y tengo de todo (como los buenos bares). Me hace falta un plan para transmitir tanta eficiencia y sabiduría. Es el momento del *marketing*, de la campaña de medios, de las estrategias comunicativas. Hablamos de los recursos comunicacionales.

Dándole a la caza alcance, me he olvidado de algo trascendental. Mirar a mi alrededor. ¿Dónde estoy y qué me rodea, estando aquí mucho antes que yo? El territorio tiene un paisaje (rural o urbano, pero siempre humano y natural) con unas tradiciones que emergieron en él y que se da a mí y a todos en forma de imágenes y de cosas. Hablamos de los recursos paisajísticos.

Estoy a cien. Viento en popa. Esto funciona. Súbitamente, reparo en la causa, medio y fin de mi gestión: el patrimonio histórico. ¿Está aquí? ¿Sigue aquí y cómo sigue? ¿A qué medidas está sujeto? ¿De qué depende? ¿Ante qué instancias he de dirigirme para proponer cualquier modificación o intervención? Hablamos de los recursos patrimoniales y de su legislación.

EVALUAR EN LOS LÍMITES DEL EVENTO

Las perspectivas de lo lúdico, lo estético, lo ético, lo económico y lo pedagógico concurren en todo proyecto de dinamización del patrimonio cultural. Hace-

mos mil tareas para cada departamento, ámbito, campo o disciplina. Gastamos una energía incalculable. Si alas, desplegamos las alas. Si brazos, desplegamos los brazos. Volamos a ras de tierra y corremos en las alturas. Los recursos se estiran en el espacio-tiempo de la dinamización, creando emplazamientos individuales y colectivos cargados de símbolos y experiencias, que se convierten en nuevos mapas de ruta humana y nuevos recuerdos que engendran sueños de futuro. El patrimonio sigue ahí, tocado, manoseado, sufrido, disfrutado. Se desvanece la dinamización. El patrimonio duerme. ¿Ha cambiado? ¿Nos ha cambiado? Hemos interactuado patrimonio y persona. ¿Volverán los visitantes? ¿Serán más felices y más prósperos este año los residentes?

Camarero y Garrido comentan dos teorías al respecto de la recepción de los procesos culturales relativos al patrimonio: 1) de expectativas-rendimientos: “La satisfacción de un consumidor está en función de sus expectativas y del rendimiento percibido de la oferta”, y 2) de la disonancia cognitiva: “Casi cualquier compra o adopción de una oferta conduce a un cierto malestar o disonancia posterior” (Camarero y Garrido, 2004). Personalmente, he experimentado la praxis de ambas teorías, como visitante a un evento patrimonial y como gestor de él. Si las relaciones del espectador-usuario de las artes son complejas en la sociedad actual, en la relación de aquel con el patrimonio es aún más compleja, ya que ni los hábitos ni las expectativas están tan socializados. La territorialidad en la dinamización del patrimonio es mayor que en el caso de las artes. De alguna manera, el territorio con sus habitantes son el agente cultural principal. Son un agente cultural creador y gestor a la vez, porque son espectadores-usuarios y también hacedores de la dinamización; son parte principal del evento. La satisfacción, así como la decepción, desempeñan un papel de primer orden, de cara a la perdurabilidad del evento.

Un elemento de evaluación muy concreto es el crecimiento y prestigio social de la dinamización en cuestión, plasmado en el aumento de visitantes, en la aceptación de la población residente y en el eco mediático, pero aquí no nos llegan los matices. Las encuestas por actividad o por el conjunto del programa son un útil interesante. Ahora bien: ¿qué vienen a decir qué encuestas? Siempre eliminamos los extremos en negativo y en positivo, y abordamos los términos medios. ¿Por qué? Suele responderse que los extremos perturban los índices de la media, abocando a conclusiones “falsas”. Vale que dejemos a

un lado esos extremos, de manera que los índices de la media sean “fiables”. Sin embargo, en los extremos hay propuestas que, en mi opinión, son las que reactivan el proyecto original, lo zarandean, lo despiertan. No se trata de practicar el *adanismo* postulando el abandono de los métodos al uso y el inicio de una nueva era metodológica en los análisis de los sondeos y encuestas. Pienso que los porcentajes referentes al rechazo radical y a la aceptación total de la dinamización son esclarecedores de sus límites; las categorías de “muy mal” y “excelente” como los valores de “1” y “10” son reveladores del alcance de las metas y de la intensidad de los desaciertos. Son porcentajes decisivos para imaginar la silueta del evento.

Quiero recordar que –si la instancia gestora es correctamente profesional– está previsto tanto lo que se espera “medianamente” (que guste a la gente, lo cual se refleja en signos concretos como aplausos generosos, silencio cuando es requerido e índice de visitantes creciente) como lo que no se espera “medianamente” (que no acabe de gustar del todo: aplauso pobre, ausencia de silencio ante momentos que lo requieren o índice de visitas decreciente). La carga intermedia de los sondeos y encuestas es, pues, una constatación de lo previsible en lo negativo y en lo positivo. Es una información, sin duda, interesante para evaluar si se ha conseguido lo previsto, pero no es suficiente para repensar, reinventar, rehacer, recrear la dinamización.

En la *Arqueología del saber*, M. Foucault propugna abandonar el análisis de las continuidades y abrazar el estudio de las rupturas y los desvíos, dejar de ver los objetos como *documentos*, es decir, algo repleto de intertextualidades, mensajes secretos, estratos superpuestos, y abordarlos como *monumentos*, es decir, formación discursiva que obedece a reglas que se validan en su propia práctica y existencia (Foucault, 1969, 2001). La dinamización del patrimonio está gestando un proceso de transformación radical en el discurso de la gestión cultural, del conocimiento de la historia, de la puesta en valor de las mitologías, de la arquitectura, de la economía y de la política. Es una práctica de ruptura que aún está en su primera fase de emergencia. En la parte excesiva de su afirmación y en la de su negación alienta la puesta en marcha de nuevas relaciones de producción y servicio culturales. La multiplicada y multiplicante praxis de la gestión cultural pulveriza una y otra vez los modelos preconcebidos tanto de territorio (individuos y comunidades)

como de los objetos y objetivos establecidos como garantes de rentabilidad y estabilidad.

Y. R. Isar plantea que “si bien la cultura parece estar en ascenso en la conciencia pública en todas partes, sigue teniendo una baja prioridad política, como se refleja tanto en el nivel de recursos que se acuerda como en el estatus de los ministros y funcionarios que la supervisan” (Isar, 2001). Recursos internos y externos, recursos humanos y materiales, recursos naturales e históricos, todas las catalogaciones que podamos formular esclarecen una sola realidad: en la dinamización del patrimonio irrumpe la urgente demanda de recursos y equipamientos que den cobertura a este campo de acción cultural, política y económica que pretende alumbrar un renacimiento de lo humano basado en la diversidad, la identidad abierta, la creatividad y la participación democrática. Dice Gerardo Caetano que “no se puede hacer política cultural sin política” (Caetano, 2003). Por ello, quizá hay que decir que el primer recurso a considerar es o debe ser invertir en voluntad política.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA. VV. (1997-1999). *Sueños e identidades*. Barcelona: Interars.
- Caetano, G. (s.f.). *Políticas culturales y desarrollo social. Algunas notas para revisar conceptos*. Recuperado el 26 de septiembre de 2003 de <http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/rico4a01.htm>
- Camarero Izquierdo, C. y Garrido Samaniego, M. J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: ESIC Editorial.
- Foro Mundial de Autoridades Locales de Porto Alegre para la Inclusión Social (2004, julio). La Agenda 21 de la Cultura: propuesta de las ciudades para el desarrollo cultural. Sevilla. *GECA*, núm. 4.
- Foucault, M. (1969-2001). *La arqueología del saber*. México: Siglo XXI.
- González, P. J. (2000). Curso de marketing de servicios para gestores culturales, celebrado en Sevilla.
- Isar, Y. R. (2001). Cultura y desarrollo: desafíos constantes para la alianza transcontinental. *Cooperación cultural euroamericana*. Madrid: OEI, pp. 131-135.

- Martinell, A. (s.f.). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. Recuperado el 26 de septiembre de 2003 de <http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/rico2a05.htm>
- Milena Escobar, A. (2003). Somos patrimonio. *Cooperación cultural euroamericana*. Madrid: OEI, pp. 33 y 35.
- UNESCO (s.f.). *Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo*. Recuperado el 29 de septiembre de 2003 de http://www.unesco.org/culture/laws/stockholm/html_sp/action-pl1.shtml
- Vázquez Medel, M. A. (2002-2003). Prolegómenos para una teoría del emplazamiento. *Discurso*, núm. 16/17, pp. 3-18.
- Weber, R. (s.f.). Los nuevos desafíos de la cooperación cultural europea. Recuperado el 26 de septiembre de 2003 de <http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/rico2a01.htm>

La profesionalización de productores escénicos: un tema pendiente en la política cultural

Marisa de León Cevallos

A partir de la observación directa y del ejercicio de la profesión como productora ejecutiva y promotora cultural, he identificado la necesidad de profesionalizar a los diversos agentes que colaboran en la gestión cultural del Estado como generador de políticas públicas en distintos sectores del quehacer socioeconómico, especialmente en el campo de la cultura.

Entre estos agentes hay una gran diversidad, pero en tiempos recientes, como respuesta y en diálogo con el diseño de políticas culturales basadas en instrumentos con incentivos mediante subsidios y becas, se hace imperativa la profesionalización de dos actores que dan sustento al desarrollo cultural del país, pues inciden en la calidad y la distribución de los bienes culturales: los productores ejecutivos y los gestores o promotores culturales.

Entre las instituciones culturales y educativas de nuestro país ha habido proyectos que apuntan a la profesionalización de los gestores o promotores culturales. Un caso es el del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes que, a través de la Dirección de Capacitación Cultural de la Dirección General de Vinculación Cultural, desde 2001 se dio a la tarea de diseñar e implementar una serie de diplomados, seminarios y talleres a nivel nacional para la profesionalización de promotores y gestores culturales, en particular de quienes habían estado ejerciendo el oficio de manera práctica, pero que carecían de una perspectiva teórico-metodológica. También el

Centro Nacional de las Artes, junto con la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)-Iztapala y la Organización de Estados Iberoamericanos, ofrece desde 2003 un posgrado virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural.

Otras instituciones interesadas en la formación y preparación de profesionales en el área de la gestión cultural son la Universidad de Guadalajara, con la maestría en Gestión y Desarrollo Cultural, y la licenciatura virtual en Gestión Cultural; la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca incorporó la licenciatura en Gestión Cultural y Desarrollo Sustentable; y la Universidad Autónoma de Coahuila imparte la maestría en Promoción y Desarrollo Cultural, entre otras iniciativas académicas que a nivel de licenciatura y posgrado en los campos del arte, la cultura, la gestión y la promoción cultural ofrecen universidades de Aguascalientes, Chiapas, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Puebla, Sonora, Veracruz y Zacatecas, entre otras. En México, existen estudios con reconocimiento de validez oficial dentro de la gestión cultural: 15 licenciaturas y siete posgrados (Rivera, 2009, pp. 207-217).

Sin embargo, en cuanto a la profesionalización de los productores escénicos poco se ha hecho, a pesar de que con profesionales preparados en este ámbito no sólo se elevaría la calidad de la oferta artística escénica, sino que se optimizaría la utilización de los recursos humanos, financieros, materiales y temporales, además de estar facultados para establecer el diálogo entre las instituciones, los patrocinadores y los creadores escénicos.

Desde mi experiencia en el ámbito de la producción escénica, labor en la que he trabajado durante más de diez años, lapso en el que he tenido la oportunidad de incidir en la profesionalización de productores escénicos desde distintas plataformas y diferentes modelos de gestión que han desembocado en la generación de diversas iniciativas. Una de ellas es la publicación del libro *Espectáculos escénicos. Producción y difusión*, de mi autoría, así como el diseño y la creación de la carrera Producción de Espectáculos, impartida en la Universidad del Claustro de Sor Juana; el diseño de la unidad especializada: Producción y Administración de Espectáculos y Compañías de Artes Escénicas del ya citado posgrado virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural; el diplomado de titulación Diseño para la Escena para la

Escuela Nacional de Artes Plásticas; los diplomados certificados por la Secretaría de Educación Pública; “Organización de festivales artísticos” para la Secretaría de Cultura de Tabasco; diplomado en Artes Escénicas para el Instituto Reynosense para la Cultura y las Artes; dos diplomados virtuales para becarios del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, así como el Foro sobre la Producción Escénica en Iberoamérica, realizado en noviembre de 2011, y la organización del próximo Congreso Iberoamericano de Productores Escénicos, que tendrá lugar en diciembre en México, Capital Iberoamericana de la Cultura, proyectos cobijados por la Secretaría de Cultura del Distrito Federal (SCDF) por medio de la Coordinación del Sistema de Teatros de la Ciudad de México.

La mayoría de estas iniciativas se vinculan directamente a políticas culturales de instituciones públicas que, desde la perspectiva de la gestión cultural, han sido congruentes con la necesidad de implementar acciones que surjan del diagnóstico de problemas identificados, oportunidades y necesidades, así como del diseño y la ejecución de proyectos planificados y bien administrados que desarrollen procesos metodológicos dirigidos a cumplir objetivos puntuales en el ámbito cultural y con una visión de transformar realidades impulsando futuros cambios a mediano y largo plazo.

En este sentido, la formación y capacitación de cuadros profesionales en la producción escénica es, sin duda, una de las tareas prioritarias para transformar y crear condiciones sociales, culturales, económicas, de organización y cooperación que permitan potenciar y hacer viable y visible la contribución del arte y las actividades culturales en el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como para alcanzar estándares de calidad que ayuden a elevar varios aspectos del nivel de los espectáculos escénicos y competir en el orden internacional; ello coadyuvaría a la generación de públicos, la consolidación de grupos artísticos y empresas culturales.

Vivimos en una época de acelerada modernización tendente a una exigente globalización que demanda profesionalismo, conocimientos y competencias de los gestores culturales como figuras fundamentales para el desarrollo de la cultura, capaces de intervenir en el diseño, planificación y ejecución de políticas culturales, y de los productores escénicos comprometidos con su tiempo y su contexto.

ESTADO Y POLÍTICA PÚBLICA

El actual orden sociopolítico global y la necesidad de señalar fronteras entre Estado y sociedad al tiempo que se integra la sociedad en un ánimo de inclusión y democratizador (Roth, 2006, p. 17), plantean a los estados modernos nuevos retos en términos de políticas públicas. A partir de este cambio en el peso específico de la relación sociedad-Estado, se han llevado a cabo análisis de las políticas públicas, con lo cual éstas “... se vuelvan un medio para describir el comportamiento institucional y cómo sus variaciones pueden ser atribuidas a las estructuras mismas. Las políticas se convierten en un análogo de las instituciones más que en un conjunto de decisiones más o menos eficientes, efectivas y racionales” (Roth, 2006, p. 18).

De acuerdo con Roth, el Estado es una institución que formaliza las reglas del juego en los ámbitos que pretende regular; para ello, elabora textos e instrumentos jurídicos y administrativos, y crea organizaciones e instituciones, así como redes de interacción que sirven de enlace entre la organización y el entorno en donde desea desarrollar su acción (Roth, 2006, p. 19).

El Estado está en constante transacción con la sociedad, por lo cual plantea “reglas del juego” que se reflejan en políticas públicas, entendidas como “programas de acciones, representan la realización concreta de decisiones, el medio usado por un actor en particular, llamado Estado, en su voluntad de modificar comportamientos mediante el cambio de las reglas del juego” (Roth, 2006, p. 19). Estas “reglas del juego” se materializan en políticas públicas que, de acuerdo con Lowi (Roth, 2006, p. 43), se pueden definir a partir de la “coerción” ejercida de manera directa o indirecta sobre el comportamiento de los individuos o sobre el entorno en que éstos se desenvuelven.

De este modo, una política puede definirse como un plan de acción deliberado para servir de guía a las decisiones y lograr los resultados proyectados. El concepto no describe las acciones que en realidad se llevan a cabo, sino que se vinculan a los procedimientos; por lo tanto, para su estudio no basta analizar lo que el Estado, mediante las instituciones y organizaciones, realiza, sino los supuestos conceptuales que subyacen a los planes gubernamentales, así como las consecuencias que una política pública puede tener en el entorno, a través de las diferentes estrategias y acciones.

Vale la pena señalar que una política difiere de lo que es una ley o un cuerpo de leyes y puede dar la idea de ser algo más abstracto por su carácter no de prohibición como lo hace la ley, sino de guía para las acciones encaminadas a lograr los objetivos planteados. Las políticas públicas pueden ser comprendidas como instrumentos que inciden en el campo político, administrativo, financiero y, por supuesto, cultural.

POLÍTICAS PÚBLICAS Y POLÍTICA CULTURAL

Existen diversos enfoques y teorías para abordar el análisis de las políticas públicas, dependiendo de la concepción de Estado y de sociedad. Cada uno de estos enfoques aplicado al análisis dará resultados distintos. En el tema que nos ocupa, el enfoque neoinstitucional (Roth, 2006, p. 37) procurará la visión más interesante y acertada para el objeto del análisis, esto es, el papel de las instituciones culturales y políticas, específicamente aquellas relacionadas con el derecho a la cultura y las artes escénicas.

El neoinstitucionalismo considera a las instituciones como el marco esencial en el cual se desarrollan los comportamientos individuales, la acción colectiva o las políticas públicas, por lo cual este planteamiento permitirá ubicar los comportamientos de la comunidad de artistas escénicos en términos de su vínculo con las instituciones.

No todas las instituciones que generan políticas públicas promueven también la gestión de políticas culturales; por ello, es aún más relevante considerar este enfoque para revisar la relación entre las políticas públicas que abarcan otros aspectos de la sociedad y aquellas políticas relacionadas con la cultura. Dentro de la rama del neoinstitucionalismo, la vertiente sociológica es la que permite una mejor aprehensión de una política cultural para su análisis, pues postula que “la mayoría de las formas y procedimientos pueden ser entendidos como prácticas particulares de origen cultural parecidas a los mitos y ceremonias inventadas en numerosas sociedades” (Roth, 2006, p. 41), por lo que el análisis integra y prevé variables culturales para comprender el funcionamiento y la organización de las instituciones.

Ahora bien, para poder concretar el análisis, si bien la teoría nos servirá como marco, es necesario pasar al trabajo con instrumentos que posibiliten el acercamiento a una política pública en particular. Dentro de las herramientas desarrolladas para el análisis de políticas públicas, el de *policy cycle* (que podríamos traducir como ciclo de la política¹) nos ayudará a observar el desarrollo de la política cultural examinada, pues permite enfocarse a los procesos más que a la institución.

En ciencia política se entiende el *policy cycle*, propuesto por Jones en 1970, como una herramienta utilizada para el análisis del desarrollo de un aspecto de determinada política. También suele llamarse “enfoque de etapas” e incluye las siguientes:

- Agenda² o identificación del problema. La situación es percibida como problemática. Se solicita una acción pública para que ese problema específico quede inserto en la agenda del sistema político o de gobierno.
- Formulación (articulación de la política). Se dilucida el problema y se proponen varias soluciones.
- Adopción. Los actores o instituciones autorizados para tomar decisiones (gobierno, instituciones) examinan las soluciones y deciden la respuesta.
- Implementación. La instancia determinada se encarga de traducir la decisión en hechos y acciones concretos.
- Evaluación. Los actores sociales y políticos evalúan los resultados de la implementación de la política con la finalidad de continuarla, retroalimentarla o suprimirla.

¹ Hay que recordar que en castellano el término “política” es ambiguo porque presenta sentidos distintos según el contexto. Así, encontramos en el Diccionario de la *Real Academia Española*: “Pertenciente o relativo a la doctrina política; perteneciente o relativo a la actividad política; arte, doctrina u opinión referente al gobierno de los Estados, y orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”, entre otras.

² Entendemos “agenda” como la relación de los temas o las actividades sucesivas que han de ejecutarse para cumplir cabalmente con la política cultural.

A pesar de que esta herramienta no permite el trabajo mediante el planteamiento de hipótesis y responder a preguntas complejas respecto de la política pública a analizar, para los fines del análisis de las políticas culturales consideramos que sería un buen comienzo la idea de poder partir del diálogo de la sociedad con las instituciones, en este caso, de los productores escénicos con el gobierno.

LA PRODUCCIÓN ESCÉNICA: HACIA LA INTERVENCIÓN EN LAS POLÍTICAS CULTURALES

Antes de continuar con el planteamiento de la política cultural a analizar, como marco contextual, haremos referencia al modelo de difusión de las artes en México, por ser éste un aspecto que influye en las decisiones que se toman acerca de la producción de espectáculos escénicos, en la concepción que se tiene del impacto de las artes en general y de las artes escénicas en los espectadores y, por consiguiente, en el papel asignado desde las instituciones al productor escénico. De acuerdo con José Luis Mariscal, este modelo tiene tres supuestos básicos:

Una visión de cultura idealista, acotada a la creación y consumo de las artes, donde la noción de “bellas artes” juega un papel importante. En este sentido, desde este modelo lo central es la producción, circulación y consumo de los productos y servicios culturales. Las artes son un elemento fundamental en el desarrollo del ser humano, independientemente de su adscripción social, sexo, edad u ocupación laboral. Sin embargo, el desarrollo requiere que exista una producción artística considerable y que las personas cuenten con los elementos necesarios para el reconocimiento y disfrute de las artes, a través de una “experiencia estética”. Al entenderse la cultura como una serie de productos y servicios generados por personas especializadas, su existencia y disfrute estarán determinados por el acceso a ellos. [...] la cultura está centralizada y fuera del alcance de las mayorías, por lo que es necesario formular una serie de acciones encaminadas a “llevar la cultura” a las diferentes comunidades [...] a través de talleres de arte, festivales, exposiciones, etc. (2007, p. 28).

Aquí hay que entrelazar la teoría y las herramientas para el análisis de políticas públicas y este modelo de difusión de las artes tan arraigado en México desde la saga vasconcelista, pues lo que proponemos es que, a partir del

análisis de las políticas culturales de la SCDF relacionadas con las artes, se pueda incidir en la gestión de una política pública en el campo de la cultura que considere la profesionalización de productores escénicos para que sean ellos los puentes o vínculos entre los artistas escénicos y las instituciones que financian, producen y hacen circular los productos escénicos.

Un productor escénico, con las habilidades y saberes que debe tener como profesional, puede ir de la mano con un gestor cultural, pues él mismo lleva a cabo una serie de acciones, gestiones y procesos para dar cauce a todas las necesidades y requerimientos de un proyecto escénico, además de que también funge como vínculo entre artistas e instituciones, o entre los integrantes del mismo equipo de creativos. Las tareas del gestor cultural relacionado con las artes escénicas se intersectan en algún punto con las del productor escénico, pero es preciso distinguir las tareas que cada uno cumple en el marco de la política cultural.

Es posible que en la actualidad no se perciba del todo la jerarquía del productor escénico en el ámbito cultural y artístico, pues se ha puesto mayor atención al perfil y trabajo del promotor o gestor cultural. Sin embargo, lo que esto demuestra es un desconocimiento de cómo se realizan los proyectos escénicos en el país.

Durante muchos años, no existió en México la figura del productor ejecutivo como tal, y sí la del promotor cultural que, como señala Mariscal, es un “profesionista que juega un papel importante en la reproducción e innovación de las acciones culturales”.

Si bien debería ser evidente y necesaria la profesionalización de los productores escénicos por el impacto que pueden tener tanto en el modelo de difusión de las artes como en el de gestión empresarial (Mariscal, 2007, p. 29), también es cierto que no existe, al menos en forma explícita, una política cultural que sustente los programas, estrategias y acciones encaminadas a este logro. Por ello, las iniciativas mencionadas parecen pertenecer a ámbitos aislados y no ser una sumatoria que impacte, retroalimente y se sustente en una determinada política cultural.

Si tomamos en cuenta lo que plantea Teixeira Coelho, la política cultural “generalmente es entendida como un programa de intervenciones realizadas por el Estado, instituciones civiles, entidades privadas o grupos comunitarios

con el objetivo de satisfacer las necesidades culturales de la población y promover el desarrollo de sus representaciones simbólicas” (Coelho, 2000, p. 380); entonces, cobra sentido el insistir en generar proyectos de capacitación que coadyuven a la producción, la distribución y el uso de la cultura como una iniciativa de agentes e instituciones comprometidas con el desarrollo cultural.

Para seguir profundizando en el tema de la profesionalización de los productores escénicos, nos circunscribiremos a la SCDF, pues es la institución que ha cobijado, financiado y producido las dos iniciativas académicas que, por su impacto a nivel iberoamericano, son las más importantes desde nuestra perspectiva como gestora cultural.

Resulta muy interesante el contexto de política cultural en el que se desarrollan tanto el Foro sobre la Producción Escénica en Iberoamérica como el próximo Congreso Iberoamericano de Productores Escénicos, pues, debido a la diferencia entre los gobiernos federal y local de la ciudad de México, cobran relevancia las acciones que conduzcan a la concreción de ambas propuestas.

Vale la pena mencionar que para la organización del foro también se solicitó el apoyo de instituciones federales, con las cuales finalmente no se pudo contar, entre otras razones, por no encontrar el nexo con políticas culturales específicas en las que se insertara dicho proyecto, a pesar de la existencia de la Dirección de Vinculación Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), o la Coordinación Nacional de Teatro del Instituto Nacional de Bellas Artes, ámbitos naturales para generar proyectos relacionados con la profesionalización de los productores escénicos. En este sentido, se entiende lo que comenta la maestra Lucina Jiménez:³ en México no existe una política cultural de Estado porque cambia cada sexenio y responde a los intereses y voluntades de los funcionarios en turno, lo cual crea confusión y es una limitante en el funcionamiento de las políticas culturales. “El problema radica en que no tenemos todavía una política cultural de Estado que opere con independencia del partido que está en el poder, de las habilidades lectoras o de la familiaridad del Ejecutivo con la cultura” (Berman y Jiménez, 2006, p. 282).

Puesto que tanto el foro como el congreso se concibieron para realizarse en la ciudad de México, se buscó otra instancia de gobierno para el diálogo.

³ Lucina Jiménez, *Diferencias entre las políticas culturales* (video, véase cita al final).

Éste fue el Sistema de Teatros de la SCDF, que coordina la licenciada Nina Serratos, quien comprendió la necesidad, importancia y dimensión del proyecto de capacitación de los productores escénicos. Así, los dos proyectos propuestos responden y se insertan en programas y acciones puntuales de las políticas culturales de dicha institución.

A partir del marco jurídico y la certidumbre que le otorga la Ley de Fomento y Desarrollo Cultural, la SCDF ha establecido una política cultural que fomenta la creatividad, fortalece las identidades y la cohesión social, busca la preservación del patrimonio, auspicia la educación y la creación artísticas, así como el acceso a bienes y servicios de mayor calidad entre la ciudadanía, al impulsar un intenso movimiento cultural equitativo, participativo y con un profundo sentido humano. El Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012 planteó las bases para que esta secretaría promoviera una política cultural a partir de la convicción de que la diversidad cultural es el principal patrimonio de la humanidad, y constituye uno de los elementos esenciales para el cambio de la realidad urbana y social (Cepedea, s.f.).

Debemos señalar que la estrategia que guía la política cultural del gobierno de la ciudad de México parte de reconocer el valor intrínseco de esta actividad y su capacidad para contribuir a garantizar los derechos ciudadanos y mejorar la calidad de vida. Los esfuerzos se orientan a asegurar que la cultura contribuya a potenciar las capacidades de desarrollo de las personas (Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012, p. 53).

El Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012

está organizado en siete ejes estratégicos, donde confluyen las atribuciones y facultades de dependencias específicas de la Administración Pública del Distrito Federal [en este caso la SCDF], de forma que se ha establecido un modelo básico de articulación de la gestión en torno de objetivos y estrategias explícitos, de donde se desprenden líneas de política que señalan las acciones que habrán de ordenarse en los programas sectoriales y especiales que prevé el proceso de planeación establecido en la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal (p. 9).

Los siete ejes del programa son:

- Eje 1. Reforma política: derechos plenos a la ciudad y sus habitantes.
- Eje 2. Equidad.
- Eje 3. Seguridad y justicia expedita.
- Eje 4. Economía competitiva e incluyente.
- Eje 5. Intenso movimiento cultural.
- Eje 6. Desarrollo sustentable y de largo plazo.
- Eje 7. Nuevo orden urbano: servicios eficientes y calidad de vida para todos.

La SCDF articula su línea política a partir del eje 5, en coordinación con diversos actores sociales que intervienen en las tareas culturales, para lo cual impulsa y pone en marcha programas de investigación, formación, capacitación, promoción, preservación, creación y divulgación del arte y la cultura (Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012, p. 54).

Retomando a Teixeira, podemos decir que se trata entonces de una política de democratización cultural que busca crear condiciones de acceso igualitario a la cultura, y, en el caso de los subtipos que menciona el autor, aplica en este caso el de la *democracia participativa*, “cuyo objetivo es el de la promoción de las formas culturales de todos los grupos sociales según las necesidades y deseos de cada uno” (Teixeira, 2000, p. 389); en este sentido, consideramos que la mencionada SCDF es congruente al comprometerse con un proyecto cultural que surge de la necesidad real de un gremio que busca mejorar sus condiciones de participación y desarrollo en el ámbito artístico.

La política cultural de la SCDF tiene la característica de sustentarse en el ejercicio de los derechos culturales que deben garantizarse a los ciudadanos, a fin de elevar los niveles de bienestar y calidad de vida de los habitantes de la ciudad de México; esta política se diseña a partir de una perspectiva regional que promueve el desarrollo cultural comunitario y se orienta por los principios de equidad y participación social (Gobierno del Distrito Federal, s.f.).

En este contexto, la SCDF ha sustentado su política cultural en cuatro derechos culturales reconocidos universalmente:

- Derecho a la propia identidad (o derecho a la diferencia).
- Derecho a la memoria.
- Derecho a la educación y formación artística.
- Derecho al acceso y disfrute de bienes y servicios culturales.

Con base en estos derechos se han establecido cuatro ejes de la política cultural:

- El desarrollo cultural comunitario.
- La preservación e innovación del patrimonio cultural.
- La educación y formación artística y cultural.
- El acceso a bienes y servicios culturales y artísticos de calidad.

Los proyectos de profesionalización de productores escénicos que nos interesa desarrollar corresponden al cuarto derecho, y se inscriben en el último eje de acción. Ahora bien, como señala Eduardo Nivón,⁴ a pesar del desempeño y la demostrada experiencia del Estado mexicano en la intervención y la promoción de programas culturales, falta diseñar mecanismos legales que amparen los derechos culturales, a partir de programas y presupuestos estables y constituidos con precisión que garanticen a los ciudadanos su acceso y ejercicio. Hay que también reconocer el avance que pueden significar las recientes reformas a la Constitución con la aprobación de los derechos culturales como derechos ciudadanos, pero sigue requiriéndose un proyecto democrático y con dimensión social que impacte en la creación, producción, circulación y difusión de los bienes y servicios culturales.

LA PROFESIONALIZACIÓN DE PRODUCTORES ESCÉNICOS

A partir del derecho a la educación y formación artística (el tercero), que, a su vez, se vincula constitucionalmente con el de acceso a la cultura, se desprende el eje de la educación y formación artística y cultural (tercer eje) y el de acceso

⁴Eduardo Nivón, *Derechos culturales como derechos ciudadanos* (video).

a bienes y servicios culturales y artísticos de calidad (cuarto eje), dentro de los cuales se ubican los proyectos de profesionalización de productores escénicos.

Ahora bien, la cuestión de profesionalizar productores escénicos, no implica nada más una formación artística, sino también técnica, estética y teórica de la cultura. Hablamos de agentes que por sí mismos, no necesaria o directamente, generan bienes artísticos; esto rebasa en sentido estricto el ámbito de esta política cultural, o, visto de otro modo, la fortalece y amplía su área de acción, pues el productor escénico profesional, con sus gestiones y acciones, impacta en la generación de bienes y servicios artísticos de calidad. La profesionalización como tal se inserta en ese derecho a la educación y formación, que, en el caso de los productores escénicos, incluye, aunque no de manera exclusiva como en los actores o coreógrafos, la formación artística, además de otras herramientas que les permitirán contar con habilidades y saberes para partir de las políticas culturales existentes y, a su vez, retroalimentarlas y enriquecerlas.

Por ello, son estimulantes los resultados que tuvimos en el Foro sobre la Producción Escénica en Iberoamérica en cuanto al diálogo entablado entre los artistas escénicos y la SCDF, a través de la mediación de los productores escénicos que organizamos y participamos en él. Asimismo, con los objetivos planteados en el Congreso Iberoamericano de Productores Escénicos, con la idea de incidir en el mediano y largo plazo en la gestación, que no gestión, de políticas culturales que conduzcan a la profesionalización de los productores escénicos, pretendemos lograr un efecto de bola de billar para impactar en la producción (calidad) y circulación de los espectáculos escénicos a escala local, nacional, regional e internacional.

De acuerdo con Sanjin Dragojević (2007, pp. 45-46), las iniciativas y acciones desarrolladas hasta ahora, en la búsqueda de nuevos perfiles para los profesionales de la producción escénica, cumplen con una clara “definición de los objetivos” y la “formulación de las prioridades de acción”, así como la “definición de los actores principales”; con ello, alcanzan un “efecto dinámico de desarrollo” en cuanto a estrategias para lograr el cambio, establecer un grupo de expertos en el ámbito de las artes escénicas, con una clara selección de tareas, y captar visibilidad pública y el interés de algunos medios de comunicación.

Por el momento, según la herramienta de *policy cycle*, en este proceso nos encontramos en la primera fase: la identificación del problema, que incluye la investigación y diagnóstico de la producción en México e Iberoamérica; hacia el final del congreso estaríamos también en la segunda fase: la dilucidación del problema para plantear algunas soluciones encaminadas, en gran parte, a la formación de productores escénicos, su profesionalización con mecanismos académicos presenciales y virtuales, y la inserción en los procesos de producción escénicos de las instituciones culturales vinculadas al Sistema de Teatros y a la SCDF, en una primera instancia.

Después de alcanzar esas dos primeras fases, estaríamos en la posibilidad de recibir una respuesta de las instituciones mencionadas para poder establecer una política pública específica relativa a la participación, formación y profesionalización de los productores escénicos. Ahora bien, consideramos que la SCDF ha adoptado e implementado ya, de algún modo, nuestra iniciativa con hechos y acciones concretas al promover, financiar y programar el foro y el congreso; vendrá más adelante la evaluación conjunta de la política cultural que pretendemos retroalimentar y enriquecer.

Para la formulación de la política cultural en cuestión, será necesario considerar las acciones y los resultados relativos a la creación de la Ley de Teatro, que se encuentra en etapas iniciales. Sin duda, sólo a través del análisis de las políticas públicas y culturales de las instituciones, específicamente de la SCDF, y de la intervención en dichas políticas por parte de la sociedad, en este caso de los productores escénicos, será posible seguir contribuyendo y avanzando en el proceso de democratización de la cultura, en el que tanto los creadores artísticos como los productores escénicos y los consumidores culturales puedan ejercer su plena ciudadanía.

Conviene en este punto citar a Lucina Jiménez,⁵ quien destaca la participación e intervención de organizaciones civiles en la transformación que procuran las políticas culturales en un contexto de globalización y de un acelerado desarrollo tecnológico; o bien, como menciona Nivón (2006, pp. 131, 133), se trata de construir una utopía, una sociedad en la que convivan la diversidad y la globalización, donde las políticas culturales sean

⁵Lucina Jiménez, *Qué es una política cultural* (video).

democráticas e incluyan contenidos, metas y objetivos propuestos por la sociedad civil y que se sustenten en valores: derechos culturales, ética de la cooperación cultural, participación, memoria, autonomía, entre otros.

Aún queda mucho por hacer, pero en cada una de las acciones realizadas hasta el momento se han sumado elementos que apuntan a que, en un mediano plazo, los productores escénicos, además de insertarse en un proceso de profesionalización, puedan participar e incidir en los procesos artísticos y cumplir con su responsabilidad ciudadana al intervenir en el análisis, la creación y el desarrollo de políticas culturales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berman, S. y Jiménez, L. (2006). Repensar el Estado y las políticas culturales. En *Democracia cultural. Una conversación a cuatro manos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cepeda, E. (s.f.). *Síntesis ejecutiva del programa de trabajo 2010*. Distrito Federal: Secretaría de Cultura. Recuperado de <http://www.cultura.df.gob.mx/index.php/secretaria/sintesis-ejecutiva-del-programa-de-trabajo-2010>
- Coelho, T. (2000). *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. México: Conaculta/ITESO.
- Dragojević, S. (2007). Cómo crear políticas culturales (urbanas) participativas. En *Guía para la participación ciudadana en el desarrollo de políticas culturales locales para ciudades europeas*. Fundación Europea de la Cultura/Fundacio Interarts/Asociacion ECUMES.
- Gobierno del Distrito Federal (s.f.). *Hacia un intenso movimiento cultural*. Documento interno. Sesión ordinaria del Consejo de Fomento y Desarrollo Cultural.
- Mariscal Orozco, J. L. (2007). *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural* (comp.). México: UDGVirtual.
- Nívón, E. (2006). *La política cultural, temas, problemas y oportunidades*. México: Fondo Regional.

Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012. Recuperado de http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo_0712.pdf

Rivera, L. (2009). Oferta académica nacional en el ámbito de la gestión cultural. En *Reflexiones desde abajo/sobre la promoción cultural en México. Tomo II*. México: Endora, pp. 207-217.

Rivera, L., Vargas, J. M. y Rodríguez, R. (coords.) (2009). *Reflexiones desde abajo/sobre la promoción cultural en México. Tomo II*. México: Endora.

Roth, A. (2006). Conceptos, teorías y herramientas para el análisis de las políticas culturales. En *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Colombia: Ediciones Aurora.

Sitios en internet

<http://www.foromexicanodelacultura.org/taxonomy/term/72>

http://en.wikipedia.org/wiki/Policy#Policy_cycle

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=política

http://vinculacion.conaculta.gob.mx/prog_capcult_present.html

<http://www.cultura.df.gob.mx/index.php/secretaria/sintesis-ejecutiva-del-programa-de-trabajo-2010>

Videos

Eduardo Nivón. *Derechos culturales como derechos ciudadanos*. Recuperado el 27 de febrero de 2009 de http://www.youtube.com/watch?v=_ddSxMdwqKI&feature=related

Lucina Jiménez. *Qué es una política cultural* (habilis.com.mx). Recuperado el 27 de febrero de 2009 de <http://www.youtube.com/watch?v=nzoLmWrgA3Q>

— *Diferencias entre las políticas culturales* (habilis.com.mx). Recuperado el 27 de febrero de 2009 de <http://www.youtube.com/watch?v=T5MZoYQsgWY&feature=related>

- *Ejemplo de política cultural exitosa* (habilis.com.mx). Recuperado el 27 de febrero de 2009 de <http://www.youtube.com/watch?v=81rn9cqjYfo&feature=related>
- *Derechos culturales y política en México* (habilis.com.mx). Recuperado el 27 de febrero de 2009 de <http://www.youtube.com/watch?v=mYYWdTUgtqw>

Segunda parte

Experiencias desde la formación universitaria

De prácticas y consensos. La profesionalización de los gestores culturales en Guadalajara

Ana Crisol Méndez Medina

María Guadalupe Orozco Heredia

ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN CULTURAL

El surgimiento de la gestión cultural supone varios fenómenos, entre ellos su consolidación como profesión, así como práctica laboral; “de pronto nacen en el espectro de una realidad social concreta, casi por generación espontánea, un conjunto de ofertas y demandas de empleo y formación que evidencian la emergencia de un nuevo sector profesional” (Lacarrieu, 2002, p. 219). A raíz de esto, se crean distintas clases de capacitación y formación de la gestión cultural que contribuyen a su fortalecimiento como profesión.

Desde nuestra perspectiva, la práctica de la gestión está asociada al brote de prácticas culturales que se dieron alrededor de los años sesenta con diversos nombres, y distintos principios rectores como lo fueron la animación sociocultural (denominada así en España y Argentina) o la promoción cultural (llamada de este modo en México) enfocadas al desarrollo comunitario;¹ la administración cultural y la gestión cultural (Francia, EUA e Inglaterra), cuyo principio era la visión mercantil, centradas más en tareas propiamente

¹“La noción de animadores y promotores culturales posee una importante tradición en España [...] Otorga a la actividad cultural la función de incrementar y fortalecer la mediación entre los productores y los receptores de la cultura” (Moreira, 2003, p. 24).

administrativas;² difusión cultural (Francia y algunos países latinoamericanos), referida ante todo a los espacios académicos y a la extensión del arte al pueblo.³

Alrededor de la década de los noventa, la OEI decidió incorporar a su lógica todas estas profesiones que se cristalizan con el nombre de *gestión cultural*, el cual, a diferencia del concepto de los años sesenta, setenta y ochenta, incorpora las técnicas de desarrollo social, investigación, administración y difusión de las artes, y las convierte en estrategias de acción sobre el campo cultural.

La gestión⁴ cultural surge a raíz de cambios profundos que evidenciaron la necesidad de un actor que pudiera asumir de manera sistemática la reflexión sobre lo que sucede actualmente en nuestras sociedades, sus modelos de desarrollo y las acciones necesarias para dinamizar y administrar las prácticas culturales (Martinell, 2002, p. 220). Así pues, la figura del gestor cultural aparece como un mediador que tiene la capacidad de operar con distintos actores sociales, cuerpos disciplinares y especialidades puestas en juego en las distintas fases de los procesos culturales.

Debemos señalar que en México los primeros gestores culturales fueron formándose sobre todo en dos áreas: en las instituciones oficiales, con la práctica de ciertas actividades como funcionarios públicos, y en el ámbito artístico propiamente. Los artistas, impulsados por la necesidad de subsistencia en la lógica del desarrollo, se han ido capacitando en los “haceres” de la gestión

²“La denominación de gerentes y administradores culturales, con un peso significativo en los Estados Unidos y Francia, acentúa la posibilidad y la necesidad de organizar la actividad cultural con principios y criterios empresariales. Responde, en el nivel mundial, al incremento de los presupuestos de la cultura en un poder público y un sector económico” (Moreira, 2003, p. 24).

³“La construcción de trabajadores culturales constituye una noción característica y bastante difundida, ante todo en América Latina [...] postula [...] la tarea de convertir a todos los ciudadanos en trabajadores de la cultura [...] y plantea un nexo indisoluble entre educación y cultural” (Moreira, 2003, p. 24).

⁴ El concepto de gestión puede abarcar distintas lecturas; hoy en día, es fácil reconocer la pluralidad de nociones que se le atribuyen a este término; basta con mirar la cantidad de profesiones que se relacionan con él: gestión pública, gestión ambiental, gestión del estilo de vida, entre otras; además, éste responde a la necesidad de llevar a cabo nuevas funciones en el proceso de desarrollo de nuestras sociedades (Martinell, 2002, p. 220).

cultural, y han logrado, de este modo, insertarse en una lógica que ha excluido el mecenazgo y les da reconocimiento como nuevos administradores de sus propias creaciones.

En el escenario mexicano, la gestión cultural comienza a ser parte de la agenda institucional en la década de los ochenta, durante la cual se imparten cursos internacionales de formación y actualización de promotores culturales, como ejemplo está el Primer Encuentro de Promotores Culturales de América Latina impulsado por la UNESCO y realizado en 1988.

En los noventa, comienzan a aparecer en el escenario cultural diversos cursos sobre temáticas culturales en varios estados de la república, “los cuales fueron impulsados básicamente por la Dirección General de Culturas Populares, y en algunos casos por los gobiernos estatales. Pero dichos cursos eran dispersos y con temas muy específicos y no lograban la integración formativa del promotor cultural” (Mariscal, 2002, p. 9).

La Universidad de Colima fue de las primeras que concretó un programa de formación para promotores culturales, el cual se tradujo en un diplomado en Promoción Cultural; en seguida, la Universidad de Guadalajara, en 1996, creó el diplomado en Animación Cultural para Jóvenes y, en 1999, el diplomado en Gestión de Proyectos Culturales. En 2001, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) estableció la Dirección de Capacitación Cultural, cuya base era la capacitación integral de los promotores y gestores culturales del país:

Para ello creó el Sistema Nacional de Capacitación Cultural, en el que agrupa a distintos centros de capacitación cultural y sus diversas ofertas que van desde diplomados, cursos, talleres, conferencias e incluso maestrías en colaboración con universidades. Sólo para darnos una idea del proyecto, la unidad de medición son llamadas UCAPS, la cual consiste en 12 horas clases ante un grupo, según el Sistema Nacional de Capacitación Cultural, se han realizado 20,000, desde febrero del 2001 a abril de 2002, haciendo un total de 6,000 promotores capacitados con un promedio de 200 horas cada uno (Mariscal, 2002, p. 10).

En este contexto, las instituciones gubernamentales y universitarias comenzaron a crear una serie de programas de capacitación y formación diri-

gidos a los gestores culturales a fin de profesionalizar su práctica y, de alguna manera, otorgarles legitimidad ante los otros agentes del campo artístico. A partir de las necesidades⁵ que empezaron a explicarse para la formación de los gestores culturales han surgido, gradualmente, estos programas, todos basados en el momento histórico y contexto social de cada región.

DE PRÁCTICAS Y CONSENSOS: HACIA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL

Es indudable que no sólo en México, sino que a escala internacional, la función del gestor cultural se convierte en un agente “más dentro del campo y dinámica de las profesiones, y en este sentido, los diferentes programas de formación académica han contribuido en el proceso de profesionalización de la práctica de la gestión cultural” (Mariscal, 2002, p. 72).

Hace ya dos décadas que las instituciones gubernamentales y universitarias comenzaron una ola de ofertas de capacitación para los gestores culturales; a medida que la oferta universitaria fue constituyéndose en opciones de licenciatura y maestría, la práctica de la gestión fue legitimándose frente a los demás actores del campo cultural. ¿Por qué la experiencia universitaria se ha convertido en el agente legitimador de esta práctica? Son los gestores que se desenvuelven en el ámbito universitario, a diferencia de los que se desempeñaban en otros ámbitos (privado, gubernamental o independiente) quienes iniciaron un proceso reflexivo sobre el quehacer de la gestión cultural.

Los gestores culturales han ido formándose en activo, a partir de la prueba y el error, trabajando, desde sus ámbitos de acción, en proyectos culturales que han requerido una serie de conocimientos y que hoy en día comienzan a sistematizarse. ¿Cómo los gestores han tomado conciencia de la necesidad de

⁵El “Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe”, realizado por la división de políticas culturales de la UNESCO, explicó de manera general que las necesidades de formación de gestores rondaban en “aportes teóricos a la reflexión socio-cultural, instrumentos de análisis de la realidad, bases jurídicas y económicas del área socio-cultural, conocimientos sobre políticas socio-culturales, planificación, programación, gestión, conocimiento de gestión de recursos humanos”, entre otras.

reflexión y sistematización de su práctica? Sin duda, el proceso reflexivo desde la academia ha sido un ente importante en la construcción de los discursos. Una gran parte de los gestores que a lo largo de su vida profesional han luchado por el reconocimiento de la gestión cultural como profesión y por homologar conceptos y “modos de hacer”, han actuado desde la trinchera de la universidad.

Si bien es cierto que el Conaculta ha realizado numerosos cursos en coordinación con universidades, tanto públicas como privadas, la Universidad de Guadalajara ha sido un agente importante en el proceso de legitimación de aquellos gestores formados en activo.

En 2001, la Universidad de Guadalajara ofreció un diplomado para gestores culturales de nivel II. Los aspirantes debían pasar un examen que legitimaba los conocimientos adquiridos en la práctica y les permitía cursar el segundo nivel,⁶ basado éste en la idea de que la formación en activo otorgaba los conocimientos básicos de primer nivel en la práctica de la gestión y un examen sería el instrumento que avalaría esa experiencia y les permitiera acceder a un diplomado más avanzado.

Este diplomado permitió legitimar la práctica de muchos gestores culturales, que a pesar de llevar años formándose en la práctica, no se asumían como tales y una vez que la academia otorgó el reconocimiento a sus conocimientos, lograron asumir su profesión como gestores culturales ante el campo artístico. Los primeros cursos de capacitación para promotores culturales comenzaron en 1996, con el diplomado de Animación Cultural para Jóvenes que la Universidad de Guadalajara ofreció con la dirección de Blanca Brambila; en esta época, se creó un espacio dentro de Extensión Universitaria dedicado al diseño de nuevos programas de capacitación, seminarios, cursos, talleres y diplomados enfocados a esta área.⁷

Estos primeros diplomados son relevantes; algunos gestores culturales con más trayectoria⁸ en la actualidad conciben estos espacios como coyunturales para la creación de una serie de opciones de capacitación que serán clave en el reconocimiento y la legitimación de la práctica de muchos trabajadores

⁶Patricia Urzúa (11 de octubre de 2006).

⁷Blanca Brambila (29 de septiembre de 2006).

⁸Ignacio Bonilla (14 de octubre de 2006), Patricia Urzúa (11 de octubre de 2006), Alfonso Hernández (18 de octubre de 2006).

culturales (como eran llamados hasta ese entonces). En diversas entrevistas que realizamos durante nuestra investigación, hacen referencia a esta cuestión; veamos fragmentos de dos entrevistas:

A partir del diplomado que tomé de Conaculta y la UdeG, porque fue cuando clarifiqué los conceptos, y fue cuando me di cuenta de dónde estaba parado y cuál era el quehacer, cuál era el siguiente paso. Fue cuando me enteré realmente lo que, como gobierno, se debe hacer para promover la cultura...⁹

...en el noventa y cinco yo creo que tuve mi primera formación formal como gestor cultural, en un diplomado de animación y promoción cultural de la UdeG, con Blanca Brambila como coordinadora... yo creo que a partir de ahí me puedo asumir como gestor cultural.¹⁰

Es importante reconocer el papel que los primeros diplomados para gestores culturales tienen en el mundo de la gestión en Guadalajara, pues algunos de los gestores más reconocidos, después de una larga y azarosa formación en activo, legitiman su práctica ante ellos mismos y ante los diversos actores del campo cultural con base en esta experiencia.

Los gestores culturales, a partir de la repetición constante de acciones para resolver situaciones específicas, fueron viviendo un proceso de habituación de la práctica de la gestión cultural. La restricción de opciones que surge de la prueba y el error iniciales fue delimitando la forma en que los gestores hacen las cosas y propició una aprehensión del conocimiento *ipso facto*.

Este modo de hacer las cosas para los gestores no habría tenido ninguna significación en la conformación de una nueva profesión si los actores no hubiesen comenzado un proceso reflexivo, el cual desembocó en las ofertas de capacitación que se han perfilado en los últimos diez años.

Con estos primeros cursos, talleres, seminarios y diplomados las tipificaciones de acciones *habitualizadas* se van volviendo accesibles, se comparten a todos los integrantes de este grupo social y van tipificándose tanto los actores individuales como las acciones individuales (Berger, 2003, p. 74).

⁹Ignacio Bonilla (14 de octubre de 2006).

¹⁰Juan Manuel Martínez Marrón (27 de octubre del 2006).

No sólo son los gestores culturales quienes deben definir su práctica, sino que todos los actores del campo cultural comienzan con este proceso de institucionalización,¹¹ un periodo de redefinición de la práctica. Ahora los artistas, periodistas, académicos, administradores, públicos y patrocinadores han tenido que reconfigurar sus prácticas y delimitar las fronteras, a la vez que definen su nueva posición. Estos diversos ámbitos arrojan los primeros gestores en activo y si en un principio no era necesario un proceso reflexivo acerca de las funciones y el título de su actividad, con el proceso de institucionalización se hace necesario el asumirse como parte de la trinchera desde donde se operará.

Comienza así a definirse qué tipo de acciones se realizarán por cada clase de actor, pues no sólo se tipifica la práctica de la gestión, sino que los demás actores que habían ido conformando y cumpliendo con anterioridad las tareas propias de la gestión, sufren ahora un proceso de resignificación de su práctica; los administradores, actores, entre otros, deberán delimitar de nuevo su campo de acción para no transgredir las fronteras de la figura del gestor cultural.

Estas acciones que han sido habitualizadas por quienes las han ejecutado en la práctica, no tendrían sentido ni adquirirían el carácter de tipificaciones si no fuesen observadas mediante un proceso reflexivo, que en el caso de la gestión cultural en la zona metropolitana de Guadalajara han efectuado, en su mayoría, los gestores del ámbito universitario. En esta experiencia concreta, el trabajo académico se ha encargado de tipificar la práctica de la gestión cultural.

A partir de estos procesos reflexivos, los cursos de capacitación han tomado seriedad y se han diseñado programas de formación que conceptualizan la división del trabajo y serán la pauta de nuevas habituaciones.

¹¹Berger y Luckman nos dan la pauta para ver la institucionalización como procesos de consenso entre los actores que después son asumidos por los mismos como naturales. “La institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores [...] Las tipificaciones de las acciones habitualizadas que constituyen las instituciones, siempre se comparten, son accesibles a todos los integrantes de un determinado grupo social, y la institución misma tipifica tanto a los actores individuales como a las acciones individuales” (Berger, 2003, p. 74). Así pues, entendemos como institucionalización los procesos de legitimación de una práctica, y por organización formal, todas aquellas instituciones creadas para normar las prácticas de los agentes.

Por medio de estos programas formativos, los gestores vuelven objetivo el mundo de la gestión cultural, y va perdiendo su carácter “caprichoso”, se torna serio, se reafirma para todos aquellos que han tenido formación en activo, y así podrá ser transmitido a las nuevas generaciones, y éstas, con base en el ejercicio de la práctica de la gestión, reafirmarán esa objetivación.

Estos programas académicos, que forman nuevos gestores, son el mecanismo a partir del cual se va objetivando y legitimando el mundo de la gestión cultural. Las ofertas de capacitación y formación son importantes para el análisis de la institucionalización porque son el espejo de los diversos acuerdos a los que los diferentes ámbitos han llegado en el camino de definir esta práctica.

La delimitación de las fronteras entre la práctica de los diversos actores del campo cultural aún no está bien definida; sin embargo, es un hecho que se ha avanzado una gran parte del camino y que el surgimiento de opciones universitarias de capacitación, como las licenciaturas y los posgrados, están contribuyendo a la determinación del “modo de hacerse”; las experiencias vividas por los diversos gestores se comparten y se establecen consensos que ayudan a los nuevos gestores a tomar un camino para la resolución de problemas comunes.

En el Tercer Encuentro Internacional de Promotores y Gestores Culturales, llevado a cabo en 2005 en Guadalajara, se organizó una mesa de trabajo titulada “La profesionalización de la gestión cultural”, en la cual gestores de diversas partes de la república plantearon problemas comunes y propusieron alternativas sobre cómo solucionarlos.

El mecanismo que ha permitido a todos estos actores vivir objetivaciones reiteradas de las experiencias compartidas (Berger, 2003, p. 89) es la realización de congresos, encuentros y seminarios, en los cuales los gestores ya no sólo habitualizan una práctica, sino que inician una serie de sedimentaciones colectivas que se depositarán en el lenguaje común de los gestores. Así, en las mesas de discusión, los debates, las conferencias, las publicaciones, etcétera, se van reconociendo socialmente soluciones permanentes a problemas permanentes en el mundo de la gestión cultural.

En estos espacios, las experiencias compartidas se objetivan y se vuelven accesibles a todos los que pertenecen a este mundo social a través de un lenguaje compartido; asimismo, se van convirtiendo en la base e instrumento del

acopio del conocimiento ya existente. Será este lenguaje compartido el medio más importante para transmitir las sedimentaciones objetivadas en la tradición del quehacer de la gestión cultural. La investigación y documentación de la experiencia compartida es el vehículo clave en dicha transmisión (Berger, 2003, p. 89):

La comunicación y más adelante la interacción posible –derivada de un acertado proceso comunicativo– constituye uno de los elementos primarios de la institucionalización social. A través de estos dos procesos se logra, profesionalmente, un reconocimiento entre [los agentes] que trabajan en el mismo o similar campo [...] con un intercambio de información que puede derivar en el plano cognoscitivo de un acuerdo (Rodríguez-Sala, 1990, p. 52).

Si la academia tipifica las acciones, al sentar las reglas del juego, establece *ipso facto* un mecanismo de control sobre los actores en formación y refuerza su control a través de las bases de datos. Administra el derecho a la información: “Con la historización y objetivación de las instituciones, también surge la necesidad de desarrollar mecanismos específicos de controles sociales” (Berger, 2003, p. 83). La información que en el campo de la gestión cultural circula es administrada mediante bases de datos que se crean a raíz de la participación en cursos, congresos o encuentros ofrecidos por las instituciones oficiales.

Un ejemplo es la base de datos que el Conaculta ha constituido a partir de las listas de inscripción a los diversos cursos de capacitación que imparte. El ITESO utiliza el mismo mecanismo, como resultado de la base de datos de sus alumnos, distribuye la información relacionada con actividades, ofertas de capacitación, encuentros, entre otros. “... El promotor cultural no es el que organiza una exposición y al día siguiente ya se llama promotor. Nosotros llevamos en la Secretaría de Cultura, un registro a nivel estatal [...] de los promotores que han tomado los diplomados, y tenemos también un registro de los promotores que son reconocidos por su experiencia.”¹²

Así, el derecho a la información se adquiere gracias a la participación en la dinámica académica del campo de la gestión, una vez que se ha participado

¹²Patricia Urzúa (11 de octubre de 2006).

en las ofertas de capacitación que homologan y tipifican las acciones de los agentes del campo de la gestión. “Debe mantenerse constantemente la prioridad de las definiciones, por sobre los intentos de nuevas definiciones” (Berger, 2003, p. 83).

La reivindicación se convierte en un proceso paralelo al establecimiento de mecanismos de control. De este modo, los gestores se unen a una dinámica de reconocimiento y obligan a los que han aprendido desde la práctica a tomar el mismo rumbo para ser parte del juego.

Las bases de datos sirven como mecanismos de reconocimiento y control de los agentes que se desenvuelven en el campo de la gestión cultural, ya que se convierten en una herramienta para la comunicación e interacción entre quienes han sistematizado y tipificado el conocimiento y quienes habitualizan estas prácticas. De la misma manera, propician el reconocimiento del otro y su reconocimiento frente al otro.

En el campo de la gestión cultural han surgido grupos que, desde diversas trincheras, luchan por el reconocimiento de todos los agentes formados en la práctica. Si bien, “sólo al aparecer una nueva generación, puede hablarse con propiedad de un mundo social” (Berger, 2003, p. 82), en el discurso de aquellos que han sido agentes importantes en la tipificación de la práctica no está bien definido el papel de las nuevas generaciones en el proceso de consolidación del campo de la gestión cultural.

CONCLUSIONES

Los procesos de profesionalización han surgido de la necesidad de los agentes por consolidar y legitimar todos los haceres que fueron perfilando esta práctica; sin embargo, esto sólo se ha logrado al interior del campo de la gestión, el cual se fue formando de la unión de agentes con diversos *habitus* en los que, dependiendo del campo de donde provienen, la combinación y uso de los diversos capitales varía. A partir de la habituación de prácticas generadas por la confluencia de distintos *habitus*, se va generando un campo propio (el de la gestión cultural) que forja nuevos *habitus*; éstos, a su vez, producen choques y luchas de poder al ponerse en contacto con los campos de donde surgieron.

De este modo, los agentes formados en la práctica que han legitimizado su quehacer desde la academia profesionalizan su trabajo y son ahora quienes sientan las reglas del juego para los gestores que no se han incorporado a éste y quienes constituyen a la nueva generación de gestores que eligen a la gestión cultural como primer opción de licenciatura al egresar de los bachilleratos.

Será interesante dar seguimiento a los nuevos roces y acuerdos que surjan en este campo cuando se incorporen nuevos agentes con habitus distintos, ya que son estas generaciones recientes las que están terminando de conformar con propiedad este nuevo mundo social (Berger, 2003).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bayardo, R. (s.f.). *Cultura, artes y gestión: la profesionalización de la gestión cultural*. Recuperado de www.iberformat.org/Rbayardo.pdf
- Berger, P. y Luckman, T. (2004). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y cultura*. México: Grijalbo.
- (2000) *Cosas dichas*. España: Gedisa.
- Conaculta (2004). *Primer encuentro nacional de promotores y gestores culturales. Memoria en cuatro actos* (Cuadernos Patrimonio Cultural y Turismo). México: Conaculta.
- Cohelo, T. (2000). *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. Guadalajara: Conaculta/ITESO.
- De Certeau, M. (1996). *La invención de lo cotidiano. 1 Artes de hacer*. México: UIA-ITESO.
- Galindo, J. (1994). *Entre la exterioridad y la interioridad. Apuntes para una metodología cualitativa*. Guadalajara: ITESO.
- Giménez, G. (1987). La problemática de la cultura en las ciencias sociales. En *La teoría y el análisis de la cultura*. Guadalajara: SEP/UdeG/Comesco.
- García Canclini, N. (1984). La sociología de la cultura de Pierre Bourdieu. En P. Bourdieu. *Sociología y cultura*. México: Conaculta/Grijalbo.

- Martinell Sempere, A. (s.f.). *La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación*. Recuperado de www.iberformat.org/Laformacionen.pdf
- (2002). La gestión cultural: singularidad y perspectiva de futuro. En *La (indi) gestión cultural: una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Argentina: La Crujía, pp. 220-246.
- Moreira, E. (2003). *Gestión cultural: herramientas para la democratización de los consumos naturales (sic)*. Buenos Aires: Logseiler.
- Puig, T. (2002). Lo digo otra vez se acabó la diversión. En *La (indi) gestión cultural: una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Argentina: La Crujía, pp. 193-218
- Organización de Estados Iberoamericanos (1998). *Formación en administración y gestión cultural*. Recuperado de [en www.oei.org](http://www.oei.org)
- Ritzer, G. (2002). *Teoría sociológica moderna*. España: McGraw-Hill.
- Rodríguez-Sala, M. (1990). *Científicos y la actividad científica en la zona fronteriza del norte de México. Algunos aspectos de su institucionalización*. México: UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales.

Fuentes orales

- Bonilla, Ignacio, director de culturas populares, Secretaría de Cultura. 14 de octubre de 2006. Entrevistadora: Ana Crisol Méndez Medina.
- Brambila, Blanca, gestora cultural del Instituto de Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en Ambientes Virtuales del Sistema de Universidad Virtual. 29 de septiembre de 2006. Entrevistadoras: Ana Crisol Méndez Medina y María Guadalupe Orozco Heredia.
- Hernández Barba, Alfonso, gestor cultural del Centro de Promoción Cultural del ITESO. 18 de octubre de 2006. Entrevistadora: María Guadalupe Orozco Heredia.
- Martínez Marrón, Juan Manuel, gestor cultural del Ayuntamiento de Guadalajara. 27 de octubre de 2006. Entrevistadora: Ana Crisol Méndez Medina.
- Úrzua Díaz, Patricia, gestora cultural de la Secretaría de Cultura. 11 de octubre de 2006. Entrevistadora: Ana Crisol Méndez Medina.

Profesionalización de gestores culturales en ambientes virtuales: el caso de la licenciatura en Gestión Cultural en línea

Valentina Arreola Ochoa
Blanca Brambila Medrano
José Luis Mariscal Orozco

En las últimas dos décadas se ha dado un intenso proceso de profesionalización de la gestión cultural en Iberoamérica, que ha consistido en el desarrollo de diversas estrategias (gran parte de ellas desarticuladas) por parte de instancias gubernamentales, organismos internacionales e instituciones de educación superior.

En este proceso, la definición, conformación y consolidación de la gestión cultural como campo académico es una tarea aún en construcción en la cual el trabajo colaborativo y sistemático juega un papel importante. Como otras profesiones, la formalización de la gestión cultural como profesión requiere sentar las bases epistemológicas, conceptuales y metodológicas propias; para ello, es necesario, por supuesto, estrategias de formación, comunicación y generación del conocimiento que respondan a las demandas de los gestores y del campo laboral.

Este documento tiene como finalidad compartir la experiencia del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara en el diseño y operación de la licenciatura en Gestión Cultural modalidad a distancia y en línea, con el propósito de abonar elementos para la discusión sobre la formación por competencias de profesiones en vías de consolidación. Este programa educativo tiene como base la integración de comunidades de conocimiento

especializadas en gestión cultural, las cuales pretenden dar respuesta no sólo a las necesidades de formación de los gestores culturales en Iberoamérica, sino también al desarrollo de nuevas competencias de los profesionales para que afronten los retos de la globalización y la diversidad cultural.

DE LA CAPACITACIÓN A LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES

Los gestores culturales son agentes que se han especializado en la práctica en el desarrollo de acciones encaminadas a la intervención en el campo de la cultura. En la medida en que se da el proceso de racionalización de las acciones del Estado, se fue requiriendo un especialista en el diseño y la ejecución de políticas culturales que, por una parte, legitimara la función social del Estado y, por otra, optimizara los recursos asignados para el sector cultural. Sin embargo, este proceso de especialización en América Latina no se dio de manera sistemática y formal, sino de un modo emergente, empírico y sometido a los vaivenes políticos y económicos de los países y sus gobiernos en turno.

En México, este proceso de especialización derivó en una necesidad de profesionalización de los gestores culturales, la cual ha sido paulatina y se ha intensificado y diversificado en las últimas dos décadas.¹ Los años ochenta son un momento crucial en la formación sistemática de los trabajadores de los servicios culturales. En 1983, surgió el Plan de Actividades Culturales de Apoyo a la Educación Primaria (PACAEP) con el objeto de aprovechar las potencialidades del magisterio en el ámbito de la promoción cultural, revisar y fortalecer los contenidos culturales de la educación, así como impulsar y sistematizar las actividades culturales que se llevaban a cabo en la escuela (SEP, 1985).

Con base en un diagnóstico elaborado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) se determinó quiénes eran los promotores, cuál era su perfil actual y cuál sería el ideal para desempeñar de la mejor manera su trabajo, así como cuál sería el tipo de actividades que debería realizar. Así, en 1983 se inició un proyecto de capacitación llamado “Programa de formación y capacitación de promotores culturales”, dirigido a los responsables de la planeación y operación de actividades culturales de instituciones educativas, de asistencia social

¹ En este texto, haremos referencia sólo a las experiencias de la década de los ochenta del siglo XX a la fecha.

y otros organismos públicos y privados que prestaban este tipo de servicios. Este programa pretendía apoyar y preparar al trabajador de la cultura, a quien le permitiría orientar y mejorar sus funciones en apoyo del desarrollo cultural de las comunidades, así como legitimar la importancia de su labor, tanto en el orden personal como en el institucional.

La década de los noventa estuvo caracterizada por la oferta de diversos programas de capacitación ofrecidos tanto por dependencias de gobierno de los tres niveles (federal, estatal y municipal) como por instituciones educativas, por ejemplo, universidades públicas y privadas. A la par, se inició el proceso de consolidación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), creado en 1988 y que se convirtió en la institución federal rectora de las políticas culturales del país; esto implicó un proceso de legitimación ante las diversas comunidades y también un esfuerzo por conjuntar equipos de trabajo y programas de formación que hasta unos años antes se encontraban dispersos en distintas oficinas gubernamentales.

Asimismo, algunos académicos dirigieron su mirada hacia las prácticas de los gestores culturales e hicieron replanteamientos no sólo metodológicos, sino también epistemológicos del ámbito cultural. En el año 2000 se creó la Dirección de Capacitación Cultural dependiente de la Dirección General de Vinculación Cultural del Conaculta, la cual retomó y sistematizó las experiencias de capacitación que hasta ese momento se tenían en el país. Esta dirección puso en marcha el Sistema Nacional de Capacitación Cultural cuyo objetivo es:

Capacitar, actualizar y profesionalizar a los promotores y gestores culturales para elevar el nivel y la calidad de los servicios culturales que llevan a cabo instituciones públicas y privadas, comunidades y grupos independientes, así como estimular procesos educativos y organizativos que favorezcan el aprendizaje de los marcos conceptuales, herramientas metodológicas, operativas y manejo de los procesos fundamentales de la planeación y la gestión de proyectos culturales por parte de todos los involucrados en el programa (Dirección de Capacitación Cultural, s.f.).

Para cumplir estos objetivos, se ofrece a instituciones culturales (gubernamentales, privadas y universitarias) apoyo económico, diseño de cursos,

diplomados y seminarios, así como la intermediación con instructores o expertos. Cuenta con cuatro subsistemas con diferentes estrategias de formación:

- Subsistema de formación modular: ofrece unidades básicas de capacitación (cursos, talleres, seminarios...) específicas a gestores culturales en activo. Cada unidad tiene asignada una carga horaria y los gestores podrán solicitar un diploma al acumular un total de doscientas horas (de acuerdo con ciertas normas que el sistema tiene).
- Subsistema formación continua: brinda educación continua con diplomados (de primer nivel con doscientas horas y de segundo nivel con trescientas), así como seminarios que permiten profundizar los conocimientos, ampliar la información sobre el ámbito cultural en el entorno local o regional, y desarrollar el análisis de dicho ámbito a escala nacional e incluso internacional.
- Subsistema de capacitación a distancia: organiza teleconferencias y videoconferencias instaladas por institutos de cultura, bibliotecas municipales y universidades.
- Subsistema de formación profesional: estimula y apoya a las universidades interesadas en abrir estudios de licenciatura y posgrado en gestión cultural, desarrollo cultural o similares, mediante la vinculación de su planta docente y su catálogo de cursos para apoyar el diseño curricular universitario.

Si bien estas ofertas de capacitación brindaron (en mayor o menor medida) herramientas conceptuales y operativas a los gestores culturales, éstas tuvieron varias limitantes relacionadas con la poca validez curricular, la concentración geográfica de la oferta de formación, la falta de un rigor metodológico, la ausencia de trabajo colegiado y una escasez de bibliografía especializada en gestión cultural producto de sistematización de experiencias de gestores e investigaciones científicas.

Por ello, el espacio donde se puede dar respuesta a estas necesidades de una manera sistemática, objetiva y reflexiva es el ámbito universitario, en el cual la gestión cultural tiene una participación incipiente; en la actualidad, existen en Iberoamérica una serie de ofertas académicas dedicadas a la

formación de gestores culturales, 35% de las cuales son maestrías, 13%, licenciaturas, especialidades y educación continua, y sólo 7 y 3%, tecnicaturas y doctorados, respectivamente. Sin embargo, 89% de éstas se imparten en una modalidad presencial, 3%, mixta, y sólo 13%, a distancia (Mariscal, 2006). Estos programas académicos hacen frente a las limitantes enunciadas, pero aún un gran número de ellas son presenciales, por lo que la cobertura de nuevo se restringe.

PROCESO DE DISEÑO DE LA LICENCIATURA EN GESTIÓN CULTURAL

Como varias universidades mexicanas, en la década de los noventa del siglo XX, la Universidad de Guadalajara asumió la tarea de capacitar a los gestores culturales en activo a través de programas de educación continua como diplomados, cursos y talleres.²

Con la sistematización de dichas experiencias se fue perfilando la posibilidad de diseñar programas de formación profesional acordes con las necesidades de profesionalización y expectativas de reconocimiento de los gestores culturales. Una primera experiencia fueron los trabajos realizados para el diagnóstico de las necesidades de formación y desempeño de los profesionales en gestión cultural que se han forjado en la práctica en el occidente de México. De esta investigación se derivó el diseño curricular de las maestría en Gestión y Desarrollo Cultural que opera el Centro Universitario de Arte Arquitectura y Diseño de la Universidad de Guadalajara.

El diseño curricular inicial de dicha maestría preveía responder a la necesidad de los gestores culturales de acreditar académicamente su experiencia en el campo laboral. Por desgracia, los procesos normativos y administrativos frenaron y desalentaron dicha iniciativa, puesto que los aspirantes no contaban con un grado de licenciatura, que para el caso de la gestión cultural resulta

²A través de la Coordinación General de Extensión, la Universidad, junto con otras instituciones, ofreció los diplomados en Animación Cultural para Jóvenes (1996), Técnicas de Investigación en Comunicación, Cultura y Sociedad (1998), Gestión de Proyectos Culturales (1999 y 2000), Gestión Cultural de Segundo Nivel (2001) y Culturas Populares (2001).

la gran mayoría de ellos. Así pues, este posgrado quedó limitado a la normativa institucional vigente y dejó de lado las expectativas y necesidades de los gestores culturales que sólo contaban con estudios de bachillerato.

A mediados de 2005, con la creación del Sistema de Universidad Virtual, se dieron otra vez las condiciones y posibilidades para el diseño de un nuevo programa flexible que permitiera la formación profesional de gestores culturales con una visión integral, dinámica y compleja de su campo laboral, así como la acreditación de competencias de los trabajadores de la cultura en activo. Para solventar las necesidades y retos en la formación de gestores culturales en Hispanoamérica,³ el Sistema de Universidad Virtual diseñó y operó un modelo de formación por competencias en una modalidad virtual.

La integración del modelo se da con base en la confluencia de los dieciséis años de experiencia de la formación de profesionales a distancia y los diez años de formación de gestores culturales en la práctica en la Universidad de Guadalajara. Lo anterior remitió a una reflexión sobre la imperante necesidad de plantear desde una postura académica los problemas, las dinámicas y los retos de la gestión cultural como práctica, sus actores y políticas. Esto encierra un compromiso de crear un espacio en donde la investigación y la docencia confluyan de manera sistemática, reflexiva y propositiva.

El modelo académico del Sistema de Universidad Virtual tiene como elemento central la generación de comunidades de aprendizaje, que pueden ser entendidas como un grupo de personas que participan en una serie de actividades en las cuales se da el proceso de aprendizaje individual o grupal (Sistema de Universidad Virtual, 2004).

Dichas comunidades de aprendizaje están inmersas en un modelo de aprendizaje que prevé los siguientes principios:

Significativo (Ausbel, 1995): que las percepciones, ideas, conceptos y esquemas modifiquen los conceptos y esquemas de los modos de aprender, y ante todo que lo que se aprenda tenga sentido para los estudiantes.

Anticipatorio (Botkin, 1992): que quien aprende, no se centre tanto en la memorización de informaciones efímeras, sino en el desarrollo de habilidades

³Especificamos Hispanoamérica debido a que los contenidos sólo están en español.

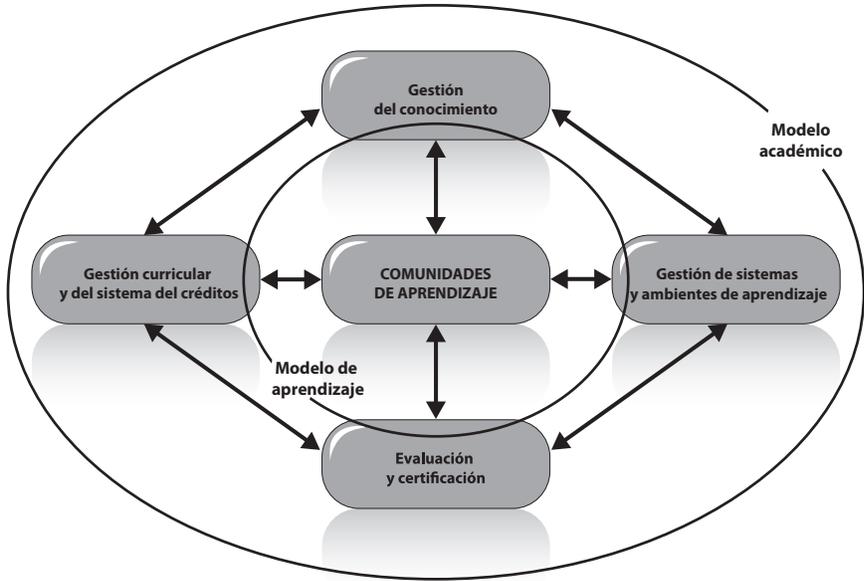


Figura 1. Modelo académico del SUV-UdeG.

para acceder, manejar, almacenar y comunicar la información, una preparación para enfrentar las situaciones inciertas y novedosas,

Creativo (Botkin, 1992): el estudiante debe participar en la creación y recreación de su entorno físico, social e intelectual, más allá de generar respuestas esperadas por los profesores; además de desarrollar la capacidad para crear nuevas alternativas de solución.

Participativo (Botkin, 1992): es aquel que se construye en comunidad o en sociedad con los otros, invitando a la reflexión y a la creación de alternativas para solucionar problemas diversos propiciando la cooperación y la colaboración.

Autogestivo (Ander-Egg, 1999): que el estudiante sea responsable de su propio aprendizaje, teniendo como principios la actitud de curiosidad, la capacidad para el diálogo, la autodisciplina y el trabajo cooperativo y colaborativo (INNOVA, 2004).

Este modelo tiene como elemento central la generación de comunidades de aprendizaje en un ambiente virtual a fin de multiplicar su alcance de cobertura y favorecer, así, procesos democráticos de acceso al conocimiento y la formación de redes sociales de colaboración.

El diseño de la licenciatura se organizó de acuerdo con los siguientes procesos:

- **Problematización-contextualización.** Proceso que supuso la identificación de problemáticas sociales a las cuales se pretendía dar respuesta con la oferta de un programa educativo como la licenciatura en Gestión Cultural. La problematización incluyó una recuperación histórica y la lectura de las condiciones que demostraron como posible y necesario el programa.
- **Estudios para la fundamentación.** Se realizó un estudio de carácter diagnóstico y desde su lectura e interpretación se procedió a listar las características generales del programa, relativas a la naturaleza de sus líneas de investigación aplicada (que fueron consideradas como base de la intervención) y a sus perfiles de ingreso y egreso. Fue en particular importante para el grupo de trabajo⁴ el estudio comparativo de los programas de educación superior que en Iberoamérica atienden un campo similar; esto, con el propósito de identificar los elementos de diferenciación del programa.
- **Fundamentación filosófica y definición de los principios básicos de la propuesta educativa.** La fundamentación filosófica del programa se conformó analizando los modelos de acción-formación de los gestores culturales en el país y retomando elementos de la teoría social y administrativa contemporánea que aborda los debates internacionales sobre los perfiles y las competencias de los gestores culturales en un contexto de globalización.⁵

⁴El grupo fue integrado por Carmen Coronado, María Elena Chan, María del Roble García, Martha Ley y Fernando Navarro como soporte pedagógico, y Blanca Brambila, José Luis Mariscal, Valentina Arreola y Jade Ramírez en el aspecto disciplinar.

⁵ Los estudios de Guedez (s.f.), Martinell (2001), Zapata (2005), Iberformat (2005) y UNESCO (2003) fueron importantes en la discusión y conformación de la fundamentación filosófica.

- Diseño del plan de estudios. Éste surgió del reconocimiento de campos problemáticos y de los correspondientes saberes requeridos para su análisis e intervención. El ejercicio inició perfilando al egresado en función de los rasgos de gestores culturales en activo que participaron en programas de educación continua en algún ámbito de la práctica de la gestión cultural. Esto permitió reconocer campos de formación, ejes y trayectorias, así como la definición de las cargas de trabajo y modos de acreditación.
- Explicación del modelo pedagógico. Se definieron las etapas de formación considerando un modelo basado en la formación por competencias integrada a desarrollo de proyectos culturales. Se definieron dos grandes etapas: la relativa a la investigación que culmina en la planeación de la propuesta, y la de su gestión y evaluación. Se continuó con la caracterización de los elementos básicos del sistema formativo de soporte para las trayectorias definidas: modelos de docencia, de evaluación, acreditación y de medios y tipos de materiales a utilizar. Asimismo, se definió el tipo de soporte en el que se concretaron los apoyos académicos para el aprendizaje y la gestión de los ambientes virtuales de trabajo; en resumen, los criterios para el manejo metodológico de las trayectorias formativas.
- Explicación de implicaciones administrativas. A partir de todas las operaciones metodológicas anteriores, se identificaron las operaciones administrativas que requerían soportar las trayectorias formativas.

A continuación, se explica el proceso de diseño en sus diferentes fases; se considera la formulación progresiva de los núcleos de formación tal y como se definieron por la discusión colegiada.

Fase de problematización

El grupo de discusión, con base en la lectura del diagnóstico y retomando algunos de los trabajos realizados por los integrantes para diversos foros en los últimos años, así como la información vertida por distintos autores en torno

a la gestión cultural, se elaboró un punteo sobre las problemáticas a escala global. Se expusieron como problemáticas las versiones discursivas relativas a la gestión cultural:

- Modelos participativos de la gestión cultural.
- Desarrollo de proyectos culturales: productos y procesos.
- Conceptualización y sistematización de la práctica de la gestión cultural.
- Economía de la cultura.
- Cooperación cultural.
- Diseño, ejecución y evaluación de políticas culturales.

A partir de esas discusiones se concluyó que la cultura ha sido no sólo estudiada desde diversos enfoques y tratamientos, sino también ha sido objeto de políticas que facilitan o impiden su conservación, transformación, difusión o extinción de sus manifestaciones, por cierto diversificadas social e históricamente. En Latinoamérica, el diseño y la ejecución de los proyectos y políticas culturales privadas, comunitarias y gubernamentales, han sido llevados a cabo por profesionales de distintos niveles y formaciones académicas relacionadas sobre todo con el arte, las ciencias sociales y administrativas.

El perfil de los que desarrollan estas políticas es fundamental, ya que éste va influir en su concepción de cultura y gestión cultural y, por ende, en los modelos de análisis e intervención. A escala internacional, hay tendencias que ven y promueven la cultura como un elemento de refinamiento social accesible sólo a ciertos grupos. Otra tendencia ve la cultura como un repertorio de manifestaciones socialmente construido y de valor patrimonial, por lo que sus políticas van encaminadas a la conservación, preservación y difusión de ese patrimonio cultural constituido a través de la historia.

Una tercera tendencia es aquella que se centra en las mercancías (en su mayoría mediáticas) cuyos contenidos simbólicos o materiales hacen referencia a manifestaciones de grupos o movimientos sociales concretos. La importancia de esta tendencia es la producción, circulación y consumo de dichas mercancías. En la última década, en el orden internacional está surgiendo una cuarta tendencia impulsada por la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, la Educación y la Cultura (UNESCO) y la Organización

de Estados Iberoamericanos (OEI), que ven la cultura como una dimensión estratégica para el desarrollo de las naciones. En este sentido, las políticas van encaminadas a la realización de acciones que tengan un impacto social y económico en las comunidades donde se aplican y sean acordes con el modelo de desarrollo económico.

A pesar de las grandes tendencias internacionales y el desarrollo de sus políticas, muy poco se ha trabajado en la formación de profesionales que puedan diseñar y ejecutar proyectos y políticas culturales desde la complejidad, las cuales deberán ajustarse a las condiciones sociales, culturales, políticas, ecológicas e históricas de cada sociedad.

La formación de estos agentes culturales se ha hecho en diversas instituciones gubernamentales y universitarias desde la educación continua, la cual no ha sido ni sistemática ni constante y, en algunos casos, sin rigor académico. Así pues, se tienen agentes especialistas en algún campo de acción específico (arte, museos, empresas culturales...), pero no profesionales con una base teórica-metodológica común a los diversos ámbitos y campos de la cultura.

Se concluyó, a partir de la observación de experiencias de gestores culturales en activo, que esta práctica profesional debe prever no sólo una especialización de algún campo de acción, sino también identificar la organización social de la cultura, esto es, diagnosticar cómo están organizados los actores dentro de un campo social, cuáles son las acciones y relaciones que sostienen; reconocer necesidades, productos y procesos; crear perspectivas de éstos para, así, diseñar, gestionar, ejecutar y evaluar proyectos de intervención con base en una metodología científica.

Fase de definición del perfil de egreso
en función de los problemas identificados

Las competencias de un gestor cultural son las siguientes:

- Diagnóstico y prospectiva de la organización social de la cultura. El campo problemático en el que se inscribe la gestión cultural se define como multidimensional y con diversos niveles de comprensión y acción, lo cual supone que tenga que abordarse no sólo a partir del conocimiento

de los productos y acciones culturales, sino también de los actores que los desarrollan y sus relaciones. Por ello, el gestor cultural debe poseer conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan observar, identificar y prever problemas, oportunidades y necesidades a partir de la visión de la cultura como proceso y no como un objeto.

- **Diseño de proyectos culturales.** Un elemento importante en la gestión cultural reside en la necesidad de diseñar proyectos acordes con un diagnóstico sistemático que permita, por una parte, atender los problemas y también que las acciones en su conjunto sean coherentes, rentables, viables y faciliten la participación respetuosa y democrática de la población a la que va dirigida.
- **Gestión y administración de recursos.** Un problema general en el campo de la gestión cultural es la falta de recursos asignados a proyectos culturales. En ese sentido, una de las competencias a desarrollar es gestionar y administrar los recursos necesarios para la realización de los proyectos y políticas de una manera eficaz, eficiente, creativa y honesta.
- **Organización social.** La ejecución de proyectos implica una amplia participación, así como la delimitación y organización de ésta. Por ello, el gestor cultural debe saber diseñar estrategias que le permitan integrar y dirigir equipos de trabajo, así como generar y comunicar información de un modo abierto, reflexivo, colaborativo y autocrítico.
- **Difusión de las acciones culturales.** En el campo de la gestión cultural, el manejo de los medios de comunicación tiene un papel importante en la convocatoria de los proyectos. He ahí que una de las competencias es el conocimiento y manejo de los diversos medios de comunicación que ayuden a difundir sus proyectos eficiente y creativamente.
- **Operación de acciones culturales.** Para la ejecución de los proyectos, es necesario el conocimiento de diversos elementos y procesos técnicos que le permitan tener una especificación y delimitación de los recursos y las acciones necesarias. De la misma manera, el gestor cultural debe tener la capacidad y habilidad de crear estrategias para la operación de las acciones de una forma flexible, eficiente, eficaz y asertiva.

- Evaluación de proyectos culturales. La evaluación y sistematización de la experiencia han sido las grandes ausentes en la práctica de los gestores culturales en activo, lo cual ha propiciado no reconocer los errores y problemas a los que se han enfrentado. Así, el gestor cultural debe saber evaluar su práctica como un proceso cotidiano y permanente que le ayude, por un lado, a mejorar su trabajo y, por otro, documentar y compartir experiencias con otros colegas.

Fase de definición de ámbitos de desempeño y procesos de gestión cultural

Una vez reconocidas las competencias pertinentes para la intervención de la problemática descrita por el grupo de discusión, se procedió a identificar las esferas de ejercicio de la gestión cultural, así como los procesos que estarían reconocidos en sucesión como fases o dimensiones del proceso de gestión visto como el más general e inclusivo. La primera matriz delimitó y especificó los ámbitos, espacios laborales, procesos y productos del gestor cultural.

Tabla 1. Especializaciones de la licenciatura en Gestión Cultural.

Ámbito	Espacios	Procesos y productos
Investigación cultural	Escuelas, universidades, centros de investigación, empresas de investigación y mercadeo	Investigaciones académicas, diagnósticos y evaluaciones, estudios de viabilidad y de mercado
Políticas culturales	Instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones	Desarrollo de la infraestructura cultural, planes y programas de desarrollo social
Espacios culturales	Museos, galerías, centros turísticos, casas de la cultura, teatros, bibliotecas, reservas naturales, etcétera	Proyectos institucionales, creación de ofertas e instituciones culturales auto-sustentables
Organización de actividades artísticas	Instituciones gubernamentales, empresas turísticas y de entretenimiento	Ferias, festivales, encuentros, congresos, muestras, etcétera
Promoción y difusión cultural	Universidades, medios de comunicación, editoriales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, entre otras	Revistas, periódicos, multimedia, video, cine, radio y televisión

Tabla 2. Dimensiones y competencias de la licenciatura en Gestión Cultural.

COMPETENCIAS		DIMENSIONES					
		VISIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL GESTOR CULTURAL	ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES CULTURALES	MUNICIPIO	REGIÓN	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	
Diagnóstico y prospectiva	Constitución del concepto de cultura Contextualización de la cultura	Análisis de organizaciones e instituciones sociales Intervención socio cultural	Análisis de la organización política del Estado Diagnóstico cultural	Análisis regional Intervención socio cultural de las regiones	Economía de la cultura		
Diseño de proyectos	Definición de problemáticas culturales	Diseño de proyectos culturales	Legislación cultural	Análisis y diseño de políticas culturales regionales	Seminario de proyecto integrador de titulación		
Gestión y administración		Desarrollo organizacional	Planificación y administración cultural	Gestión de recursos	Gestión de políticas culturales internacionales		
Organización social		Conformación y manejo de grupos de trabajo	Liderazgo, toma de decisiones y negociación	Formación de públicos	Creación de redes de cooperación		
Difusión		Comunicación de la cultura. Promoción y difusión cultural	Mercadeo cultural		Desarrollo de entornos culturales virtuales		
Operación de acciones		Museografía. Estrategias de conservación y preservación de colecciones	Montaje y producción escénica	Organización de servicios culturales			
Evaluación		Evaluación de proyectos institucionales	Evaluación de programas culturales	Sistematización de la experiencia Profesionalización de la gestión cultural			
Ámbitos de especialización	Investigación cultural:	Seminario monográfico de investigación cultural	Cartografía cultural	Cultura y procesos sociales			
	Políticas culturales:	Análisis coyuntural y del entorno	Desarrollo social	Estrategias de cooperación cultural			
	Espacios culturales:	Patrimonio cultural	Valuación de obra	Panorama general del arte en México			
	Organización de actividades artísticas:	Industrias culturales	Educación artística	Organización de festivales culturales			
	Promoción y difusión cultural:	Diseño de la comunicación organizacional	Periodismo cultural	Radio y televisión cultural			

Una vez especificados los ámbitos, se procedió a identificar las diversas dimensiones en que se da la práctica de la gestión cultural en Iberoamérica:

- Dimensión organizacional e institucional
- Dimensión municipal o provincial
- Dimensión regional
- Dimensión internacional

Se elaboró una matriz que sirviera para cruzar competencias del gestor cultural con las dimensiones identificadas. El eje horizontal está formado por las competencias constitutivas de los procesos identificados y el vertical, por las dimensiones.

Fase de definición del mapa curricular y del plan de estudios

El último paso en el diseño del mapa curricular se concretó al reconocer la integración de los módulos en los lineamientos de diseño curricular marcados en la Universidad de Guadalajara; se consideró la siguiente clasificación:

- Área de formación básica común. Los módulos relativos a los procesos problematización, contextualización y conceptualización de la gestión cultural dotan de herramientas teóricas, metodológicas e instrumentales para el desarrollo de proyectos culturales. Este tipo de competencias son comunes a los profesionales que operan en el campo de la educación, sociología, economía, antropología, administración, entre otras.
- Área de formación básica particular. El elemento diferenciador del profesional que opera en el campo de la gestión cultural.
- Área de formación especializante. La diferenciación de los ámbitos particulares de operación de los proyectos, sus objetos de intervención, tipos de organizaciones, sujetos y poblaciones a los que se dirijan las propuestas se consideran competencias específicas que el mismo proyecto demanda.
- Área de formación optativa abierta. Son cursos orientados a la profundización sobre los distintos ámbitos de acción de la cultura.

Por su parte, el plan de estudios de la licenciatura⁶ agrupa unidades curriculares cuyos contenidos y desarrollo de competencias están relacionados con las cinco dimensiones ya descritas:

- Visión y posicionamiento del gestor cultural
- Las organizaciones e instituciones culturales
- El municipio o la provincia
- Análisis e intervención a nivel regional
- Cooperación internacional

A partir del tercer ciclo, el estudiante puede elegir una orientación por ámbito de especialización:

- Investigación cultural: será capaz de diseñar y llevar a cabo investigaciones sobre la cultura, diagnósticos, evaluaciones, estudios de viabilidad, estudios de mercado, entre otros, con una visión interdisciplinaria a partir de una metodología científica. Podrá desempeñarse profesionalmente en escuelas, universidades, centros de investigación, empresas de investigación y mercadeo.
- Políticas culturales: podrá formular, ejecutar, analizar y evaluar políticas culturales integrales, incluyentes, sustentables y con coherencia conceptual y metodológica. Su campo de desempeño profesional está vinculado principalmente a instituciones gubernamentales, universidades, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, consultorías y organismos internacionales.
- Espacios culturales: será capaz de diseñar, ejecutar y evaluar proyectos institucionales encaminados a la creación de ofertas culturales y a la promoción y conservación del patrimonio cultural de una manera eficaz, eficiente e integral. Su campo laboral son los museos, galerías, centros turísticos, casas de la cultura, teatros, bibliotecas, reservas naturales y espacios deportivos.

⁶Para conocer con detalle el plan de estudios de la licenciatura, consultar su página web: <http://www.udgvirtual.udg.mx/lgc>

- Organización de actividades artísticas: podrá diseñar, ejecutar y evaluar proyectos autosustentables de creación y promoción artística. De la misma forma, será un especialista en operar eficaz y eficientemente las acciones de un proyecto. Su campo de desempeño profesional está vinculado a instituciones gubernamentales, empresas turísticas y del entretenimiento, universidades, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, entre otras.
- Promoción y difusión cultural: será capaz de diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de promoción y difusión de la cultura de manera sistemática, eficiente y eficaz. Su desempeño profesional podrá ser en instituciones de educación superior, empresas de comunicación (televisión, radio, periódicos...), editoriales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.

PROBLEMAS Y RETOS EN LA OPERACIÓN DE LA LICENCIATURA EN GESTIÓN CULTURAL

En julio de 2006, el Consejo General Universitario de la Universidad de Guadalajara dictaminó la creación de la licenciatura en Gestión Cultural. El equipo de trabajo consideró iniciar clases en febrero de 2007, tiempo suficiente para organizar y realizar una serie de tareas relacionadas con el diseño de cursos en línea, acopio de recursos informativos, así como la selección, contratación y capacitación de asesores.⁷

Sin embargo, en la segunda mitad de 2006, la Universidad de Guadalajara estaba en un proceso de transición de autoridades universitarias, lo cual repercutió en la política de incrementar la cobertura en todos los programas educativos de la Universidad y, más aún, en el Sistema de Universidad Virtual de reciente creación. Esta situación determinó la premura en la apertura de la licenciatura; su primer ciclo de actividades académicas inició el 16 de octubre de 2006, lo que implicó acelerar los procesos antes mencionados.

⁷De acuerdo con el modelo académico del Sistema de Universidad Virtual, la figura del asesor corresponde a la del profesor en un modelo de educación presencial.

En la primera promoción se registraron 467 solicitudes, de las cuales sólo ingresaron al programa 178 alumnos, distribuidos en nueve secciones⁸ y procedentes en su gran mayoría de los diversos estados de la república mexicana y tres alumnos de China, España y Canadá, respectivamente. Cerca de 60% de los alumnos ya tenían una experiencia previa en el campo laboral. En cuanto a los asesores, se inició con 25 personas, 53% de ellas con grado de licenciatura, 38% con maestría y 9% con doctorado.

Actualmente, hay registrados 310 alumnos y 66 profesores. La edad promedio de los estudiantes es de treinta y cinco años. Además, se amplió la presencia internacional con alumnos de Chile, Argentina, Colombia, Estados Unidos e Italia.

Los problemas a los que el equipo de la licenciatura se ha enfrentado en su operación son los siguientes:

1. La modalidad: tanto para asesores como para alumnos de las primeras generaciones, la modalidad a distancia y en línea implicó un cambio de paradigma en sus experiencias educativas previas. Algunos alumnos tuvieron la confusión de la modalidad; ellos consideraban que ésta implicaba una flexibilidad total no sujeta a una calendarización; sin embargo, la licenciatura es un programa escolarizado que implica tiempos de apertura y cierre de actividades y cursos. Esto llevó a que una parte de ellos no pudiera cumplir con la entrega de trabajos en los tiempos marcados. Hay que mencionar que la totalidad de las actividades de aprendizaje se encuentran en línea y no requieren una sincronía en tiempo real con el asesor, pero esta condición sí demanda una adecuada administración del tiempo para realizar las actividades establecidas en la guía de aprendizaje.
2. Deserción: aunque aún faltan algunos estudios de deserción particulares en la licenciatura, los datos proporcionados por la coordinación apuntan a que se tiene una tasa de deserción de 61%, porcentaje que se ubica en la media a nivel nacional registrada en 1993 para

⁸Las secciones son los grupos que integran las comunidades de aprendizaje: ocho personas el mínimo y veinte el máximo. Cada una de ellas cuenta con un asesor responsable.

las carreras del área de ciencias sociales y administrativas (ANUIES, 1993, p. 3). Un estudio preliminar sobre trayectorias discontinuas en el Sistema de Universidad Virtual indica que las principales razones de los estudiantes en la modalidad en línea (de todas los programas del Sistema) son: falta de tiempo (21.80%); falta de comprensión de lo que se pide en las actividades (15.90%); falta de apoyo familiar (12.60%); mala calidad en el programa (9.20%); malas condiciones para estudiar (8.10%), entre otras (Chan, Luna, Enciso et al., s.f., p. 16). Sin duda, ésta es una cuestión que deberá tomarse en cuenta en los próximos años como una puerta de acceso al estudio de la calidad del programa universitario.

3. Planta docente: los problemas generados y que se están enfrentando relacionados con los asesores⁹ del programa son de diversa índole:
 - Cuando arrancó el programa, los expertos disciplinares con mayor experiencia no contaban con un grado de licenciatura, lo cual, de acuerdo con la normativa, no permitía su contratación.
 - La normativa administrativa vigente en la Universidad tiene esquemas de la educación presencial, lo cual dificulta en gran medida la contratación de asesores fuera de la zona metropolitana de Guadalajara y del país.
 - Como en la mayoría de las universidades públicas del país, la Universidad de Guadalajara está sujeta a lineamientos estipulados por la Secretaría de Educación Pública, la cual determina que los tabuladores de pago sean bajos¹⁰ para los profesores de asignatura.¹¹ Esta situación representa un gran problema, puesto que es difícil encontrar docentes con el perfil adecuado para

⁹De acuerdo con el modelo educativo del Sistema de Universidad Virtual, se le denomina asesor a los docentes responsables de facilitar el aprendizaje autogestivo en el ambiente virtual de aprendizaje.

¹⁰Actualmente, el pago por hora es de alrededor de 3.46 dólares.

¹¹91% de la planta docente de la licenciatura tiene un contrato como profesor de asignatura; sólo 9% son profesores de tiempo completo.

cada asignatura y las personas que existen difícilmente aceptan un pago tan bajo.¹²

- Al igual que otras experiencias internacionales de formación de gestores culturales, una de las mayores carencias de la licenciatura es la preparación de sus docentes, ya que se carece de un programa de formación docente que atienda las necesidades de capacitación pedagógica y disciplinar de manera integral y, sobre todo, que estimule a los asesores a la reflexión, discusión y actualización constante.
 - Actualmente, hay una gran necesidad de fortalecer el trabajo de las academias que permita fortalecer las asignaturas y la evaluación y actualización constante del programa.
 - Existe una discrecionalidad en el ingreso, la promoción y permanencia de docentes; sin embargo, esto se debe a que la normativa universitaria vigente data de 1992 y requiere una actualización que incorpore las modalidades no convencionales, así como mecanismos de evaluación y dictaminación colegiada que consideren indicadores relacionados con el ámbito disciplinar, en este caso de la gestión cultural.
4. Diseño de cursos: el proceso de diseño de cursos tuvo dos etapas: la primera consistió en la búsqueda de aquellos expertos disciplinares que diseñaran los cursos; la segunda, en la integración de equipos de trabajo entre los expertos disciplinares y los asesores pedagógicos,¹³ lo que requirió constantes negociaciones por parte de la coordinación de la licenciatura; puesto que la gestión cultural aún es poco comprendida en este ámbito, se generaron constantes fricciones entre expertos y asesores. Actualmente, queda pendiente el desarrollo

¹²Por otra parte, el mercado laboral de los docentes especializados en gestión cultural se encareció debido a que el Sistema Nacional de Capacitación Cultural del Conaculta estableció un pago por hora de 30 dólares aproximadamente. Dicho pago es por cursos presenciales cuya extensión es en promedio de diez horas.

¹³La figura del asesor pedagógico dentro del Sistema de Universidad Virtual tiene como función apoyar a los expertos disciplinares en el diseño de los cursos acordes con el modelo educativo del Sistema.

de una estrategia de rediseño basado en los acuerdos de academia y el resultado de la evaluación de las primeras generaciones con vías de mejorar el programa.

5. Recursos informativos: la gestión cultural en México aún no cuenta con una práctica sistemática de documentar la experiencia de los gestores culturales, así que son pocos los recursos documentales que se tienen. Esta situación ha obligado al desarrollo de una colección editorial especializada en gestión cultural para que sea apoyo en el proceso de la licenciatura. Todavía falta una diversificación de soportes y materiales educativos, así como la generación de repositorios de experiencias y proyectos en gestión cultural con fines de formación. De la misma manera, como parte de las actividades de las asignaturas, se elaboran diversos documentos (proyectos, ensayos, artículos y reportes de investigaciones) que podrían ser de interés para otros gestores en formación o en la práctica, por lo que queda pendiente concebir mecanismos de socialización de estos productos y su protección en términos de propiedad intelectual.
6. Problemas con la plataforma: el Metacampus es la plataforma del Sistema de Universidad Virtual, la cual ha sufrido algunas modificaciones técnicas porque está en plena fase de desarrollo; dicha situación afectó el desempeño de los cursos en los primeros años. No obstante, en la actualidad se está trabajando en la diversificación de ambientes virtuales que faciliten no sólo el aprendizaje, sino también el desarrollo de proyectos en colaboración.

Hacer frente a los problemas y retos de la operación de la licenciatura implicará la ejecución de acciones que impacten en el ámbito administrativo, tecnológico, normativo y académico. En el Instituto de Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en Ambientes Virtuales se está trabajando en el diseño de dos estrategias que permitirán retroalimentar y fortalecer los procesos académicos de las comunidades de aprendizaje de la licenciatura. Una de ellas es el Seminario para la Formación-Construcción Epistemológica en el Ámbito de la Gestión Cultural, cuyo propósito es implementar rutas académicas interdisciplinarias y especializadas para la definición epistemológica de la gestión cultural en América Latina.

La segunda estrategia es la creación del Centro Cultural UDGVirtual, que pretende ser un espacio virtual que coordine y dé cabida a las iniciativas y proyectos culturales de las comunidades de aprendizaje del Sistema de Universidad Virtual; ser una opción de cooperación e intercambio culturales con organizaciones sociales, públicas y privadas, así como ofrecer actividades culturales innovadoras, incluyentes y sustentables.

Finalmente, esta experiencia de trabajo ha permitido contribuir a la incursión académica de la gestión cultural; por una parte, a través de la licenciatura en el ámbito de la docencia, el Centro Cultural virtual en el área de la extensión y, por último, la investigación por medio del cuerpo académico de “Gestión cultural en ambientes virtuales” del Instituto de Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en Ambientes Virtuales.

Conscientes de que la formación de nuevas competencias en los gestores culturales es un proceso de mediano y largo plazo, se reconoce la imperiosa necesidad de establecer vínculos y alianzas con organismos nacionales e internacionales que ayuden a fortalecer los procesos académicos de las comunidades de aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (2001). *De-serción, rezago y eficiencia terminal*. México: ANUIES.
- Certucha Hernández, M. (2002). *Investigación cualitativa de mercado para la evaluación del concepto maestría en gestión cultural*. Universidad de Guadalajara.
- Chan Núñez, M., Luna Riso, M., Enciso Ávila, M. et al. (s.f.). *Estudio sobre trayectorias discontinuas en programas educativos en el Sistema de Universidad Virtual*. Documento de trabajo.
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (s.f.). *Memoria sexenal 2001-2006*. Dirección de Capacitación Cultural.
- Dirección de Capacitación Cultural (s.f.). Sistema Nacional de Capacitación Cultural. Recuperado el 15 de agosto de 2005 de <http://vinculacion.conaculta.gob.mx/vv/>

- Guédez, V. (s.f.). La formación del gestor cultural. En *Antología de lecturas. Diplomado en Gestión Cultural. Bloque temático IV: Perspectivas de la gestión*. México: Conaculta.
- Iberformat (2004, agosto). Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. Recuperado el 12 de diciembre de 2005 de <http://www.iberformat.org/directorioiberoamericano.htm>
- INNOVA (2004). *Propuesta para la creación del sistema de universidad virtual*. Guadalajara: Coordinación General del Sistema para la Innovación del Aprendizaje.
- Mariscal Orozco, J. (2006, agosto). La formación y capacitación de los gestores culturales. *Apertura, Revista de Innovación Educativa*, núm. 4, año 6, nueva época.
- Martinell, A. (2001). Competencias y perfiles del gestor cultural. En *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas del futuro*. España: Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación, pp. 13-18.
- UNESCO Observatorio Cultural (2003). *Informe final: estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe* (Héctor Schargorodsky, director ejecutivo). Argentina: UNESCO.
- Secretaría de Educación Pública (1985). *Formación de personal para el desarrollo cultural en México*. México: Dirección General de Promoción Cultural.
- Zapata, C. (2005). Capacitación y formación. En *Primer Encuentro Nacional de Promotores y Gestores Culturales. Memoria en cuatro actos* (Cuadernos de Patrimonio Cultural y Turismo, núm. 11). México: Conaculta.

La formación de gestores culturales: un camino por construir

Carlos Yáñez Canal

Este trabajo surge de la experiencia personal, del reconocimiento de la vivencia en la trayectoria que se constituye en el diseño y la consolidación del pregrado en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Nuestro interés se centra en los procesos que contribuyen a la potenciación de sujetos capaces de narrar y construir tramas y urdimbres socioculturales a partir de la diferencia, proceso fundamental en la formación de gestores culturales. Es el rescate de un vitalismo estético que permite desbordar la cosificación de la gestión cultural y asumirse en la acepción plena del gestar para soñar con otras formas de existir y relacionarse.

UN CAMINO, MÚLTIPLES TENDENCIAS

En Colombia, desde la Constitución de 1991, la Ley General de Cultura de 1997 y el Plan Nacional de Cultura, el recorrido de la gestión cultural, corto pero vital, ha pasado por diversos escenarios que incluyen lo conceptual, metodológico y pedagógico en una continuidad cuyo fin no es previsible ni cierto.

Prueba de lo anterior se da en el proceso vivido en el pregrado en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, el cual ha pasado por dos etapas fundamentales: el diseño y desarrollo

del pregrado y la reforma curricular. La primera etapa se planteó no sólo ante la pluridisciplinariedad, sino en la construcción de la transdisciplinariedad. La idea inicial partió o hacía referencia a las tres metáforas de la complejidad: el torbellino (o bucle recursivo), la dialógica y el holograma. Respecto al torbellino, es a partir de la idea de movimiento en la organización espontánea que se desprende la idea de bucle recursivo, en el que cada efecto es a la vez causa y producto. Es la comprensión de que un sistema se autoproduce, ya que cada momento es una consecuencia y a la vez un comienzo. La dialógica concibe la colaboración-conflicto como dos principios heterogéneos que están en conflicto y no obstante colaboran. El holograma nos permite establecer que no sólo la parte está en el todo, sino que todo está en la parte. Es una invitación a pensar la gestión cultural desde la complejidad para dejar de buscar causalidades unidireccionales y deterministas a cambio de admitir una visión holística, en la que todo se relaciona con todo y nada se comprende sino en función del todo.

Sin duda, al hablar de gestión cultural nos encontramos con múltiples interrogantes sobre la cultura y la relación con el campo económico, político y social en el marco de la “conectividad compleja”, acentuado por los procesos de la globalización. Dichas relaciones siguen siendo bastante problemáticas, cuando no directamente conflictivas, en especial porque entre los protagonistas del campo de la gestión cultural prima el desconocimiento o el desencuentro sobre la comprensión y el encuentro fundante y fecundo entre los diferentes campos, lo que muchas veces los lleva a caer en reduccionismos. En ese sentido, la gestión cultural debe asumir el reto de comenzar a construir las bases de un diálogo que facilite una conversión del alma, con base en una apertura que signifique la aceptación de lo desconocido, de lo inesperado y lo imprevisible. Muchas preguntas han surgido y a menudo nos invaden en la necesidad de dar sentido a una profesión que exige ser pensada desde el sentido mismo.

Desde estos referentes, es necesario plantearse la estructura curricular, así como todo lo relacionado con metodologías y pedagogías. El reto es establecer una ruptura con la rigidez y los compartimentos cerrados de las asignaturas que establece la universidad. El lema es que los compartimentos cerrados de las materias sólo albergan a los muertos o cosifican la vida. La tarea que se impone es correlacionar vertical y horizontalmente cada una de las

materias con proyectos que permitan vincularlas, además de la participación de los profesores y la colaboración mutua entre ellos. Esto también representa un intento de poner a dialogar las diferentes disciplinas que confluyen en dichos encuentros.

En tal marco, la influencia disciplinar es bastante fuerte, al hacer confluir la sociología, la antropología, el trabajo social, la filosofía, la psicología y la lingüística, y aunque puede presentarse como una fortaleza, es fundamentalmente un obstáculo, ya que se parte de los objetos fuertes de los campos disciplinares y sus definiciones metodológicas. Así, surge la inquietud de comenzar a construir pensamiento desde la práctica, en la medida en que se intenta un alejamiento de los paradigmas macroteóricos, de los refritos disciplinarios que no contribuyen al darse cuenta y dar cuenta de la realidad construida en forma colectiva y en permanente movimiento. A partir de estas ideas, debemos trabajar, poner por delante el fenómeno social para desde ahí construir conocimiento, en vez de hacerlo desde los discursos hechos, ideologizados o teóricos que determinan formas de mirar y hacer en el mundo. Lo importante en la formación del gestor cultural es saber aprender, un saber que se construye como resultado de la experiencia, la reflexión, la crítica y el diálogo con otros para dar sentido al saber y poder integrarlo a nuestra existencia.

A través de la historia de los sujetos concretos, de su experiencia, en la veracidad de la percepción, se busca asumir un criterio de verdad para determinar la fuerza de los conceptos, sin el miedo y la angustia de resignificar y renombrar permanentemente la realidad. Retomar el concepto de colocación, muy propio del presente potencial elaborado por Hugo Zemelman (2007), significa saber colocarnos ante la realidad para construir desde ella como una exigencia epistémica.

Derivado de la transdisciplinariedad, la relación con la práctica profesional del gestor y la relación con el otro como encuentro, es necesario trabajar a partir de la práctica, desde la acción misma para ir configurando problemas en una espiral en la que surgen experiencias, procesos intersubjetivos, teorías, clases, tutorías, metodologías, experiencias, vivencias y trabajo de campo. En esa espiral, como ámbito de conversaciones, nos planteamos y planteamos preguntas, cuestionamientos, inquietudes que surjan de este esfuerzo de re-ver/nos en nuestro hacer y cómo lo estamos haciendo; de igual

manera, re-ver lo que hacemos en relación con lo que deseamos ser y hacer; es decir, tensionar/nos en nuestros propios espacios para abrirlos a la posibilidad de transformación, no sólo en nuestros discursos, sino como ámbitos de sentido subjetivo y colectivo.

Como en un movimiento de péndulo, la segunda etapa consistente en la reforma curricular se orientó a consolidar la profesionalización del pregrado. Paralelo a este proceso, y que contribuye a su fundamentación, se da un desarrollo de prácticas de gestión cultural, expresadas ya sea en los planes de cultura municipales y departamentales, procesos de formación, investigaciones a nivel comunitario y en el marco de la diversidad cultural, proceso de organización cultural, entre otras. En ella se estructuran elementos necesarios en la formación profesional del gestor cultural, como la dimensión práctica que encuentra alimento en la técnica, es decir, en un saber específico de la economía, de la planeación y la administración de la cultura. Se incluyeron dimensiones que hasta ahora habían sido descartadas y que tienen que ver con las industrias culturales y la economía de la cultura, que no deja de plantearnos puntos problemáticos, sobre todo en lo concerniente a la diversidad, las expresiones culturales locales, la concentración de fuerzas económicas y los monopolios, la necesaria reapropiación crítica a través de empresas culturales independientes a escala regional, y que podrían caer en la cosificación de la cultura al reducirla a los productos culturales y no reconocer la vida cultural. De esto deriva la idea de acceso a la cultura como consumo de bienes culturales y no como enriquecimiento de la vida cultural de las comunidades.

En esta etapa, como hechos fundamentales, resalto la vinculación con la práctica de la gestión, cuyos contenidos curriculares se implementan desde la realidad específica y en contextos determinados; por ejemplo, se comienza a hablar de culturas y territorios, culturas y poderes, culturas e identidades, culturas y patrimonios... Igualmente, se da un reconocimiento al área comunicativa, en la comprensión de que dicha área se erige en el sentido de mediación que liga o junta lo distinto y lo opuesto en un mundo de sentidos y significados.

En los procesos mencionados se hicieron evidentes las relaciones entre lo público, lo privado y lo íntimo; lo empírico y lo académico; la teoría y la práctica; lo local y lo global; el saber hacer, saber ser, saber expresar y el saber vivir con otros; el gestor *versus* el administrador y el gerente; el gestor en rela-

ción con el animador y el promotor; el gestor en la ambivalencia de la técnica y otros saberes; el producto *versus* la creación y la recreación; lo empresarial *versus* el ánimo sin lucro, etcétera.

De la conjunción de las dos etapas, como primera afirmación, se puede establecer que la gestión cultural se construye desde la transdisciplinariedad, pero ligada al descubrimiento de los diferentes niveles de realidad y a la pluralidad de los modos de la evidencia. Su relación con el acontecer y la acción exige una metodología y una ética del conocimiento intuitivo, un darse cuenta que va más allá de la percepción a distancia o del intelecto puro.

FORMAR EN LA DIFERENCIA

En este proceso se reconoce el carácter de nomadismo rizomático (Deleuze y Guattari, 1994) del gestor cultural en cuyo deseo se va construyendo una trama que se bifurca en ideas y afectaciones que se mezclan, se cruzan y van configurando un modo de pensar y accionar que toma a la posibilidad y la *determinabilidad* como potencias en permanente movimiento. Es la filosofía del devenir que niega los trayectos definidos en entes abstractos y supervisores, oposiciones dialécticas y esencias, y afirma la diferencia en un proceso múltiple y complejo de transformación, un flujo de devenir múltiple. Por eso, más que hablar de competencias, se trata de formar en actitudes ante la vida, de ligar la experiencia con la vida, es decir, no disociar en su significado el árbol del conocimiento del de la vida.

Como eje problematizador se erige la construcción de conocimiento y la posibilidad de no reducir las asignaturas a meros contenidos. En tal sentido, se hace hincapié en la investigación, pero una orientada a facilitar encuentros con el otro y lo otro, en su encarnación, no como objeto de investigación, sino como nuestro *partenaire*, corresponsable del destino de la tierra que habitamos. Una investigación que se ponga como reto la historicidad, la realidad social, que supone un carácter simbólico y permite la construcción subjetiva expresada en la comunicación y como construcción cotidiana; que el método derive del objeto y no al contrario, y dé espacio a la producción de métodos alternativos; una investigación que sea agente y facilitador de cambio social, y

que reconozca el carácter activo de los sujetos, su autogestión y participación en los procesos metodológicos; que establezca una relación horizontal entre investigador e investigados y elimine el criterio del experto. Una investigación mediada por significados compartidos socialmente y construidos culturalmente, que incluya otros saberes y formas de intervención sociocultural; que no privilegie la normalidad y admita las disparidades, que estudie la rebeldía y desviación y no sólo el conformismo. En fin, una investigación que propenda por que los sujetos asuman control sobre sus vidas y circunstancias vitales.

En este marco se disuelve la escisión entre práctica, investigación y teoría, cuya influencia proviene del positivismo y su separación de teoría y práctica. Problematizar la realidad, como decíamos antes, nos lleva al proceso de construcción de conocimientos y no nos reduce sólo a una práctica investigativa. Renovemos entonces este proyecto y comencemos a plantear un aprendizaje basado en problemas que reconozca la práctica misma del gestor cultural en la transdisciplinariedad.

Esto se hace revitalizante más en un país que necesita con urgencia la creación de tramas sociales, como dice Gabriel Restrepo (1998), de religar en mediaciones *poiésicas*, con la palabra y el acto teatral de la vida, lo disyunto. A lo dramático de nuestra condición social responder con lo tramático, una acción hilandera de tejido social. Siguiendo a Restrepo, hay que orientarse no sólo al saber, sino también al saber hacer, saber expresar y, en especial, saber vivir con otros. Es un transmutar el re/sentimiento en re/conocimiento en la confluencia de formas de sentir, pensar, hablar, habitar y representar el mundo. De tal manera que se hace relevante partir de la idea de “hacer camino en el andar”, de ir tejiendo urdimbres, ir construyendo desde la práctica y la vivencia ese encuentro con el otro concreto y no desde las abstracciones del mundo teórico, que tiende a simplificar los procesos de interacción a modelos o parámetros universales. Esto se hace extensible a las metodologías, que al final parecen construir los objetos de estudio.

Como anotación al margen, es necesario comenzar a construir nuevas metodologías en la gestión cultural, que vayan más allá de las metodologías de las ciencias sociales clásicas, y nos permitan eliminar la distancia que nos separa de los otros y de nosotros mismos, en la posibilidad de comenzar a ver con todos los sentidos, con el cuerpo, con la inteligencia y la fuerza constructiva del corazón. Así,

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

No es asunto fácil, puesto que ello entraña una obligación de centrarse descentrándose, de arraigarse desgarrándose o desarraigándose, de aprender desaprendiendo, de habitar deshabiéndose, ya que demanda un poder de desplazamiento vertical y horizontal: el primero, referente a poder imaginar y razonar en términos de las distintas posiciones y papeles sociales de la jerarquía social, es decir de lo que Deleuze y Guattari llaman estructuras piramidales, sea en el caso local lo que va de un campesino al alcalde, sea en el caso nacional lo que va de un o una indigente a un llamado cacao (Restrepo, 1998, p. 5).

La posición que rescato es un viajar, un viajar “ligero de equipaje” que permita movernos en el movimiento, que como tal sea amante de los flujos, de los desplazamientos, del permanente comienzo en la ruptura, del alejamiento y del acercamiento (de territorios, certidumbres, pertenencias), del continuo deseo de aventura y renovación, de la pasión por el cambio. Es un viaje sin órdenes teleológicos, en el cual lo importante no es el destino, sino el proceso, el entre, el *intermezzo*; son los intersticios más que los puntos de llegada, y su dificultad se encuentra en las transiciones, los trazados, pliegues y despliegues de líneas, conexiones y desconexiones, enlaces y desenlaces, anudamientos y desanudamientos, y los cambios que constituyen dicha forma de viajar. Es un viaje que busca eliminar los vestigios de la mismidad en la otredad y, desde allí, se plantea en su diferencia específica. Como tal, es un viaje a lo desconocido y por conocer, a lo imaginario y por imaginar, a lo propio y ajeno, a la proximidad y la lejanía, a las sensaciones y percepciones, a las emociones y pasiones, hacia lo otro y el otro, hacia el desprendimiento de Lo Mismo en Lo Otro y de Lo Otro de Lo Mismo..., es un viaje a “lo relacional”; es camino y transformación..., es recorrido existencial.

Como dice Onfray, el arte de viajar induce una ética lúdica, en la invitación al placer inventivo y gozoso,

es una declaración de guerra a la cuadratura y al cronometraje de la existencia [...] En todo viaje se dilatan los sentidos, permitiendo sentir y comprender en modo más profundo, en mirar y ver en formas más intensas, en saborear y tocar con mayor atención. Tensionado y listo para nuevas experiencias, el cuerpo agitado registra más datos respecto a lo cotidiano [...] Viajar intima el funcionamiento pleno de los sentidos. Emoción, afección, entusiasmo, estupor, preguntas, sorpresa, alegría y asombro, cada cosa se mezcla en el ejercicio de lo bello y lo sublime, de la confusión y la diferencia (Onfray, 2010, p. 12).

Es una invocación a la vida, y en su afirmación e inmanencia se abre un campo de posibilidad a partir de su propia potencialidad, y en contra de toda voluntad de dominación, de dispositivos de saber-poder, de biopotencia, es un devenir que traza transformaciones en la potencia de la vida.

El sujeto cognoscente se sitúa, así, en relación con conocimiento y se abre a múltiples interrogantes en el deseo de saber del otro y de lo otro. Antes de prejuizar desde los marcos de referencia construidos, se dispone en actitud de apertura y escucha a lo que el otro dice de sí, en todos sus lenguajes, aun desde el silencio, pasando por su corporeidad, su gestualidad, etcétera, dejándose “afectar” por ese otro y su contexto.

Es indudable que hasta ahora el sistema educativo se mueve en la mutilación de la curiosidad y el deseo de saber de sí y del mundo, aptitudes fundamentales que abren a la búsqueda del conocimiento. En el establecimiento de escenarios alegres y gozosos se da la posibilidad de crear y desarrollar la imaginación, al trascender las supuestas verdades explicativas de la realidad que se enmarcan en aprendizajes centrados en la reproducción de informaciones asumidas como veraces.

En este proceso, la formación estética que se debe asumir no se reduce a la expresión artística en su carácter objetual. La educación estética es una educación de la sensibilidad, de la capacidad para discriminar, observar, probar, tocar, oír. Tiene que ver no sólo con el comprender, sino también con el sentir, lo que podría contribuir a un pensar con las entrañas. Desde allí se puede

entender la gestión cultural como gestación, en su capacidad de engendrar, como relación que está mediada por el poder, cuyo concepto, a nuestro modo de ver, en la academia se comprende este concepto desde un sesgo sociológico casi mecánico, que ha invadido al sistema educativo; la relación humana es mucho más compleja y el poder es una forma de relación que puede ser dominante, pero también hacer referencia a lo posible, al poder hacer, a lo potencial y no sólo al ser subordinado.

POR LOS CAMINOS DE LA RE-EXISTENCIA

Para formar gestores culturales, se debe propender al rescate de un deseo nómada, un deseo de otredad, un deseo tejedor de ilusiones y nuevas narrativas, un deseo que construya urdimbres sociales y tramas que se bifurcan en afectos y afectaciones en las que se entrecruzan y confluyen otras maneras de sentir, pensar, habitar y representar el mundo en la configuración de nuevos modos de relacionarse. Como decíamos, esto se evidencia en la necesidad de construcción de una nación en la interculturalidad que permita la emergencia de lo silenciado y excluido por narrativas y prácticas hegemónicas en su intención de generar formas de homogeneidad cultural.

En el ejercicio de la interculturalidad se da la posibilidad de consolidar una política de la interpelación en la elaboración de estrategias políticas, sociales y económicas que incluyan los otros con sus múltiples memorias en aras de la construcción de un nosotros que no se reduce a su formulación “normativa” ni “moral”. Como sostiene Gabriel Restrepo (1998), es un saber vivir con otros que no se reduce al sobrevivir y a la “vida buena”, sino al convivir que va mucho más allá de la etiqueta y las reglas convencionales del trato; es un saber de sí que incluye un saber de los otros. Igualmente, es partir del sujeto, de sus sujeciones y subjetivaciones, para articular realidades significadas y posibles de resignificar o de renombrar permanentemente:

Es un transmutar el re/sentimiento en re/conocimiento, algo que va más allá de la ternura (aunque la supone como una condición ineludible), del simple enunciado del amor o de la paz, para comprenderse a sí mismo y comprender a los otros como homo/

femina sapiens y homo/femina demens, tocados por el amor, pero también por la vocación mortal y mortífera, solitarios y solidarios (Restrepo, 1998, pp. 11-12).

En esta condición existencial, del sujeto de la experiencia, del estar con el otro en coordinación de coordinaciones significantes, se podrá tramar un nuevo tejido social, que vaya más allá de una práctica discursiva que, por lo general, invisibiliza y silencia al otro, y que más bien lo vincule en su discurso como expresión de su totalidad, en sus afectos y afectaciones, en sus emociones, su corporalidad... Es asumir la diferencia como mediación crítica en la recreación de conocimiento subjetivo y colectivo.

La relación se plantea como posibilidad de encuentro con el otro. Es la posibilidad de convocar a sujetos deseosos y deseantes de construir un proyecto común en el marco de horizontes compartidos y en la recreación de ámbitos de sentidos y significados determinados por un espacio-tiempo-físico o simbólico histórico. Esta característica es muy importante porque rompe con el discurso de la objetividad, muy vinculado al positivismo, y que separa casi mecánicamente la realidad objetiva del sujeto. Asimismo, se hace hincapié en el sujeto portador de la diferencia, sin correr el riesgo de tematizarla, cosificarla, volverla objeto.

En dicha condición se expresan nuevas cartografías que permiten referenciar la vida como una estética de la existencia para recrearnos en espacios que habitamos en relación con otros, pero no en términos de dominación, sino como poder hacer, posibilidad, potencial. Allí podremos construir nuevas formas de subjetividad, como sujetos corporeizados que se permean en el re-conocimiento y comprensión de los otros que nos constituyen. En esa re-existencia (Albán en Villa y Grueso, 2008) podremos asumirnos en nuestra capacidad de interpelación a las prácticas excluyentes para resignificar la vida en su multidimensionalidad. Se podrá construir un imaginario otro de sociedad que permita una condición social distinta tanto del conocimiento como de la existencia (Walsh en Villa y Grueso, 2008).

Como re-existencia también es creación que, desde una subjetividad que se encarna y corporeiza, hace frente a las tecnologías de poder de los deseos, afectos, sensaciones, percepciones que, hoy más que nunca, se perfilan en los procesos globalizantes del capitalismo postindustrial, con sus “nuevos”

dispositivos de control. Como sostiene Foucault (1993), la resistencia no es únicamente una negación: es proceso de creación. Crear y recrear, transformar la situación, participar de manera activa en el proceso, eso es resistir, crear nuevas formas de vida, crear una cultura. Nosotros debemos también afirmarnos y no sólo como identidad, sino como fuerza creadora. Es una nueva definición del poder, no centrado en las relaciones de identidad, sino en “relaciones de diferenciación, de creación, de innovación”.

Como re-existencia también es resistencia que pone en crisis lo establecido y codificado, y que apela al mundo del pluralismo que opera con criterios inclusivos e incluyentes; que se erige contra la lógica de la representación a través de una lógica de las multiplicidades, en que prima lo divergente, lo subalterno, la otredad, y en cuya invocación a la vida se abren potencialmente campos de posibilidad. Es un vitalismo que va más allá de la existencia y, como devenir de fuerzas transformadoras, abre lo perceptivo a conexiones múltiples, de sensaciones, percepciones e imaginaciones. Es un pensamiento en que las fuerzas afectivas e inconscientes son activas, expresivas y productivas, y se juntan a una ética de la pasión que aspira a la alegría en contra de toda destrucción (Braidotti, 2009).

Como re-existencia se hace espacio un sujeto en su existencia corporal, como estructuras vividas y experienciales (Varela, Thompson y Rosch, 1992), es decir, como el punto de coincidencia entre lo físico, lo simbólico y lo sociológico. Asimismo, la singularidad, vista desde la perspectiva de ser cuerpo, constituye la línea de fuga de la abstracción de la idea en sentido platónico como de la subjetividad en sentido cartesiano.

En ese rescate de los sujetos corporeizados, encarnados y entramados se hace camino la experiencia, que también es rescate del cuerpo vivido, la percepción y el otro de sí. Como señalábamos, es un viaje, una travesía, un pasaje que va del acontecimiento hacia mí en una continuidad riesgosa e incierta, es “un salir afuera y pasar a través” (Skliar y Larrosa, 2009). Es exponerse ante un vaivén de transformaciones de emociones, sentimientos, ideas, palabras, representaciones. La experiencia es la apertura, la disponibilidad a lo que puede suceder, a algo radicalmente otro, a la ruptura de la idea de la identidad como espejo y muro; es el despliegue y el mantenimiento de la pluralidad.

El sujeto de la experiencia se define no tanto por su actividad como por su pasividad, por su receptividad, por su disponibilidad, por su apertura. Pero se trata de una pasividad anterior a la oposición entre lo activo y lo pasivo, de una pasividad hecha de pasión, de padecimiento, de paciencia, de atención, como una receptividad primera, como una disponibilidad fundamental, como una apertura esencial... la experiencia no está del lado de la acción, o de la práctica, o de la técnica, sino del lado de la pasión. Por eso la experiencia es atención, escucha, apertura, disponibilidad, sensibilidad, vulnerabilidad, ex/posición (Skliar y Larrosa, 2009, p. 25).

Es el cuerpo como materia viva, como relación, vivencia, pasión, devenir. Como tal, es la persistente interconexión de las fuerzas internas y externas al sujeto. El sujeto de la experiencia es vivencia del cuerpo, es encarnado y, por tanto, se encuentra abierto a las influencias culturales, los modelos de referencia de la sociedad, las relaciones sociales...; la vivencia es expresión de cómo ha interpretado, en su historia, vínculos y significados propuestos por las diferentes esferas de pertenencia respecto al cuerpo. El discurso debe centrarse en el cuerpo como vivencia psicológica y en los procesos psíquicos, como experiencias corporales, motrices y emocionales, reconociendo la reciprocidad y el entrelazamiento. Este asumir la vida desde la vida misma encuadra la ética en el horizonte de un vitalismo estético. Es propender hacia una estética de la existencia, por sujetos deseantes que hacen del vivir un “ser al mundo con el mundo”. Desde esta modalidad, no se trata de apelar a la experiencia por la experiencia, sino a las condiciones de la experiencia, aquello que hace que tengamos una experiencia real y no sólo posible, es decir, a la diferencia como ser de lo sensible. Es la propuesta de un nuevo empirismo en el camino señalado por Serres (2002): una poética del saber en la unión de la ciencia y la poesía en la intersección de la filosofía.

De otra parte, el espacio relacional permite evidenciar nuestros mundos de sentido, hábitos, paradigmas a través de los cuales el mundo nos parece natural en sus relaciones. Desde la experiencia de la diferencia, es necesario observar/nos, rever/nos, tensionar/nos en nuestro saber, nuestro estar y nuestro hacer para abrirnos a nuestra transformación no sólo discursivamente, sino en nuestras prácticas y representaciones, esto es, en nuestros ámbitos de sentido subjetivo y colectivo.

El encuentro también es desencuentro, crisis, conflicto y problema. Desde esa condición, las nuevas emergencias nos permiten preguntar/nos, cuestionar/nos, problematizar/nos sobre la relación que establecemos con y en la diferencia, y qué lugar ocupan nuestros sentidos y significados en esa práctica concreta. Preguntas que se hacen fundamentales en la posibilidad de una educación que rompa con la educación civilizatoria y nos oriente en dirección a la diferencia como una condición propia de la cultura que nos constituye. Una educación que no caiga en la asimilación o en la compensación o en la *exotización* de los otros: una educación que no ponga el acento en la diferencia en sí misma, sino que haga hincapié en y desde la cultura.

En ese marco es necesario retomar el fenómeno sociocultural para construirnos en nuestro conocimiento y nuestra existencia y tomar distancia de los discursos hechos, ideologizados, que han determinado nuestra forma de mirar/nos, sentir/nos, nombrar/nos en relación con el mundo. Como dice Zemelman (2007), es sustantivo vivir lo cotidiano desde una tensión existencial potenciadora y preguntarse por la construcción simbólica de sentidos y significados que nos constituye. Al tensionar dicha construcción, nos vemos obligados a colocarnos en otro lugar, a salir de esa construcción de sentidos y significados idealizados de la realidad, recolocarnos ante esa realidad y decidir qué hacer con esto que nos conmueve, cómo hacerlo, para qué, de ahí que lo metodológico no es privativo de la academia o de la investigación científica, sino que compromete un modo de operar en la realidad. En este sentido, buscamos realizar el trabajo desde la propia vivencia para posibilitar la apropiación de lo instrumental y resignificarlo. Renovemos, entonces, este proyecto desde la tensión existencial propia y comencemos a plantear un aprendizaje basado en problemas que reconozca la práctica misma del gestor cultural en la transdisciplinariedad.

En esta disposición de apertura es posible preguntar/nos en el deseo de saber del otro y de lo otro, en actitud de escucha de ese otro en sus lenguajes, silencios, corporeidad, gestualidad, sensibilidad, singularidad..., dejándose invadir por afectos y afectaciones en una permanente conmoción con su mundo de vida. El saber y el lenguaje, que derivan desde la experiencia y la alteridad, nos invitan a nuevas formas de narrar/nos y pensar/nos.

De acuerdo con lo anterior, se da la posibilidad de subvertir la lógica de las representaciones a través de la lógica de las relaciones con formas de operar más incluyentes. En la voz de la alteridad, de lo alterado y alterable, las identidades dejarán de ser fijas y esencialistas para reconocer que la diferencia no es lo negativo de lo idéntico, sino la razón de lo diverso. Así, toda intención de controlar y reducir al sujeto al mundo de las representaciones se ve disuelta en el proceso de devenir otro de sí.

Esta es la importancia de la formación de gestores culturales; es un ir más allá del orden establecido, un orden de modos de conocer, pensar, nombrar, mirar, ver, sentir, escuchar y hacer que hoy, más que nunca, se muestran agotados y exigen ser reconstruidos en la disolución de toda destrucción para hacer posibles nuevas maneras de juntarnos en la diferencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Braidotti, R. (2009). *Transposiciones*. Barcelona: Gedisa.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (1994). *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*. España: Pre-textos.
- Foucault, M. (1993). *Microfísica del poder*. Madrid: Ediciones La Piqueta.
- Guédez, V. y Menéndez, C. (eds.) (1994). *Formación en gestión cultural*. Colombia: SECAB/Colcultura.
- Menéndez, C. y Farfán, M. (eds.) (1995). *El gestor cultural: agente social*. Convenio Andrés Bello, Colombia.
- Onfray, M. (2010). *Filosofía del viaggio*. Italia: Adriano Salani Editore.
- Restrepo, G. (1998). *La gestión cultural*. Fotocopia.
- Serres, M. (2002). *Los cinco sentidos*. México: Taurus.
- Skliar, C. y Larrosa, J. (comps.) (2009). *Experiencia y alteridad en educación*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Varela, F., Thompson, E. y Rosch, E. (1992). *De cuerpo presente*. España: Gedisa.
- Villa Amaya, W. y Grueso Bonilla, A. (2008). *Diversidad, interculturalidad y construcción de ciudad*. Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.
- Zemelman, H. y Quintar, E. (2007). *Conversaciones. Acerca de interculturalidad y conocimiento*. México: IPECAL/Instituto Politécnico Nacional.

Tercera parte

Experiencias desde la asociatividad

La noción de profesionalización de la gestión cultural y las prácticas culturales de base, elementos para el debate

Roberto Andrés Guerra Veas

A inicios de los noventa, la gestión cultural ingresó con inusitada fuerza al mundo cultural chileno. De allí en adelante, hemos asistido a un proceso de reconversión de los hasta ese entonces denominados “trabajadores de la cultura”, ahora devenidos en gestores culturales.

De la sorpresa inicial, aprendimos a convivir con este nuevo vecino que llegó al barrio, aun sin tener muy clara procedencia y propósitos. Se trata de un proceso que ha ido de la mano del desarrollo de la nueva institucionalidad cultural inaugurada con la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y que lentamente ha puesto en boca de los agentes culturales palabras como “gestión”, “emprendimiento cultural”, “audiencia”, “marketing”, por algunos celebradas y por otros tantos vistas con desconfianza. En contrapartida y con preocupante celeridad, conceptos como “trabajador de la cultura”, “creador”, “animador comunitario” y “pueblo” se encuentran en franco desuso.

La gestión cultural ha ido ganando terreno y, de algún modo, seduciendo a los actores culturales locales, los que hoy se reconocen como gestores y se adscriben a la tendencia. Habrá que agradecer a la gestión cultural esta suerte de rebautizo, que ha ayudado a sacar del anonimato a muchos creadores. En este tránsito, y coincidiendo con su creciente popularidad, desde diversos espacios del sector cultural es posible escuchar con insistencia que es preciso

profesionalizar la gestión cultural en nuestro país y en toda América Latina en general. Sin embargo, ¿de qué hablamos cuando decimos que hay que profesionalizar?, ¿nos referimos a cómo se hace o a quienes lo hacen?, ¿a quiénes habría que profesionalizar?, ¿para qué?, ¿qué sucede con los actores culturales de base? A continuación se presentan algunas reflexiones para este debate.

LA RIQUEZA QUE SE ESCONDE (SURGE) EN LOS TERRITORIOS

Desde el territorio, pequeñas y grandes experiencias dan cuenta a diario de la vitalidad de un sector que se reinventa en la práctica y, desde la diversidad que le es propia, da vida a un quehacer que reivindica su espacio. Voluntades individuales y colectivas que actúan como verdaderos motores comunitarios, generando sentidos y abriendo espacios de participación, muchas veces por la sola satisfacción de sentirse “haciendo algo” significativo para ellos y para su entorno.

La gestión de sello comunitario cuenta entre sus filas 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 lo conforman su sello característico.

Como apunta De la Maza, se trata de prácticas que intervienen en la realidad y desde la acción concreta “innovan, inventan y copian, articulan y vinculan diferentes actores; reivindican y proponen al mismo tiempo; prueban, aprenden y replican; exigen, pero también se hacen co-responsables y autogestionan; generalmente piden pero no esperan la respuesta de la autoridad para actuar, ya lo están haciendo” (2001, p. 23).

Luego de la comentada atomización del movimiento social de inicios de los noventa, la “búsqueda” y “reorganización” parecieran revelar en que están hoy las organizaciones y gestores culturales a nivel de base. Al contrario de lo que a veces suele escucharse acerca de la manida falta de participación social, el tejido social y comunitario se ha diversificado y enriquecido con el surgimiento de nuevas dinámicas organizacionales (verdaderas agrupaciones

de sentidos) que se articulan en torno a un quehacer concreto, en su mayoría, de finalidad social y vocación comunitaria. Pese a la fragmentación que aún se aprecia, la capacidad asociativa del mundo popular no ha desaparecido, se ha reconfigurado y ha encontrado otros espacios y canales de expresión distintos a los tradicionales; la calle y los muros son el escenario y la vitrina de muchas de estas acciones.

Así, desde el espacio local, donde grupos y personas motivadas por decir y hacer, actúan generando espacios para la reflexión y el protagonismo de su entorno. Miles de pequeñas y grandes experiencias dan cuenta de un sector en constante movimiento y desarrollo donde se baila, canta, pinta, anima, representa, gesta y organiza con particular intensidad.

TENSIONES

Este diverso quehacer cultural se inserta en un escenario complejo y desafiante, caracterizado por el crecimiento sostenido experimentado por el sector, el aumento de recursos públicos para la cultura, la formulación de una política, el desarrollo de infraestructura con el programa de Centros Culturales,¹ la generación de nuevas instancias asociativas y en el ámbito de la sociedad civil, por el enorme volumen de acciones realizadas por diversos actores que se reconocen en este quehacer, entre otros aspectos.

Estas experiencias culturales de base se ven enfrentadas al desafío de entrar en sintonía con una institucionalidad a la que le cuesta incluir y que sigue con saldo negativo en materia de participación. Aunque se han registrado avances de importancia como el Instructivo Presidencial de participación ciudadana o la Agenda Pro-participación Ciudadana, del gobierno de Michelle Bachelet, en el último quinquenio la gestión pública pareciera no haber internalizado mayormente dichas orientaciones. Predomina una concepción informativa de la participación, relacionada con dar a conocer lo que se hace, pero con escasa voluntad de empoderar. La reciente puesta en vigencia de la

¹El programa iniciado durante la pasada administración se plantea dotar a todas las comunas de más de cincuenta mil habitantes de un centro cultural de calidad.

Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública marca un giro positivo en dirección de mejorar la participación, y ha sido recibida con entusiasmo en el tercer sector.²

Por su parte, la llamada “concursabilidad de la cultura” y la lógica que le subyace de algún modo han cooperado en instalar la idea de que la condición inicial para trabajar en cultura es la existencia de recursos financieros, y han relegado a un segundo o tercer plano los procesos de creación, la materia prima de que se sirve la cultura. La extendida vinculación gestión cultural-gestión de recursos tanto en el plano formativo como en la práctica cotidiana viene a reforzar la idea de que la tarea principal del gestor cultural es la formulación de proyectos. De este modo, y si lo central es la consecución de recursos, no es de extrañar la importancia que ha ido adquiriendo la gestión en el campo cultural y la enorme gravitación que posee la formulación de proyectos en las mallas curriculares de las ofertas formativas del sector.

Anotemos en este recorrido que así como la gestión cultural es vista como una oportunidad de mejoramiento de los procesos culturales, para un sector que se ubica en la periferia de la institucionalidad, ésta sigue siendo vista con desconfianza, cuando no resistida y combatida bajo la bandera de la autogestión. No son pocos los actores que se reconocen en la molestia con la matriz gerencial de la gestión cultural y su relación con el quehacer cultural, aquella que gusta más de productos que de procesos y que podría explicar ese afán profesionalizador.

Pese a ser una poderosa herramienta para generar procesos de participación de grupos y comunidades, probando ser eficaz instrumento de empoderamiento, participación y recuperación del espacio público, la dimensión comunitaria ocupa un lugar difuso y secundario en las preocupaciones de la gestión cultural administrativista, disociándola del territorio y en buena medida encerrándola en las instituciones. Así las cosas, las manidas frases “no hay cultura” y “no existen organizaciones culturales”, que suelen escucharse en algunos seminarios y oficinas, esconden un profundo desconocimiento de lo que en efecto transcurre en el día a día de muchas comunidades.

² El estudio “Espacios de participación ciudadana en el Estado: un análisis sistemático a normativas y mecanismos en ministerios y subsecretarías” realizado por la asociación chilena de ONG, Acción, presenta valiosa información respecto de los mecanismos e instancias de participación ciudadana ofrecidos por el Estado.

AGENTES Y PRÁCTICAS CULTURALES COMUNITARIAS

Previamente al formulario y al proyecto, cientos de experiencias daban cuenta de un quehacer dinámico y diverso en el cual era posible encontrar gestores mucho antes de que comenzara a hablarse de gestión cultural en Chile. Con este rico patrimonio, poco a poco la gestión cultural se abre paso en el escenario cultural y, de algún modo, se resignifica al otrora “trabajador de la cultura”. En este sector del quehacer cultural (el de base), constatamos cómo ha ido ganando terreno y legitimado su accionar la labor de los agentes culturales comunitarios. ¿Qué hace posible este lento, pero evidente posicionamiento de los gestores locales? Desde nuestra perspectiva, se trata fundamentalmente de:

- El crecimiento experimentado por el sector y la popularidad de la gestión cultural.
- La brecha que separa la institucionalidad cultural de las prácticas y los actores culturales de base.
- Los espacios no cubiertos o insuficientemente atendidos por la política pública sectorial.
- La independencia de marcos institucionales formales que otorgan mayor movilidad y flexibilidad a la labor que realiza.
- La capacidad que posee de identificar necesidades y demandas y de generar respuestas desde el territorio frente a intervenciones centralistas de la política pública.
- La generación de redes de cooperación e intercambio para materializar sus proyectos.

Lejos de ser ideales, estas prácticas se ven enfrentadas a una serie de tensiones; unas que refieren su propia constitución y desarrollo y otras, el contexto en que llevan a cabo su labor. De esta forma, las acciones culturales comunitarias se encargan de demostrar a diario que el principal capital con que cuenta el mundo popular y sus organizaciones son las personas que les dan vida, sus ganas, capacidades y sueños. No resulta extraño constatar que las prácticas de autogestión (entendidas como la capacidad de alcanzar los objetivos y materializar definiciones desde las capacidades propias) sean

consustanciales al surgimiento de la gran mayoría de las organizaciones comunitarias. Volviendo al tema que nos ocupa, ¿bastan sólo las ganas para trabajar en cultura?, ¿son suficientes el olfato y el empeño?

LA PROFESIONALIZACIÓN

El dinamismo, expansión y descentralización del sector cultural, el desarrollo de políticas públicas, el aumento y la diversidad de las actividades, la tensión entre el quehacer cultural y los requisitos de financiamiento, la demanda de capacitación de los gestores y las oportunidades de capitalizar estas necesidades por parte de las instituciones, aparecen como algunas de las principales explicaciones acerca del surgimiento de la noción de profesionalización de la gestión cultural en Chile.

Por su parte, desde el mercado laboral del sector cultural se aprecia una creciente demanda por la acreditación formal de conocimientos y competencias para desempeñar un trabajo en el sector que supere la “demostración” de la experiencia y el llamado autodidactismo, y hace también su contribución a instalar la noción de profesionalización.

Al respecto, Mariscal plantea que la creación de instituciones especializadas dedicadas al diseño y operación de políticas culturales instaló la necesidad de contar con personal especializado para su desarrollo. Más adelante, el mercado, a través de las industrias culturales, vino a fortalecer esta demanda, lo que generó la profesionalización de la gestión cultural a partir de lo que define como seis elementos clave:

- La demanda de los empleadores de profesionales que brinden mejores resultados.
- La necesidad de los gestores culturales formados en la práctica de un reconocimiento como agente profesional en el sector de la cultura.
- La generación y consolidación de grupos y redes de gestores culturales, así como la realización de diversos espacios para la socialización y reconocimiento de sus experiencias, necesidades y demandas.
- El surgimiento de ofertas de capacitación y programas universitarios de formación profesional.

- El desarrollo y la circulación de investigaciones académicas sobre las prácticas y discursos de la gestión cultural.
- El reconocimiento de las instituciones culturales (nacionales e internacionales) de la gestión cultural como un campo emergente profesional y estratégico para la puesta en práctica de políticas de desarrollo social (Mariscal, 2009, p. 26).

No obstante la importancia que los actores culturales le atribuyen a la capacitación y el perfeccionamiento, diversos factores, que van desde las dificultades económicas a la “falta de tiempo”, no permiten el acceso a instancias de formación y obligan al autoaprendizaje y adaptación a las exigencias del campo laboral desde la experiencia práctica, el más extendido modo de aprendizaje en el sector. Así, no es de extrañar que, a la fecha, un porcentaje bajo de gestores puede acreditar la posesión de un título que dé cuenta de formación en el área de la gestión cultural, pese a que la mayoría tenga años de ejercicio en el campo cultural.

LA FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL

En Chile, la formación en gestión cultural es caracterizada desde el CNCA como una “tendencia ascendente”,³ en relación con la oferta que, de la mano del posicionamiento de la temática, permite visualizar un aumento de diplomas y cursos en nuestro país. Cada vez es más común encontrar universidades e instituciones de educación superior que incorporan a sus programas académicos la formación en gestión cultural, lo que habla del creciente interés que despierta en las instituciones el campo de la gestión de la cultura y las artes.

Desde la administración, estudios culturales, financiamiento, patrimonio, legislación cultural, institucionalidad, teoría de la cultura, hasta la gestión de actividades, *marketing*, son algunos temas que abordan las ofertas formativas; en la actualidad, operan cerca de veinte programas en forma de cursos, diplomados y magíster, cuya mayoría se concentra en Santiago.

³Para más información, consultar: <http://www.consejodelacultura.cl/gestores/index.php?page=seccion&seccion=685>

Sin embargo, existen dos elementos que caracterizan estas ofertas: su falta de inclusividad en lo que a requisitos de acceso se refiere y el alto costo económico que supone participar en ellas; esto las hace económicamente prohibitivas para los actores culturales locales. ¿Resultado? Se introduce un signo de inequidad en el acceso a la formación y certificación de competencias en el sector. Pese a los avances, esta situación y el reclamo sostenido de los gestores y artistas parecieran no tener eco en las instituciones, que (en vista de intereses legítimos, pero, a la luz de las necesidades, cuestionables) no ven en los gestores de base un sector hacia el cual dirigir esfuerzos en este plano.

Dando cuenta de la tendencia, los cursos y talleres han experimentado un notorio crecimiento de la mano del esfuerzo de colectivos e instituciones, que, con distintos modelos formativos y estrategias metodológicas, revelan un campo formativo diverso y en movimiento. A cargo de municipios, instituciones, organizaciones y colectivos independientes, la formación en gestión cultural se ha instalado progresivamente dentro de la oferta de capacitación en el país. La generación de dichas ofertas ha contribuido de manera importante a la certificación de un significativo número de agentes culturales. El diplomado virtual del CNCA es un paso positivo en esta dirección, pero aún insuficiente para las necesidades que prevalecen.

Destacan, también, la circulación de diversos materiales y manuales enfocados a fortalecer la autoformación, en materias como formulación de proyectos, y el apoyo a la elaboración de planes municipales de cultura o manuales para algunas disciplinas artísticas elaborados por el CNCA y otras instituciones.

En este contexto, desde 2005, la Escuela de Gestores y Animadores Culturales (EGAC) ha desarrollado una experiencia de formación dirigida en especial a los agentes culturales de base, que se plantea favorecer la incorporación de competencias específicas que estimulen el mejoramiento de las prácticas, procesos creativos y organizacionales en el ámbito cultural.⁴

⁴En alianza con una universidad, el curso se organiza en torno a un plan común que consta de ocho módulos de trabajo, con un total de ochenta horas de duración, estructurado en 24 sesiones presenciales, pensado para entregar las bases teóricas y principios metodológicos básicos para el desempeño en el campo de la intervención sociocultural. En la actualidad, se ha dado inicio al proceso de sistematización de esta experiencia en el marco de la discusión del modelo de formación continua que se implementa desde el segundo semestre de 2012.

Formulado como un curso, dicha escuela integra en un programa común las perspectivas de la animación y la gestión, en busca de perfilar un agente cultural capaz de *gestionar-animando* los distintos procesos creativos y organizacionales a nivel comunitario.

Esto (que a primera vista pudiera parecer antojadizo o una preocupación semántica) obedece a las búsquedas propias y a la constatación de que la misma dinámica territorial viene dando cuenta del desarrollo de un perfil integrado de actor territorial, donde las metodologías y herramientas de la animación y gestión se vienen encontrando, y es el territorio el escenario de este cruce. Se trata de una búsqueda integradora, inserta en un escenario cultural diverso y dinámico, que poco a poco viene demandando nuevas respuestas y articulaciones.

En este escenario, la formación y certificación de competencias ocupa un lugar destacado dentro de las preocupaciones de los agentes culturales, quienes, desde diversos espacios, plantean la necesidad de mejorar el acceso a dichas instancias. Se trata de uno de los temas más sentidos por los gestores, que demanda a las instituciones ofertas formativas asequibles, descentralizadas y que, efectivamente, den cuenta de las necesidades de los actores culturales. Como constata el informe sobre formación en gestión cultural en Iberoamérica (OEI, INTERARTS, 2005), lo que se aprecia en este terreno pareciera más responder a la demanda que a la necesidad de consolidar un proceso integral desde y para el sector.

Resulta interesante confirmar que las necesidades formativas y de capacitación sean imputadas de manera habitual a los actores culturales de base, al circunscribirse el campo de profesionalización a este sector. No obstante, un estudio del CNCA ofrece antecedentes acerca de la situación de las unidades culturales a nivel comunal:

- Más de 50% de los encargados de unidades culturales municipales declaran no tener experiencia previa en gestión cultural ni en trabajo municipal.
- Sólo 17.4% de los encargados de unidades culturales municipales han tenido capacitación en el área de la gestión cultural, mientras que 82.6% no han realizado cursos de especialización en este ámbito.

- En el caso de la Región Metropolitana de Santiago, sólo 21.4% de los encargados posee perfeccionamiento formal en gestión cultural.
- Más de la mitad de los encargados de las unidades culturales municipales del país no poseen experiencia en gestión cultural y trabajo municipal; el caso de la región El Maule es el más llamativo, con 92% que se encuentran en esta condición.
- De las unidades culturales, 70% señalan que su planificación corresponde a “un conjunto de actividades puntuales a realizar durante el año a manera de cronograma”.
- Sólo 30% dicen poseer un plan de desarrollo cultural para la comuna con objetivos formulados (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2006, pp. 28-36).

A la luz de lo anterior y por evidente que pueda resultar, es necesario insistir que el desafío de profesionalizar la gestión cultural no refiere necesariamente al mundo popular y las prácticas culturales de base, sino al conjunto de actores que conforman la institucionalidad cultural chilena en sus distintos niveles.

LA FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL EN IBEROAMÉRICA

En Iberoamérica, las experiencias de formación en gestión cultural tienen su inicio en seminarios, cursos y encuentros, que dan paso a la generación de ofertas de nivel profesional con diplomados –la modalidad más extendida– hasta cursos de especialización y estudios de pregrado o licenciatura (Iberfortmat, 2005). En general, estas ofertas se ubican en el plano del posgrado, con muy pocas experiencias que no consideren este requisito:

En algunos países, se ha implantado un sistema totalmente informal con la aplicación de las prácticas que convocan la intervención y la animación cultural, ligado de forma prioritaria a la participación de los creadores y a programas para directores de casas de cultura, buscando niveles iniciales de capacitación en la orientación de planes y programas de desarrollo y gestión pública para la cultura. El proceso es bastante joven y esta comenzando a convocar distintas instituciones del sector como ONG`s e institu-

ciones de patrimonio y otros campos específicos [...] Se dibuja un panorama que va desde la ausencia de oferta universitaria de formación en gestión cultural hasta la formación en gestión cultural como complemento de otras carreras ((Iberfortmat, 2005, p. 29).

Así, estas iniciativas avanzan hacia la consolidación de un sistema diferenciado que considera la formación de gestores que se desempeñan en el ámbito de las instituciones y las políticas públicas y de gestores de base que trabajan preferentemente en intervenciones barriales o comunitarias. El eje de estas acciones se ubica dentro de una política cultural que caracteriza este proceso como de formación integral en beneficio del desarrollo cultural, en el marco del establecimiento de perfiles formativos, algo aún no resuelto del todo en nuestro país.

Como era de esperar, la noción de gestión cultural entendida como la gestión de recursos para la ejecución de proyectos para el mercado (“postura administrativista”) es una de las tendencias formativas centrales en estas iniciativas (Iberfortmat, 2005).

LA DIMENSIÓN DE COMPETENCIAS

En diversas ocasiones, hemos sostenido que para trabajar en cultura no bastan sólo las ganas, aunque digamos en beneficio de éstas que, en muchos casos, son el punto de partida y el corazón de numerosas acciones culturales, sobre todo en el complejo y cambiante escenario local. La diversidad de actores, procesos y saberes que intervienen en el campo cultural demandan de los gestores la incorporación y puesta en práctica de competencias que les permitan aprehender crítica y creativamente el complejo contexto en donde se inserta su labor y, a partir de ello, enriquecer y mejorar sus prácticas.⁵

⁵Noción de competencia entendida como la capacidad para responder exitosamente ante una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea. Considera actitudes, valores, conocimientos y destrezas que, interrelacionadas entre sí, la hacen posible y efectiva.

Este proceso transcurre en un escenario de creciente complejización de los procesos relacionados con el arte y la cultura, que exigen al gestor saberes concretos que superan la intuición y las ganas y se ligan con respaldos teóricos, con el conocimiento y análisis crítico del contexto cultural donde sitúa su labor, del trabajo en interculturalidad y de las políticas públicas, entre otros aspectos, que permitan al gestor elaborar respuestas acertadas tanto en lo técnico como en lo metodológico a los desafíos que presenta el trabajo en el sector cultural. De ahí que los agentes culturales deban procurar un acabado conocimiento del área en donde desempeña su quehacer y hacerse de las herramientas que le ayuden con efectividad a mediar entre los diversos actores que intervienen en el campo cultural, lo que favorece la generación de procesos que contribuyan a su articulación.

El gestor cultural es un mediador el cual opera entre los diversos actores sociales que ponen en juego las distintas fases de los procesos culturales. Pero para que esa mediación sea realmente efectiva y productiva, es preciso que el gestor cultural posea una formación amplia asegurando una comprensión y una valoración de las prácticas culturales que promueve, y unas habilidades y conocimientos técnicos que le permitan culminar con éxito su tarea (Iberfortmat, 2005).

Hablamos de un proceso que se inserta en un medio cultural que requiere cada vez más nuevas mediaciones, las cuales van demandando competencias que exceden las cuestiones técnicas, ya que la materia con que se trabaja es el sentido (Iberfortmat, 2005). Así, la propia dinámica del sector se encarga de demostrar día a día la necesidad de incorporar las competencias que los actores culturales deben procurar aprehender para desenvolverse con propiedad y autoridad en este campo: “El conocimiento técnico es la primera exigencia y configura el *background* del animador: cuando más complejo sea, mejor podrá escoger las técnicas más adecuadas y mejor las podrá adaptar a cada ocasión concreta y combinarlas entre sí a fin que aporten soluciones creativas” (Iberfortmat, 2005, p. 34).

Sin querer construir un perfil del gestor cultural, no hay duda de que en el ámbito de las competencias generales se esperaba que el gestor fuera capaz de transformar en acciones concretas las posibilidades que surgen de los problemas

o necesidades presentes en su entorno; establecer redes; manejar herramientas de planificación participativa; formular un proyecto; poseer nociones generales de producción artística; gestionar recursos, entre otros aspectos.

No obstante, otro nivel de acción (si se quiere superior o de mayor complejidad) requiere competencias específicas que, por ejemplo, permitan elaborar respuestas a situaciones como el descenso en los niveles de lectura de la Biblioteca del Barrio, el rescate y preservación del patrimonio inmaterial, el diseño de políticas públicas, la evaluación de programas o la sistematización y socialización de las experiencias. Es aquí donde las iniciativas de formación pueden marcar la diferencia y contribuir a incrementar el capital de los gestores locales y, a partir de ello, contribuir a elevar la calidad de las acciones, procesos y productos culturales:

¿Cómo puedo saber, por ejemplo, cuanta energía y recursos le debo colocar a un plan de lectura, si no tengo una idea certera y verificable de la situación en la que se encuentra la industria, el mercado y el consumo editorial, los hábitos de lectura, la dotación de bibliotecas, la capacidad inductora del sistema de educación básica, y otras variables que nos permitan definir cómo debe ser esa intervención consciente dentro del sistema cultural, área lectura, en su conjunto? ¿Cómo puedo determinar un Plan de recuperación del patrimonio edificado sino conozco a fondo la situación de conjunto en la ciudad o municipio que administro?”(Hernández, 2003, p. 3).

Sin embargo, este proceso de profesionalización y mejoramiento del quehacer cultural debe vencer resistencias para avanzar, la principal de ellas al cambio. Dentro de éstas, quizá la más preocupante sea la falsa creencia que mientras más “natural” (precario, artesanal, según nuestro punto de vista) sea la actividad cultural, más cerca se encontrará de lo popular, presente en algunos sectores. Desde nuestra perspectiva, lo popular es ante todo un asunto de contenidos; aquellos que históricamente se han visto excluidos del desarrollo y la participación, privados del acceso y goce de la cultura, tienen el legítimo derecho a disfrutar de manifestaciones artísticas de la mayor calidad a la que sea posible acceder.

Por ello, insistimos en la necesidad de tener ojos y oídos bien abiertos para observar las experiencias que en diversos terrenos se desarrollan a lo largo y ancho del país, aprehenderlas y así rescatar todo aquello que pueda

contribuir a mejorar nuestro quehacer. Mirar y escuchar no sólo para re-crear, sino también para problematizar. Conocer bien aquello que queremos transformar. Aprender a aprender y entender que no todo es producto, sino también proceso.

EL DESAFÍO DE CERTIFICAR COMPETENCIAS LABORALES

Al igual que acontece en el ámbito laboral, en materia de preparación para el trabajo y mejoramiento de la empleabilidad, la certificación y acreditación de competencias en el campo de la gestión de la cultura constituyen un desafío posible de enfrentar. El diseño e implementación de un sistema nacional de formación, que considere la acreditación de competencias, resulta un esfuerzo del Estado, técnicamente posible de enfrentar si existe voluntad política de hacerlo.

Particularmente interesante es la experiencia desarrollada en México, por la Universidad de Guadalajara y su Sistema de Universidad Virtual, que cuenta con un programa de formación con grado de licenciatura que reconoce, mediante un proceso de acreditación de competencias, la experiencia previa demostrable de los estudiantes en el sector cultural, lo que ayuda a disminuir la carga horaria y adelantar materias (Universidad de Guadalajara, 2006).

Si lo que se quiere es avanzar en el fortalecimiento de la actividad cultural a partir de quienes la sustentan, resulta necesario generar nuevos espacios que rompan la exclusión que supone para los gestores culturales locales no contar con los recursos para asumir los elevados costos de acceso a la formación, lo que resulta en la existencia de gestores de primera y segunda categoría por la certificación, o no, de sus competencias y no por la calidad o mérito de su trabajo.

Sin embargo, debemos insistir en que la certificación de competencias y el acceso a la formación en el área no resuelven el problema de la profesionalización de la gestión cultural, pese al innegable aporte que supone a este esfuerzo. De allí que si este proceso no va acompañado de un giro que problematice el quehacer, releve el sentido y haga explícitos los propósitos con que enfrentamos el desafío de trabajar en cultura, no será más que una acreditación formal de la posesión de una competencia, con poca incidencia

en el desarrollo cultural. Bienvenida la profesionalización si tiene por objeto contribuir a mejorar la calidad de vida y del quehacer cultural, pero no gracias como fin en sí mismo y en función del mercado (Ariel y Santillán, 2005, p. 16).

A MODO DE CIERRE

Desde nuestra perspectiva, la gestión tiene sentido en la medida que permite no sólo administrar eficientemente los bienes y servicios culturales, por necesario que sea hacerlo, y hacerlo bien, sino también gestionar con perspectiva transformadora para favorecer el pleno despliegue de las potencialidades creativas. En palabras de Sepúlveda (2006), gestionar para “distinguir, lo vital de lo letal”. Aquello que oprime y aquello que libera. Gestionar para algunos, o gestionar para lo colectivo. Así, no da lo mismo gestionar para la inclusión que no hacerlo, como gestionar para administrar un problema que para buscar transformarlo.

Es preciso entender la profesionalización de la gestión cultural como un proceso de mejoramiento integral del sector, que contribuya a revitalizar su sentido y quehacer, y contribuya, desde esta dimensión, a favorecer la participación y el protagonismo en la cultura. Un proceso que visibilice una gestión cultural que, consciente de su rol, gestione para la diversidad, la inclusión y la ciudadanía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariel Olmos, H. y Santillán Güemes, R. (2005). *El gestor cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires: Editorial Ciccus.
- Asociación chilena de ONG, Acción (2009, octubre). *Espacios de participación ciudadana en el Estado: un análisis sistemático a normativas y mecanismos en ministerios y subsecretarías*. Santiago.
- Bayardo, R. (s.f.). *Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural*. Recuperado el 12 de junio de 2007 de <http://agetec.org/agetec/descarga/RBayardo.pdf>

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2006). *Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios de Chile*. Valparaíso: CNCA.
- (2005, mayo). *Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural 2005-2010*. Santiago: CNCA.
- (2005). Diploma virtual en gestión cultural para el fortalecimiento del desarrollo local. En *Programa de Gestión Cultural*. Santiago: CNCA.
- De la Maza, G. (2001). *Sociedad civil en América Latina. Dos apuntes para la reflexión*. Los Ángeles: Universidad de California.
- Escuela de Gestores y Animadores Culturales (2011, noviembre). *Materiales X Escuela de Gestores y Animadores Culturales*. Santiago: EGAC.
- (2009, octubre). *Resoluciones. Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales*. Santiago.
- (2010). *Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones*. Santiago: Ediciones Egac.
- Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (2010). *Actas del I Congreso Internacional de la Gestión Cultural. Hacia nuevas políticas culturales del siglo XXI en la Unión Europea*. El Ejido: FEAGC.
- Guerra Veas, R. (2011). *Elaborando un proyecto cultural. Guía para la formulación de proyectos culturales y comunitarios*. Santiago: Egac.
- (2008, mayo). *Escuela de Gestores y Animadores Culturales, una experiencia de formación para los actores culturales de base*. Santiago.
- Hernández, T. (2003, septiembre). La investigación y la gestión cultural de las ciudades. *Revista de Cultura Pensar Iberoamérica*, núm. 4.
- Mariscal Orozco, J. (s.f.). Introducción: cruces e interacciones entre educación y gestión cultural. En *Educación y gestión cultural. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Martinell, A. (2003). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Boletín de la Organización Iberoamericana de Gestión Cultural*, núm. 2, octubre 2002-enero 2003.
- Red Iberoamericana de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural (2005). *Formación en gestión cultural y políticas culturales. La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación*. Madrid: Iberformat/OEI/UNESCO.

Sepúlveda, F. (2006, abril). *Conferencia inaugural de la 2da. Escuela de Gestores y Animadores Culturales*. Santiago de Chile.

Universidad de Guadalajara (2006). *Manual de Procedimiento para la Acreditación de Materias por Competencia*. Guadalajara.

Profesionalización y asociatividad de gestores culturales en la Argentina

Úrsula Rucker

En octubre de 2010, participé en el Encuentro Internacional de Gestores y Redes Culturales en Cali y en el Encuentro de Redes de Latinoamérica Plataforma Puente, en Medellín, ambos en Colombia, en mi carácter de miembro fundador de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural. Ambas invitaciones me dan mucha alegría, ya que nos dan la pauta de que se está concretando la conformación del campo profesional específico de la gestión cultural y se crean espacios concretos de participación, discusión, análisis y difusión.

Con ese ánimo, emprendo el viaje de la Argentina a Colombia, partiendo desde Ezeiza, el aeropuerto internacional de la Ciudad de Buenos Aires. Cuando hago el trámite obligatorio en Migraciones, la empleada me pregunta: “¿Profesión?”. “Gestora cultural”, le respondo en forma espontánea. La señorita teclea en su computadora, mira, revisa varias veces y luego me ve y dice: “Eso no figura, dígame otra profesión u ocupación”. “Gestora cultural”, vuelve a ser mi respuesta. “Pero ya le dije que no figura. Tengo que poner otra.” “No puedo cambiar de profesión sólo porque usted no la tenga en la base de datos. Agréguela.” Con cara de fastidio, me dice: “Pase...”; me quedó la duda acerca de cuál habrá sido el rubro que incrementó su estadística en un pasajero con mi respuesta; dudo que haya agregado gestor cultural como *profesión u ocupación* en ese momento.

Luego de un placentero viaje mirando la majestuosa Cordillera de los Andes, las aguas del Pacífico bañando las costas de Chile y Perú y luego de volver a despegar de la brumosa Lima y ver cómo se combinan los colores de la arena, la roca y los infinitos tonos de la vegetación tropical, manchados de pueblitos y ciudades, vistos en parte a través de gruesos mantos de nubes, llego por fin al destino esperado: Bogotá, Colombia. Cuando hago también allí los trámites migratorios, otra vez la pregunta: “¿Profesión u ocupación?”. “Gestora cultural.” El joven funcionario que me atiende levanta la vista y me mira diciendo: “Qué interesante, ¿qué es lo que hace usted?”. A pesar de las catorce horas de viaje, esperas y trasbordo, me pongo a pensar en cómo puedo responder a esta pregunta, aparentemente tan sencilla, sin empezar desde el principio, desde la carrera de Gestión Cultural, desde las dudas y discusiones que tuvimos en este campo en los últimos años y el motivo mismo del viaje. “¿Qué hace un gestor cultural?”, escucho de nuevo y no puedo dejar de preguntarme ¿por qué es tan difícil que nuestro campo profesional se conozca y se reconozca como tal?, si en realidad todos, en mayor o menor medida, consumimos o producimos cultura: vamos al teatro, compartimos un espectáculo de títeres en la plaza, visitamos un museo o una muestra de arte, vemos cine y TV, escuchamos música, participamos en un centro cultural comunitario e incluso criticamos o aplaudimos las últimas decisiones tomadas por el secretario de Cultura de la Nación o el ministro (donde los hay), cuando favorece ciertas políticas culturales frente a otras.

Para poder hacer realidad cada uno de estos hechos (y muchos otros más) han participado en ellos gestores culturales, algunos de los cuales han realizado estudios concretos en esta área específica, otros en campos afines y se fueron especializando y a otros la necesidad de llevar adelante un espectáculo, una muestra o un emprendimiento cultural los motivó a convertirse en gestores culturales “empíricos”, que, sin contar con una formación académica, se fueron abriendo camino entre las multifacéticas tareas del gestor.

Es obvio que estos emprendimientos, iniciativas y espectáculos culturales se vienen llevando a cabo desde tiempos muy remotos. No hace falta más que imaginarse la increíble complejidad en la organización del Circo Romano y eso isin herramientas informáticas ni digitalización! Sin embargo, no hay dudas de que tiene que haber sido un gran gestor cultural el que estaba al frente de ello, aunque nadie lo llamaría con ese título hasta bien avanzado el siglo XX.

En nuestro país, la Argentina, este término se comenzó a usar con mayor frecuencia desde los años ochenta, cuando también se difundieron las primeras teorizaciones en español sobre el tema, en especial aquellas que provenían de España, desde donde se “exportan” hacia Latinoamérica. A partir de ahí, cada uno de nuestros países pasó por un proceso de profesionalización y academización particular, aunque con muchos puntos en común, que hoy nos permiten hablar de una gestión cultural latinoamericana.

Volviendo a la Argentina, la actividad cultural siempre fue muy importante para nosotros e incluso muchas veces fue referente en la región, tanto desde el punto de vista de los procesos de creación y producción como desde la formación específica en cada área. Era y sigue siendo relevante estudiar una determinada disciplina artística en uno de los grandes centros de formación en Buenos Aires, Córdoba o Rosario, por ejemplo, o también ejercer alguna de estas disciplinas artísticas en particular exhibiendo, actuando o trabajando en uno de los talleres, teatros o instituciones culturales argentinos. Lo mismo se puede decir acerca de las industrias culturales; tanto el cine, la radio, la música o los diarios, libros y revistas, por nombrar sólo algunos, formaron siempre parte de nuestra vida cotidiana y tenían gran acogida en los demás países de habla hispana. Sin embargo, hay que remarcar que todo este proceso fue gestado desde el sector privado, ya sea por emprendimientos personales o colectivos, con un fin lucrativo o no, desde emprendimientos comerciales (editoriales, productoras de radio y televisión) o movimientos independientes, como se dieron en el teatro o en el cine, en el Instituto DiTella,¹ desde el arte más elitista, o en Tucumán Arde,² desde un movimiento intelectual y artístico de lucha y denuncia, que incorporó la dimensión política a la cultura.

El apoyo estatal en cualquiera de sus niveles siempre fue muy acotado, vinculado sobre todo a la conservación patrimonial, los museos, a instituciones emblemáticas (como el Teatro Colón de Buenos Aires o el Museo Nacional de Bellas Artes) y a algunos aspectos del ámbito de la educación; sin embargo, tanto los procesos creativos como la producción y circulación de bienes culturales quedaron, en gran medida, en la esfera no estatal y desde lo público se siguió considerando la cultura como un adorno decorativo o un número de

¹<http://www.itdt.edu/main.asp?id=1&p=home>

²http://www.juanpablolenzi.com/Escritos/TucumanArde_JPR.pdf

fondo para amenizar los actos públicos o las celebraciones patrias. La discusión acerca de lo que se considera *cultura* en general o *cultura nacional* para nuestro país quedaba dentro de un ámbito estrictamente académico, donde se le estudia desde un punto de vista antropológico, etnográfico o artístico, pero en general no ha sido un tema de discusión pública, como lo son la economía, la salud o la educación.

De hecho, hasta el año 2000, institucionalmente, el área de cultura se encontraba dentro del Ministerio de Educación y Cultura³ y en 2002 se creó la Secretaría de Cultura de la Nación, con rango ministerial; hasta el día de hoy todavía no contamos con un Ministerio de Cultura independiente. Esto puede parecer un detalle menor para el tema que nos ocupa; no obstante, ejemplifica el lugar que se le asigna en general a la cultura desde lo público, a lo que tampoco es ajena la gestión cultural. Todos conocemos anécdotas referidas a intendentes o jefes comunales recién llegados, que en el área de cultura nombran al profesor de piano, a su esposa que pinta cuadros en su tiempo libre o a la directora de la escuela recién jubilada, porque todos “saben” de cultura..., aunque nunca hayan escuchado hablar de la gestión pública cultural, financiamiento de proyectos culturales o de la dinamización de la economía regional por medio de proyectos culturales o de la puesta en valor del patrimonio local.

Retomando la gestión cultural, en nuestro país ésta siempre se mantuvo dentro del ámbito privado y, en general, no se hablaba de políticas públicas en cultura, de economía de la cultura o de gestión cultural pública o temas parecidos en ninguno de los tres niveles: nacional, provincial o municipal, y en el orden privado se hablaba de galeristas, coleccionistas, patrimonialistas, curadores, administradores, productores o directores, pero no de gestores culturales. El primer apoyo institucional concreto que recibió nuestra profesión en la Argentina fue cuando en 1998 se comenzó a dictar la licenciatura en Gestión del Arte y la Cultura⁴ en la Universidad Nacional⁵ de Tres de Febrero

³El 22 de mayo de 2000 se sancionó el decreto 402 que crea la Secretaría de Cultura y Comunicación y el 12 de febrero de 2002, mediante decreto 290, la Secretaría de Cultura como área específica que depende directamente de la Presidencia de la Nación.

⁴http://www.untref.edu.ar/carreras_de_grado/gestion_arte_cultura.htm

⁵En la República Argentina todas las universidades que llevan la palabra nacional en su nombre son públicas y dependen directamente del Ministerio de Educación de la Nación, incluyendo también la Universidad de Buenos Aires en esta categoría. Depen-

(UNTREF). Ésta pertenece a una nueva generación de universidades nacionales, creadas a partir de la década de los noventa, en el área urbana y suburbana que circunda a la Ciudad de Buenos Aires (conocida como el Gran Buenos Aires), en las cuales se ofrecen carreras innovadoras y con enfoques novedosos, que cubren necesidades específicas a las que universidades más tradicionales, como la de Buenos Aires (UBA), no se podían adaptar con tanta facilidad y rapidez, además de tener una superpoblación estudiantil y no poder cubrir la demanda de educación superior, ya sea de los habitantes de Buenos Aires como los del interior del país que vienen a estudiar a la capital, ni tampoco de la gran cantidad de estudiantes de países latinoamericanos que vienen a estudiar aquí.

Aunque no se puede hablar que esta carrera de grado se enmarque en una nueva política cultural nacional, la creación de la licenciatura en Gestión del Arte y la Cultura implica el reconocimiento desde el ámbito educativo público de la necesidad creciente de dotar a los gestores culturales que ya trabajaban en este campo laboral⁶ concreto de las herramientas teóricas necesarias para desarrollar su trabajo en forma más profesional, sistemática y organizada, además de ir profesionalizando a nuevas generaciones para esta área específica. De hecho, las primeras generaciones de alumnos estaban compuestas en su gran mayoría por profesionales de otras áreas, como arquitectos, antropólogos, publicistas, docentes de arte, músicos, diseñadores, entre otros, que ya estaban trabajando en la gestión cultural y buscaban más y mejores herramientas para desempeñar su profesión. A partir de 2003, la UNTREF-Virtual⁷ incorporó la licenciatura en Políticas y Administración de la Cultura ofrecida a distancia (en formato virtual) para poder abarcar no sólo la capital y el Gran Buenos Aires, sino también el interior del país, con contenidos similares a la carrera de grado presencial.

den en lo financiero del Estado nacional, pero son autónomas, libres, laicas y gratuitas; al ser autónomas, poseen su propio sistema de gobierno, formado desde la Reforma Universitaria de 1918 por representantes de profesores, estudiantes y graduados (ver por ejemplo: <http://www.unc.edu.ar/institucional/historia/reforma>).

⁶Definimos como tal el espacio de ejercicio laboral de los profesionales y egresados de un área disciplinaria específica.

⁷http://www.untrefvirtual.edu.ar/gralsm_pol_adm_cultura/contenido.html

En 2000 se aprobó la carrera de Técnico Superior Universitario en Gestión Cultural,⁸ también en formato virtual, en la Universidad Nacional de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, incluyéndola en la oferta de carreras técnicas de menor duración. A partir de 2005, el Ministerio de Educación comenzó a delinear la creación de las tecnicaturas en gestión sociocultural⁹ en los institutos terciarios de todo el país, con orientaciones diversas que dependen de las necesidades de la zona en que se dicte (patrimonio, industrias culturales, producción teatral o turismo cultural). Estos institutos superiores de formación técnica y docente pertenecen al sistema de enseñanza superior no universitaria, y ofrecen esta carrera desde 2006; no han dejado de incrementar su número hasta el presente, ya que tienen la ventaja de estar repartidos por todo el territorio nacional, desde la provincia de Formosa en el norte hasta la de Tierra del Fuego en el sur.

Paralelamente al dictado de estas carreras desde la esfera pública, surgen otras ofertas en universidades privadas e instituciones de formación superior, así como gran cantidad de especializaciones y cursos de posgrado, tanto públicos como privados, con múltiples variantes y orientaciones, aunque no todas con la misma continuidad.

En un comienzo, estas carreras estaban muy vinculadas a la corriente teórica en gestión cultural desarrollada en España a fines de los años ochenta y principios de los noventa, en especial en la Universidad de Barcelona,¹⁰ con una marcada orientación hacia la conservación del patrimonio, las bellas artes y las industrias culturales, así como a la cooperación internacional, con un perfil economicista y administrativo.

Este modelo fue “exportado” a los países latinoamericanos y éstos lo “compraron”, sobre todo por carecer de un desarrollo teórico propio en el área y por sentir esta falta como falencia. Sin embargo, como ya se explicó en el caso puntual argentino, en la región rápidamente se tomaron esos desarrollos conceptuales y se adaptaron a las necesidades locales, lo que resignificó

⁸<http://www.mdp.edu.ar/index.php?key=725>

⁹<http://abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educsuperiorycapeducativa/bibliografia/planesdeestudio/tecengestioncultural-versionfinal-expte5801-0143416-05.pdf>

¹⁰<http://www.ub.edu/cultural/indexEs.html>

muchos de ellos e incorporó nuevos, especialmente vinculados al desarrollo local, a la gestión comunitaria, a los procesos de creación colectivos y a nuestra diversidad cultural.

El proceso de profesionalización llevado adelante desde la academia en la Argentina no sólo enriqueció este campo laboral, compuesto hasta ese momento por profesionales de diversas orientaciones que fueron encontrando su camino en la gestión de diversos ámbitos de la cultura, desde la esfera pública, la privada o del tercer sector,¹¹ sino que, en realidad, contribuyó grandemente a su misma creación y consolidación, y generó una retroalimentación positiva entre academia y campo laboral.

A pesar de estos grandes logros y avances, tanto el común de la gente *de a pie* como dentro de ámbitos culturales específicos sigue desconociendo, en gran medida, el rol del gestor cultural y nos vemos ante la necesidad de explicar qué implica nuestro trabajo y sus multifacéticos alcances, y aclarar que es nuestro “trabajo” y no sólo un hobby o algo que se hace los fines de semana cuando uno tiene un “tiempito libre”. Ante todo, tenemos que volver a explicar que constituye nuestra fuente de ingresos, nuestro sustento; por lo tanto, tenemos el derecho de obtener una remuneración acorde con el trabajo realizado.

Justamente, el hacer visible este campo laboral y profesional –en primera instancia dentro del área de la cultura y luego en toda la sociedad–, consolidándolo como tal, diferenciándolo de otras actividades del área cultural y sobre todo demostrando la necesidad creciente de esta profesionalización para pensar, diseñar, proyectar, elaborar y ejecutar los emprendimientos, las políticas culturales y las actividades de que se trate, nos llevó a reconocer la conveniencia de agruparnos y asociarnos, es decir, de trabajar en forma mancomunada.

En nuestro caso, en la Argentina, ya en 2003, entre los alumnos de la carrera de Gestión del Arte y la Cultura de la UNTREF se comenzó a hablar de la necesidad de aunar esfuerzos para incluir tanto en los currículos académicos como en las discusiones dentro de la gestión cultural como campo, en

¹¹Incluye diferentes denominaciones, como entidades no lucrativas (ENL), organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones de voluntariado, organizaciones de solidaridad, organizaciones humanitarias, etcétera, todas se refieren al tercer sector o sector no lucrativo

los foros, congresos y encuentros afines, temas como la gestión en la cultura comunitaria, el trabajo de gestores culturales dentro de los gobiernos locales o hasta la profesionalización en el área de las industrias culturales.

A pesar del esfuerzo de muchos y la convicción general de la exigencia de llevar la idea y la intención a la práctica, cada intento se fue diluyendo por diversos motivos, aunque sobre todo por no haber alcanzado hasta ese momento una “masa crítica” de gestores culturales que se reconocieran como tales, para concretar la formalización de una asociación profesional, aunque tampoco se podían dejar de tener en cuenta otros factores personales, como la falta de tiempo para dedicarle al tema puntual, las actividades en otras áreas profesionales y el individualismo propio de cada profesión. Sin embargo, continuamos trabajando en el tema, fuimos tejiendo alianzas y participando en diversos campos de discusión y elaboración teórica, como congresos, foros y encuentros, en los que actuamos en conjunto, en forma espontánea, descubriendo en estas experiencias la potencialidad implícita en el trabajo coordinado en grupo. Una de las experiencias que nos mostró nuestras posibilidades como grupo fue la participación en el Primer Congreso Argentino de Cultura, en la ciudad de Mar del Plata en agosto de 2006, y al que concurrimos con un grupo de 60 estudiantes y profesionales, quienes participaron en todas las instancias y se ganaron el reconocimiento de los demás concurrentes.

En cada una de estas instancias nos fuimos conectando con diversos actores de la gestión cultural de la Argentina y de otros países latinoamericanos y europeos. Este intercambio incipiente nos mostró, por un lado, que se estaban desarrollando procesos similares en otras partes de nuestro país y en la región, y, por otro, que no estábamos solos con nuestras inquietudes, dificultades, expectativas y anhelos y que los compartíamos con todos esos gestores culturales que también estaban luchando por un reconocimiento de la profesión.

En el Primer Congreso Argentino de Cultura de Mar del Plata tuvimos la oportunidad de conocer a integrantes de la flamante Asociación Argentina de Gestores Culturales Universitarios (AAGECU),¹² quienes acababan de constituirse formalmente e iniciar sus actividades; desde entonces, no dejaron de

¹²<http://aagecu-mdp.blogspot.com/p/inicio.html>

trabajar en dicha ciudad en pos del afianzamiento de la gestión cultural. Como su nombre lo indica, en un principio estaba dirigida a sumar miembros de la esfera universitaria, en especial de la Universidad Nacional de Mar del Plata, aunque luego fueron experimentando la necesidad de ampliar la convocatoria para incluir a los gestores que no habían pasado por la universidad.

Todas estas experiencias nos sirvieron de fundamento para crear la Asociación de Gestores Culturales de la República Argentina (AGeCultuRA), que tiene fecha de iniciación formal de actividades el 24 de abril de 2010. Aunque el trabajo de base, la elaboración de los estatutos, el análisis de los aspectos legales y formales, la plataforma económica de la que partíamos, entre otros tantos puntos, los llevamos a cabo entre el grupo inicial vinculado a la licenciatura de Gestión del Arte y la Cultura de la UNTREF, siempre partimos de un criterio muy amplio del campo de la Gestión Cultural y del gestor cultural como profesional; no nos limitamos a compartir nuestro espacio con los titulados universitarios, sino también con los gestores culturales “empíricos” de quienes tanto aprendemos día a día y muchos de los cuales trabajan en este ámbito específico desde mucho antes de la creación de las carreras universitarias o de cualquiera de los múltiples programas de posgrado que se ofrecen en nuestro país o en el exterior, o incluso antes de que se hablara del área laboral de la gestión cultural.

Ya como AGeCultuRA, participamos en muchos espacios en el orden nacional e internacional, en los que presentamos a la asociación e hicimos hincapié en la necesidad de un espacio en común para consolidar la figura profesional del gestor cultural mediante la reflexión, la formación y el desarrollo de redes interinstitucionales a escala local, regional, nacional e internacional.

Los principales objetivos que nos planteamos como asociación son:

- Promover el debate y la reflexión sobre cuestiones de interés colectivo en el campo de la gestión cultural, en particular, y de las políticas culturales, en general.
- Fortalecer el intercambio de información, la constitución de redes de profesionales de la gestión cultural entre sus miembros y entre esta asociación y sus pares locales, regionales, nacionales e inter-

nacionales, a fin de promover el intercambio activo y fructífero de información, ideas y experiencias.

- Afianzar la formación e investigación en temas específicos para sus miembros y para la sociedad en general.
- Jerarquizar la profesión y lograr constituirse en interlocutora válida ante las autoridades e instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Constituirse en órgano asesor u orientador de las instituciones públicas, privadas y del tercer sector del campo de la cultura y la gestión cultural.
- Propiciar debates sobre los postulados éticos y de calidad profesional en relación con la gestión cultural.

A lo largo de nuestra corta existencia formal, llevamos a cabo diversas actividades de capacitación y, sobre todo, propiciamos espacios de encuentro con otros gestores culturales, en los que tratamos de identificar ejemplos de buenas prácticas profesionales y las presentamos entre los interesados en conocerlas.

A la par de este desarrollo que vivimos en la Argentina, fue surgiendo un proceso asociativo a nivel regional en Latinoamérica. Ya en el VI Campus Euroamericano de Cultura,¹³ realizado en Buenos Aires en marzo de 2009, nos encontramos entre varios representantes de organizaciones de diversos países latinoamericanos vinculados a la gestión cultural, que no quedábamos satisfechos con los planteos reiterativos del ámbito de la cooperación internacional presentes. Esta disconformidad nos llevó a relacionarnos más estrechamente y a intercambiar opiniones y pareceres acerca de cómo se trataban los temas de interés común que nos unían, sobre todo nos reconocíamos como habitantes de una región geográfica con diferentes territorios, grupos sociales y culturas, pero con una historia en común, cuyos pobladores han compartido condiciones sociales, económicas y políticas similares, demás de haber generado a lo largo de los siglos una identificación común de experiencias, problemáticas y necesidades, dentro de la diversidad que nos caracteriza.

¹³<http://www.oei.es/campuseuroamericano/vicampus.htm>

En ese sentido, los latinoamericanos compartimos experiencias y fortalezas en el ámbito del trabajo cultural que necesitamos documentar, analizar y socializar para reconocer concepciones y metodologías propias desde y para la región. Aunque debemos admitir que esta contrastación, en parte, también ha sido posible justamente por la participación activa en nuestras discusiones por parte de la Federación Española de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC),¹⁴ con la cual hemos fomentado un estrecho vínculo de trabajo y amistad.

Muchos de los que habíamos participado en estas charlas en Buenos Aires tuvimos la oportunidad de volver a encontrarnos en octubre de 2009 en Santiago de Chile, en el Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Socioculturales,¹⁵ cuyo tema central fue “El fortalecimiento de la asociatividad para una nueva gestión cultural” y en el transcurso del cual se planteó la imperiosa necesidad de impulsar los procesos asociativos en todos los países de la región, incluyendo al propio Chile, pero también en Argentina, Uruguay, Colombia, México, entre otros países participantes. Esto, considerando que en nuestra región la gestión cultural se ha ido conformando en el campo profesional y académico gracias al intercambio entre personas e instituciones de nuestros países y de otros de fuera de Latinoamérica, y también por la creciente y constante sistematización y reflexión acerca de las prácticas de nuestros gestores desde los ámbitos institucionales, académicos, empresariales y comunitarios. Por eso, se hace fundamental consolidar este campo profesional desde una visión latinoamericanista, que no deje de reconocer los avances conceptuales, metodológicos y operativos generados a escala internacional y que construya teorías, visiones y acciones acordes con las realidades, necesidades, problemáticas y potencialidades de nuestras propias comunidades.

Al partir de Chile, el trabajo colaborativo entre nosotros ya no era una ilusión o un objetivo a largo plazo. Era una realidad que cada uno de nosotros se comprometió a transformar en acciones cada vez más concretas. En la Argentina, nos sirvió de impulso final a la formalización de la AGeCultuRA y todas las acciones y hechos que la acompañaron. En la región, impulsó el trabajo en conjunto para hacer realidad la creación de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural (RedLGC).

¹⁴http://www.federacion-agc.es/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2

¹⁵<http://encuentronacionaldegestores.wordpress.com/2009/10/>

Esto que hoy nos parece una obviedad, representó horas de elaboración teórica, idas y venidas por correo electrónico, videoconferencias por medio de herramientas informáticas que íbamos explorando, la incorporación de actores de otros países con quienes aún no nos habíamos encontrado en forma presencial, etcétera. Ya la definición del propio nombre trajo aparejadas discusiones filosóficas y políticas: si era una red o una asociación u otro tipo de organización; si era internacional (ya que la FEAGC es uno de los miembros fundadores) o latinoamericana, lo que propició trabajar en y desde la región aunque participen instituciones de otros países de fuera de la región; si era de gestión cultural o de gestores culturales, es decir, si debíamos limitarnos a las personas que integraban el campo profesional o a éste como tal. Cada uno de estos temas, que por cuestiones de espacio aquí sólo se pueden nombrar, representaron muchas horas de trabajo e intercambios de ideas dentro de la Red como al interior de cada una de las organizaciones que representa cada miembro, para llegar a la mejor de las síntesis posibles, teniendo en cuenta todas las variables.

Luego de varios meses de intenso trabajo en forma virtual, tuvimos la oportunidad, muchos de nosotros, de volver a encontrarnos presencialmente en septiembre de 2010, en el Seminario de Gestión Cultural y Diversidad, al frente del cual estuvo la organización Trafal de Canelones, Uruguay. Fue en esa oportunidad que trabajamos redoblando esfuerzos para dar el paso definitivo hacia la consolidación formal de nuestra RedLGC.¹⁶ El objetivo que nos fijamos fue: “Generar un espacio de encuentro y colaboración para la reflexión, discusión y construcción del campo disciplinar de la gestión cultural en Latinoamérica, contribuyendo al reconocimiento y valoración de la gestión cultural, sus prácticas, procesos y aprendizajes”, teniendo como base los siguientes principios:

- El reconocimiento de la cultura como elemento clave del desarrollo y derecho exigible, a la vez que base de un desarrollo armónico e integral entre los seres humanos.

¹⁶<http://redlgc.blogspot.com/> ó también: <http://investigacion.udgvirtual.udg.mx/redlgc/>

- La valoración y promoción de la diversidad cultural, la interculturalidad y los derechos humanos y culturales.
- El intercambio democrático de ideas, experiencias, investigaciones y reflexiones en torno al desarrollo de la gestión cultural en América Latina con miras a la consolidación del campo disciplinar de la gestión cultural en la región.
- El trabajo en red y la cooperación solidaria entre sus miembros.
- El reconocimiento de la autonomía e independencia de la sociedad civil ante el estado u otros organismos y el derecho a promover y ejercer una cultura de la participación ciudadana y comunitaria.

En un acto público, con la presencia de las autoridades culturales de la municipalidad de Maldonado, Uruguay, se firmó el acta. Este carácter de público tenía la intención de reafirmar el compromiso de cada uno de nosotros para continuar con el trabajo emprendido y seguir en el camino de la consolidación profesional tanto en la Red como en cada una de las organizaciones y países que representábamos.

Desde la constitución de AGeCultuRA y también de la RedLGC, así como de otras asociaciones en los demás países latinoamericanos, ya hemos recorrido un largo camino, aunque somos conscientes de todo lo que falta..., pero también somos optimistas. En un principio, los médicos o escribanos se agremiaron para pelear por sus derechos laborales y tarifarios en conjunto y hoy en día nadie se los discute; es más, ni siquiera pensamos que debieron haber peleado para lograrlo; sin embargo, así fue.

En el ámbito nacional, hemos avanzado en la creación de una base de datos de gestores culturales y asociaciones que los vinculan a todo el país, y estamos trabajando en la formación de una red nacional. También, hemos intervenido en diversos foros de debate y encuentro¹⁷ y organizado actividades

¹⁷Incluyendo, por ejemplo, el II Encuentro Sudamericano sobre Gestión Cultural y Participación Ciudadana (Provincia de San Luis); 3º Congreso Nacional de Cultura (Provincia de San Juan); Encuentro Internacional de Gestores y Redes Culturales 2010: Tejiendo Redes (Santiago de Cali, Colombia); Encuentro de Redes de Latinoamérica: Plataforma Puente (Medellín, Colombia); I Congreso Internacional de Gestión Cultural (Mar del Plata); Campus Euroamericano de Cooperación Cultural (Las Palmas de Gran Canaria, España); II Congreso Internacional de Cultura para la Transformación Social (Mar del Plata).

y capacitaciones¹⁸ para nuestros asociados y también abiertos a todos los gestores interesados. En todos ellos, hemos participado tanto desde AGeCultura como desde la RedLGC.

Asimismo, estamos presentes en procesos regionales más amplios, como en la creación de una política cultural regional vinculada al programa Cultura Viva Comunitaria, realizado en Brasil y que hoy ya tiene sancionada una ley en el Parlamento del Mercosur para regionalizar su aplicación. Esto lo hacemos trabajando de manera activa en la red Plataforma Puente, en el ámbito regional, y Pueblo Hace Cultura, en el nacional, así como en el Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural, entre otras tantas iniciativas.

Como podemos ver, éstos no son procesos que se dan en forma lineal y unidireccional, sino que se combinan, fortalecen, complementan e interactúan constantemente; como ejemplo, podemos citar el caso de la formación en gestión cultural. En un principio, los primeros cursos se dictaron en España, como posgrados, y en cada una de las cohortes había participantes de muchos países latinoamericanos. A fines de los noventa y hasta la fecha, las ofertas en formación en gestión cultural se han multiplicado en todo Latinoamérica y ofrecen no sólo posgrados en todas las orientaciones posibles, sino carreras de grado y tecnicaturas de alto nivel y reconocimiento. En España, mientras tanto, se seguían impartiendo muchos posgrados, pero nunca se formalizó una carrera de grado. Hoy, en gran parte gracias al intercambio con diversas universidades latinoamericanas y con los actores concretos de la gestión cultural de nuestra región, está por aprobarse la primera carrera de grado española, y éste es sólo uno de los tantos ejemplos de fecundación recíproca entre Latinoamérica y España y entre todos los países de nuestra región y de otras partes del mundo.

¹⁸Como las charlas/debate sobre “El rol de la gestión cultural en el contexto de la nueva Ley de Medios”, con la participación de Pablo Wisznia, ex subsecretario de Cultura de la Nación; un encuentro con Javier Grosman, director general de la Unidad Ejecutora de la Conmemoración del Bicentenario Argentino, con quien compartimos la experiencia de la gestión de un acto de semejante envergadura y calidad; organizamos la 3º jornada internacional Gestión Cultural, Diversidad e Inclusión en el Centro Cultural de España en Buenos Aires, con la participación de invitados de Chile, México y Colombia; co-organizamos la jornada sobre “El campo de la gestión cultural y la investigación”, entre otros.

La gestión cultural es un campo laboral amplísimo, interesante, multifacético, adaptable a las capacidades e intereses de cada gestor, organización o entidad, con límites expandibles como la memoria de una computadora: sabemos que esos límites existen, pero también que cada día se encuentran nuevos dispositivos para extenderlos un poco más. Quienes tenemos la suerte de poder participar activamente en esta etapa de consolidación, sentimos que cada día estamos contribuyendo a una nueva mirada, a un nuevo aporte, que estamos corriendo un poco más esas demarcaciones, preparando un campo fértil para el desarrollo y el goce de la cultura y para los trabajadores de la cultura que nos van a suceder.

Gestión cultural y redes personales

Ignacio Ojeda Benítez

No vamos hablar aquí del concepto de red o de las formas que existen en la cimentación de una red; voy hacer referencia a la exigencia de construir redes personales y afectivas para fundamentar la gestión cultural. De pronto, suena raro hablar de la necesidad de construir redes personales y afectivas para fundamentar la gestión cultural, pero allí radica el *quid* del asunto por varios motivos, en lo relacionado con la diversidad cultural de nuestro continente.

Debemos reconocernos en primer lugar como seres humanos antes que como gestores y creadores culturales. Esto implica la necesidad de afecto, control e inclusión social; es vital en ese proceso abrir puertas para que el talento personal se plasme en un compromiso en la gestión o creación cultural; en este sentido, el afecto es la necesidad de aceptar que requerimos de los otros.

EL PAPEL DEL AFECTO EN EL TRABAJO COLABORATIVO EN RED

En algunas ocasiones, pensamos equivocadamente que para que funcione una red de intercambio sólo hay que definir objetivos comunes y acciones a realizar en forma colectiva; sin embargo, no hay que dejar de lado que en toda red colaborativa existen personas que se relacionan y pueden crear lazos de

afecto que potencializarán el trabajo en común. Para abordar la importancia que tiene el afecto en la generación y consolidación de redes culturales, reproducimos un ejemplo de otro contexto:

Cuenta Brian Clegg en su libro *Cautive el corazón de los clientes*, la historia del dueño de un pequeño restaurante que les atendió muy amablemente a él y a su esposa en un par de ocasiones en que fueron a cenar durante sus vacaciones de verano. Al año siguiente volvieron a cenar al mismo sitio, y su sorpresa no sólo fue que después de tanto tiempo el dueño los recordara y saludara afectuosamente al recibirlos, sino que además al atenderlos en la mesa exclamara “la misma mesa que la última vez, aunque veo que en esta ocasión se han intercambiado el sitio”. Al recordar que era cierto, el autor cuenta que quedaron atónitos y recomendaron ese pequeño restaurante durante años, hasta que supieron que el local había cambiado de dueños (Rosales, 2004).

Ese afecto implica ser sociable y la capacidad de formar grupos y ello lleva a ceder algo de mi *yo*, a un *nosotros* social; los afectos dinamizan la interacción y en esta dinámica nació la Red de Gestores Culturales del Valle del Cauca,¹ una motivación hecha a amigos y amigas cercanas que laboraban en la cultura y que, de acuerdo con su perfil, respondían a una necesidad del entorno y, en especial, una carestía culturalmente hablando.

Esta red, que parte de una motivación emocional cultural, identifica valores, principios, metas y alternativas que se focalizan hacia una opción común y permiten la unidad en medio de la diversidad, el compartir conceptos en medio de la gramática conceptual y, en definitiva, identificar patrones culturales en torno a una respuesta sociocultural.

El reto de la Red del Valle era mantener los afectos a pesar de las discrepancias ideológicas y los intereses personales o comunitarios o institucionales, pero retomando la esencia del ser; es primordial volver a los afectos y no como una parodia de besos y abrazos, sino como el imperativo para que la cultura exista; ello implica que el afecto es existencia y, con base en esta premisa, los gestores y creadores culturales se reconocen como un todo diferenciado.

¹Su página web es: www.redgestoresculturalesvalle.com

Este generar afecto implica pasar por encima de los condicionantes y prejuicios socioculturales de forma respetuosa. El gestor o creador cultural no debe discriminar; al contrario, su actitud debe ser incluyente, comprensiva, pero sin olvidar que ello implica denuncia, anuncio y compromiso dentro de la diversidad cultural, característica en nuestro continente.

Casacuberta y Mestres comentan que para que una red tenga sentido es necesario que haya confianza y esto parte del convencimiento personal:

El principal valor de una red es la confianza mutua y el respeto que se tienen los miembros. Sólo una red basada en confianza mutua es capaz de llevar tareas interesantes. Sin ella, por muy habilidosos que sean sus miembros, pocas cosas se conseguirán. Para conseguir esa confianza mutua hay elementos clave como dar información veraz sobre uno mismo, establecer los contextos de acción de forma muy clara y construir las relaciones a partir del trabajo conjunto (Casacuberta y Mestres, 2006).

Esta confianza, la cual es primordial para la autoestima de un ser humano, es el eje fundamental e incide en el autorrespeto que el gestor o creador cultural va a tener sobre sí y, por ende, influirá en su entorno y la forma como va a laborar en él.

En esta confianza nace la Red Colombiana de Gestores y Creadores Culturales, porque, a pesar de que los integrantes físicamente no se conocen, los miembros aceptan por verdad la opción que brinda este espacio y es a partir de una página web² que se crean lazos afectivos y se fundamentan y fortalecen con correos electrónicos, llamadas, correos postales, entre otros; ello solidifica la red personal como el primer paso para una consolidación social de la red cultural.

Las redes personales inciden en las redes socioculturales y, por ende, ambas interactúan, pero estas últimas no son necesarias para fundamentar las primeras; ello significa que la esencia básica de la gestión y la creación cultural son las personas, porque necesitamos del contacto físico, que nos genera acciones de simpatía, antipatía o empatía; esta última, la empática, debe caracterizar a los trabajadores de la cultura, ya que es uno de los valores fundamentales en la interculturalidad.

²<http://www.redgestoresculturalesdecolombia.com>

ÉTICA Y REDES DE AFECTOS EN LA GESTIÓN CULTURAL

En este mundo globalizado se ha ido perdiendo el ser en su esencia, y en esta existencia se crean los condicionantes o las libertades culturales que llevan a que los seres humanos se interrelacionen, es decir, la relación no sólo de la persona con el afecto, sino la sinceridad con él mismo; estamos hablando de la ética. En este proceso, es muy importante que el gestor cultural tenga conciencia y conocimiento de su papel ético en sus comunidades; esa honradez frente a su accionar afectivo es fundamental para el ser y hacer de su gestión cultural y para ello es necesario definir parte de su papel.

En esta dinámica personal se debe replantear el papel del gestor cultural en el desarrollo afectivo de sus comunidades desde el plano personal, y es que al gestor nosotros lo vemos como un ser integral. Es también el líder comunitario, el dinamizador o el mediador cultural, quien está haciendo que en su comunidad se piense la vida permanentemente. El gestor no es quien hace todo, sino el que apoya la creación de condiciones para que la comunidad intervenga en su propia realidad.

Esta realidad afectiva implica no concentrar el poder; al contrario, delegar y reconocer en los otros la capacidad de generar mayores afectos; lo común en los municipios es que una persona concentra su actividad y no la suelta, no delega, no genera o no motiva. En cultura hay que sumar; no dividir ni restar, sino sumar, incluso multiplicar. Si hay un gestor, debe propender a que haya cinco, diez, veinte y más personas involucradas, hasta que la comunidad se vuelva gestora de su propio desarrollo y esto sólo se logra con la consolidación de las redes personales.

Como gestores culturales, debemos apoyar a las comunidades para que asuman cada vez más la invitación a la participación común desde las mismas redes personales: bueno, libérese ya de la dependencia y de que otros lo representen, ¿acaso nosotros mismos no podemos gestionar y gestar nuestro propio destino? Es importante que en los barrios o en las veredas haya gestores culturales y asuman la cultura no sólo para desarrollar las actividades artísticas, sino para dinamizar la vida cotidiana de la comunidad.

La Red de Gestores Culturales del Valle y la Red Colombiana sólo seguirán existiendo si a la par de la construcción afectiva se solidifica la red cultural, pero teniendo especial cuidado en la última parte: el relevo generacional y saber en qué momento los miembros deben hacerse al paso para que nuevas

ideas y proyectos se hagan realidad; ello también implica que la relación de afecto siga a pesar de que no se haga parte de la red social; éste es el caso de la Red Latinoamericana en Gestión Cultural.

Esta red³ nació de un proceso de afectos surgido en el Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales, en 2009 en Chile. Con el reconocimiento de sus integrantes, se empezó la gesta para América, el despertar crítico en torno a la gestión cultural, pero se partía de afectos que hacían reconocer al otro diferenciado y en medio de la diferencia puntos de encuentro; esa necesidad afectiva hacía que se buscará al otro o la otra para diseñar estrategias personales y de impacto cultural e incidir en el entorno.

Chile, luego Argentina, Uruguay, México, España y Colombia, cada encuentro era un llamado no sólo personal, sino a fortalecer los procesos que cada uno de los miembros tenía en sus países de origen; en este sentido, la presencia física se hace necesaria como apoyo y solidaridad del gremio en torno a una misión común.

Para concluir: en todo proceso de creación de redes debemos considerar con seriedad la construcción de redes afectivas, ya que a partir de ellas se pueden consolidar las redes de trabajo sociocultural; por medio de este entramado de afectos, complicidades y objetivos comunes, los gestores pueden construir proyectos de vida, a la par del crecimiento de la red o individualmente una vez que han cumplido su ciclo y se retiran porque desean desarrollar nuevas potencialidades, explorar otros horizontes; el miembro ausente será siempre de la red y llevará el mensaje a donde quiera que vaya. Allí queda confirmado que en la construcción de redes sociales culturales se debe partir primero de las redes personales y la construcción de afectos. Por ello, Rafael Morales Astola siempre será red latinoamericana y un gran amigo y hermano dondequiera que se encuentre.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Casacuberta, D. y Mestres, A. (2006, julio). Redes culturales: una introducción. *Boletín GC: Gestión Cultural*, núm. 14: Redes culturales.

³Su página web es www.redlgc.org

Recuperado de <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/2006/bgc14-DCasacubertaAMestres.pdf>

Rosales, P. (2004). *Afectividad: cómo ganar clientes a través del afecto*. Recuperado el 5 de junio de 2011 de <http://www.dosdoce.com/articulo/opinion/2798/afectividad-como-ganar-clientes-a-traves-del-afecto>

Sobre los autores

Antonio Albino Canelas Rubim

Doctor en Sociología y posdoctor en Políticas Culturales. Profesor titular de la Universidad Federal de Bahía en el Programa Multidisciplinar de Posgrado en Cultura y Sociedad y en el Programa de Artes Escénicas. Director del Instituto de Humanidades, Artes y Ciencias de la misma universidad. Correo electrónico: rubim@ufba.br

Valentina Arreola Ochoa

Maestra en Gestión y Desarrollo Cultural. Profesora investigadora del Instituto de Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en Ambientes Virtuales del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: valearr@cencar.udg.mx

Blanca Brambila Medrano

Maestra en Promoción y Desarrollo Cultural. Profesora investigadora del Instituto de Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en Ambientes Virtuales del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: bbrambil@udgvirtual.udg.mx

Roberto Guerra Veas

Trabajador social y gestor cultural. Presidente de la Escuela de Gestores y Animadores Culturales de Chile y de la Asociación de Nacional de Gestores Culturales de Chile. Correo: rguerracl@yahoo.com

Marisa de León Cevallos

Productora y formadora en el campo de las artes escénicas. Productora escénica y gestora cultural independiente. Correo electrónico: crisolmm@gmail.com

José Luis Mariscal Orozco

Candidato a doctor en Antropología Social. Profesor investigador del Instituto de Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje en Ambientes Virtuales del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: mariscal@udgvirtual.udg.mx

Ana Crisol Méndez Medina

Maestra en Conservación, Gestión y Difusión del Patrimonio. Asesora en la licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara. Diseña y ejecuta proyectos de desarrollo turístico sustentable en la Costa Grande de Guerrero. Correo electrónico: lache26jul@hotmail.com.

Rafael Morales Astola

Doctor en Filología Hispánica. Fue presidente de la Federación Española de Asociaciones de Gestores Culturales y de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía. Profesor y miembro del Grupo de Investigación sobre Teoría y Tecnología de la Comunicación de la Universidad de Sevilla. Gestor Cultural en el Ayuntamiento de Cortegana en España. Correo electrónico: rmastola@gmail.com.

Ignacio Ojeda Benítez

Licenciado en Trabajo Social y especialista en cooperación internacional y gerencia social. Director de la Red Colombiana de Gestores Culturales y de programas de la fundación La Guaca Centro Cultural Casa de la Juventud en Cali, Colombia. Correo electrónico: ignacioarteycultura@yahoo.com

María Guadalupe Orozco Heredia

Licenciada en Sociología. Asesora de la licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara. Funge como directora ejecutiva del Centro de Atención Integral en VIH-Sida, VIHAs de Vida, AC. Correo electrónico: mgoh81@gmail.com

Lindinalva Rubim

Doctora en Comunicación y posdoctora en Políticas Culturales. Profesora adjunta IV de la Universidad Federal de Bahía. Coordina el Centro de Estudios Multidisciplinarios en Cultura. Correo electrónico: lrubim@ufba.br

Úrsula Elisabet Rucker

Licenciada en Gestión del Arte y la Cultura y posgraduada en “Industrias culturales” y “Patrimonio y turismo sostenible”. Presidenta de la Asociación de Gestores Culturales de la República de Argentina. Correo: ursularucker@hotmail.com

Carlos Yáñez Canal

Licenciado en Sociología y especialista en gerencia y gestión cultural. Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, y docente del pregrado de Gestión Cultural y Comunicativa. Correo electrónico: cyanezc@unal.edu.co

Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones se terminó de imprimir en noviembre de 2012 en Prometeo Editores, Libertad 1457, Guadalajara, Jalisco, México.

Esta edición consta de 200 ejemplares.

Editado en la Coordinación de Recursos Informativos de UDGVirtual por: Angelina Vallín Gallegos, edición; Brígida del Carmen Botello Aceves, corrección de estilo; José Mariano Isaac Castañeda Aldana, diseño, diagramación e infografía. La imagen de portada corresponde a un grabado titulado *Ciudad del amor*, del autor Gustavo Rivera, que forma parte de la colección Guacha Bato.

El proceso de profesionalización de la gestión cultural en Latinoamérica se ha venido dando desde diversas estrategias impulsadas regularmente por instituciones gubernamentales y universidades. En los últimos años, hemos sido testigos del surgimiento y fortalecimiento de asociaciones, grupos y redes de gestores culturales en toda la región buscando posicionarse como un agente que analiza, critica y propone acciones para la formación y reconocimiento de esta nueva profesión.

Uno de los vacíos dentro de la emergente literatura en gestión cultural, es precisamente la relacionada con el análisis, reflexión y discusión de las experiencias de la profesionalización de gestores en Latinoamérica. En ese sentido, esta obra pretende contribuir al análisis, discusión y difusión de algunas experiencias latinoamericanas y suscitar a sus lectores a reflexionar sobre su propia trayectoria laboral y profesional. Los autores que participan, en su mayoría son miembros de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural y han conjuntado sus esfuerzos y miradas para compartir parte de las reflexiones que en la actualidad se están llevando a cabo sobre el tema del libro.

