



**4TO. ENCUENTRO NACIONAL DE GESTIÓN CULTURAL MÉXICO**  
**GESTIÓN CULTURAL Y COMUNIDADES**



# **El papel del gestor cultural en la comunidad.**

**Zaid Eduardo García  
Lázaro**

## INTRODUCCIÓN

La cultura es sin duda una de las expresiones de la humanidad sumamente compleja de estudiar y atender, pues aunque a lo largo de los siglos se ha buscado conceptualizar y definir con precisión lo que la cultura es, se obtiene siempre un panorama amplio que abarca manifestaciones, significados, expresiones, modos de pensar y de vida; sobre todo, cuando estudiamos a la cultura nos damos cuenta de que la latitud y la longitud del territorio en el que habita la sociedad o comunidad que se esté estudiando, definirá lo que la cultura es.

Se trata entonces de la existencia de múltiples culturas, cada una tan compleja y diversa como sea imaginable. Esta diversidad, da cabida a la existencia de distintas formas de estudiar y trabajar en el ámbito cultural, múltiples formas de hacer y desarrollar la Gestión Cultural.

Es el Gestor Cultural la persona que se dedica a atender las necesidades culturales existentes, sin embargo, aquellas personas que se forman para ejercer esta práctica profesional, deben estar conscientes del contexto en el que se desarrollarán.

Oaxaca, es un territorio culturalmente diverso, que es habitado por 16 grupos étnicos distintos: zapotecas, mixtecas, chinantecos, mixes, triquis, chatinos, cuicatecos, ixcatecos, mazatecos, amuzgos, huaves, chochos, chontales, zoques, tacuates y nahuas; además alberga también a poblaciones afroamericanas. Cada una de estas etnias cuenta con su propia cultura, su cosmovisión, y su propia lengua, y cada una se organiza y vive de acuerdo a sus principios.

Es por esto que el profesional de la gestión cultural cuya práctica esté orientada a atender las necesidades culturales del territorio oaxaqueño debe entender a la diversidad y conocer su propia dinámica de vida. Todo proyecto que busque



desarrollarse o que involucre a alguna comunidad debe estar centrado en la comunidad misma.

Debemos recordar que en Oaxaca es reconocida la autonomía de las comunidades para tomar sus propias decisiones a través de sus Asambleas o usos y costumbres y esto repercute directamente en el modo de actuar de los Gestores Culturales, pues la manera en que ellos se presentarán, y dirigirán su práctica debe realizarse en concordancia a las condiciones de vida de cada comunidad en la que se introduce.

La Comunalidad, presente en las comunidades indígenas, también ha influenciado a la formación de comunidades artísticas, estudiantiles, y profesionales; por lo que es relevante entender dicha manera de vida para orientar la práctica de los Gestores Culturales, de modo que esta sea positiva y pueda contribuir verdaderamente a la comunidad.

La presente ponencia abordará a la gestión cultural como una práctica profesional, y su adecuación al contexto comunitario, para esto revisaremos brevemente los principios de la comunalidad y retomaremos la base del programa formativo de la licenciatura en Gestión Cultural y Desarrollo Sustentable de Oaxaca, comprendiendo la relación umbilical entre la cultura y la naturaleza que además se interpreta en la comunalidad.

Finalmente se presentan algunas consideraciones relevantes para el desarrollo de la gestión cultural en las comunidades oaxaqueñas. Pues más de 400 municipios se rigen por Sistemas Normativos Internos, y el número de comunidades es aún mayor; los Usos y Costumbres, diferentes en cada comunidad, pueden ofrecer una serie de posibilidades y restricciones al trabajo del gestor. Tantos hay, y tan diferentes, tan complejos como la cultura misma.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión cultural en México cada vez cobra mayor importancia y fuerza, su desarrollo teórico y práctico se encuentra en un constante fortalecimiento a partir de la compartencia de experiencias e investigaciones por los gestores de diversos estados del país.

Para la aplicación local de la gestión cultural, es necesario atender a las necesidades y circunstancias precisas del contexto en el que se ejerce. Si bien hemos escuchado el panorama a nivel nacional y a nivel internacional, es necesario generar lineamientos adecuados a la realidad local. Diversas tareas ha tenido el gestor cultural, ocupando diversos puestos y responsabilidades a lo largo de su labor.

Ante este panorama surge la inquietud de entender ¿Cuál es el papel del Gestor Cultural en las comunidades oaxaqueñas? Esta es la pregunta que dirige el rumbo de esta ponencia, la cual es resultado de la sistematización de experiencias de la Gestión Cultural en Oaxaca: del tránsito por el proceso formativo de la Licenciatura en Gestión Cultural y Desarrollo Sustentable en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca y de las prácticas que en ella se realizaron en comunidades oaxaqueñas como: Guelatao de Juárez y San Miguel Amatlán.

Esta sistematización surge con el objetivo de reflejar cómo se lleva a cabo la gestión cultural en el contexto oaxaqueño y orientar la práctica de la gestión cultural con miras en el desarrollo comunitario, las metodologías participativas, y los principios de la Comunalidad.



## **METODOLOGÍA**

Como se mencionó anteriormente esta ponencia surge de la sistematización de experiencias relacionadas con la gestión cultural y el trabajo en comunidad entre los años 2016 y 2020, en el estado de Oaxaca, en las regiones de los valles centrales y la sierra norte. Compaginando estas experiencias con el bagaje teórico de la comunalidad y la gestión cultural.

Entendemos la sistematización como la:

“interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo”. (Jara, 2017, p.30)

## **GESTIÓN CULTURAL**

Realizando un breve recorrido histórico sobre la manera en la que se ha estudiado a la cultura, Barrera (2013) explica un primer momento en el que el concepto de cultura surge como una contraposición a la definición de “alta cultura” que imperó en el pensamiento occidental a través de la antropología, diferenciando así a las sociedades cultas y las incultas, donde el conocimiento y la sensibilidad a las bellas artes fungía como indicador de cultura, reflejando una relación asimétrica desde la que Europa observaba y analizaba a las tribus bárbaras.

Posteriormente las nuevas conceptualizaciones de cultura pasarían a asegurar que todos los seres humanos somos entes culturales, y con esto las metodologías para los estudios culturales se modificarían.



Franz Boas aporta, a través del relativismo cultural, el estudio de las culturas, evitando un enfoque etnocéntrico, y sin distinguir entre superiores e inferiores. También afirma que “para comprender una cultura resulta necesario comprender a los otros en sus propios términos sin proyectar nuestras propias categorías”.

En Oaxaca el antropólogo Martínez (2010) tras desarrollar su práctica en su comunidad de origen, señala que es necesario entender a la cultura desde sus propios patrones de razonamiento, partir del estudio de la naturaleza, puesto que a ella pertenecemos; estos principios permean el enfoque formativo de los gestores culturales en la UABJO.

A partir del proceso de profesionalización de gestores culturales, se reconoce a estos como los especialistas en el diseño y la implementación de políticas culturales (Mariscal, 2007, p.23); sabemos que también hay gestores culturales que se formaron en la práctica misma; en el contexto oaxaqueño y en sus comunidades dadas sus formas organizativas, muchos ciudadanos han ocupado el rol de gestores.

## **COMUNALIDAD**

Para comprender la dinámica en que se desarrolla la vida en las comunidades oaxaqueñas es necesario revisar los principios y fundamentos de la comunalidad, este es un término que fue acuñado por Jaime Martínez Luna y Floriberto Díaz en la sierra norte de Oaxaca, y que explica la relación natural existente entre los humanos y la naturaleza, visión concebida por los pueblo originarios y que dirige su pensamiento, organización y modo de vida. A diferencia de occidente que se centra en el ser humano y en el individuo, en el pensamiento originario se piensa en la colectividad, en el todo formado por las personas, animales, plantas y demás sujetos



que están presentes en la naturaleza. La explicación del sentido de la vida y las deidades, estaban vinculadas a la naturaleza y se entendía la dependencia directa hacia ella. Pertenece a la tierra, no es la tierra la que nos pertenece.

Así, se construye un sistema de vida que valora a la naturaleza, que respeta al todo, pues se entiende interdependiente; “nacer en comunidades pequeñas ligadas a la tierra hacía que la cooperación, la reciprocidad, la solidaridad se diera como un elemento natural de relación humana y con ello en la mente floreciera “el nosotros” (Martínez, 2010).

El nosotros, constituye el pensamiento colectivo, pensando en el bienestar del conjunto, por encima del individual. Son estos elementos los que han generado desde siglos atrás a comunidades con su propia organización, con asambleas que representan la máxima autoridad, donde es el pueblo quien decide y dirige su propio rumbo, si bien se eligen representantes, es la asamblea y el pueblo quien tiene el poder.

Cerca de 9000 comunidades en Oaxaca, con múltiples modos de organización y diversas necesidades culturales, desarrollan la vida comunitaria, y representan también un espacio en el que el gestor cultural puede desempeñar su práctica, bajo la premisa de saber escuchar.

## **GESTIÓN CULTURAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

La licenciatura en Gestión Cultural y Desarrollo Sustentable es un programa de estudios que se centra principalmente en el desarrollo local de las comunidades. Mariscal (2007) describe este modelo de la siguiente manera:



“Generalmente este modelo denota una visión de cultura de corte antropológica (ubicada en el paradigma culturalista), los agentes responsables de la acción cultural (llamados promotores culturales) realizan análisis de la comunidad, la organizan en torno a un proyecto social y ejecutan acciones encaminadas al desarrollo local. Así, esta práctica le confiere mayor relevancia al proceso de producción cultural que a los productos culturales.” (p.29)

Aunque el programa incluye también ejes que atienden a la gestión artística, empresarial y del patrimonio, el sustento teórico y filosófico radica en atender a las comunidades oaxaqueñas, y estos últimos ejes se cursan desde la visión comunitaria. Cabe resaltar que es un plan de estudios que integra la visión de la gestión cultural con la del desarrollo sustentable.

A simple vista puede percibirse una contradicción o poca factibilidad de un programa que aborda las múltiples posibilidades de la gestión cultural, sin embargo al identificar la presencia de un eje transversal como lo es la comunalidad, podemos entender la dinámica de este programa de estudios.

En enfoque de la sustentabilidad nos explica que ésta sólo se alcanzará cuando la naturaleza y la cultura continúen coevolucionando, y es en esta premisa donde se encuentra el cruce central puesto que hemos mencionado que en la comunalidad la naturaleza y la cultura nunca han estado separadas, siempre han convivido y se indican como interdependientes.

Martínez Luna entiende que los pueblos viven esa naturaleza (la de la comunalidad-sustentabilidad) pero no la intelectualizan; existen, luego piensan. De esta manera los estudios e intervenciones que realizarán los egresados de Gestión Cultural de la UABJO, lo harán conscientes de una relación umbilical con la naturaleza donde la cultura no deambula por otros territorios sino que los comparte con la naturaleza y se genera una visión integral.



Las comunidades se han organizado a sí mismas durante siglos, han resuelto sus problemas a partir del trabajo colectivo, confían en quiénes conocen, y algunas han aprendido a desconfiar de los agentes externos que se introducen en la comunidad, han sido sujetas de prácticas colonialistas, aún en la actualidad.

El gestor cultural entonces, aprende a mirar desde dentro, y trabaja en la decolonización de sus prácticas y saberes de la academia. Cuando su trabajo es requerido en la comunidad indígena o se ha propuesto colaborar con alguna, debe soltar los ideales de superioridad, trabajar desde la horizontalidad, y escuchar a la comunidad, caminar con ella de la mano, para generar contribuciones recíprocas entre ambos agentes.

El profesional de la gestión cultural y el desarrollo sustentable tiene claro que no va a ayudar, pues esta es una relación de altruismo y por lo tanto una relación de poder. En la vida comunitaria no existe el poder, las autoridades trabajan bajo el principio del mandar obedeciendo.

## **REFLEXIONES FINALES**

Entendernos como parte de un todo y no como seres individuales representa quizás el más grande reto para aquellos que no hemos crecido dentro de una comunidad y pensamos en trabajar dentro de una. Acostumbrados a la vida en la ciudad, debemos comprender que la forma en que se organizan las comunidades es particular y compleja, y que si pensamos en trabajar en alguna, debemos primero conocerla en sus generalidades y entenderla desde su propio razonamiento desde el que ellas se entienden, se explican y justifican sus modos de vida, siendo conscientes de que su forma de organización es producto de una evolución a lo



largo de siglos, y sobre todo que se sustenta en su cosmovisión, una visión del mundo donde todos son de igual importancia, no sólo los seres humanos.

Muchas comunidades además cuentan con una organización fuerte y consolidada que quizás ni siquiera requerirían de nuestra labor, es así como debemos reconocer que nuestro trabajo de acompañamiento, debe darse al igual que en las redes, de forma horizontal y de manera equitativa; no seremos nosotros los encargados de enseñarles a hacer las cosas, seguramente estaremos aprendiendo de los procesos, y en general será un proceso de aprendizaje mutuo. Debemos mostrar disposición a aprender y a trabajar en sinergia.

Quizás no sea una tarea fácil pero en los casos que se permita, debe aprovecharse y considero que en la Gestión cultural las comunidades puede ver oportunidades de trabajo mano a mano, aún más si personas de las comunidades realizan el proceso de formación y sin abandonar sus saberes regresan o permanecen trabajando por el bien de la comunidad, pueden generar personas y actos conscientes y profundos con la capacidad de analizar, intervenir y transformar su entorno.

Señalar que el papel del gestor como agente externo puede ser poco funcional, no quiere decir que no sea necesario y útil la presencia de gestores, aun cuando no se introdujeran en comunidades indígenas, existen otro tipo de comunidades que se han formado y trabajan bajo algunos principios similares, comunidades urbanas, artísticas, cibernéticas, en las cuales también existe cabida a la práctica de la gestión.

De igual forma no se trata de que el gestor no pueda desarrollar su profesión en una comunidad a la que no pertenece, sino que esto represente una responsabilidad y desempeño más complejo, pues debe conocer y entender la dinámica de la comunidad para poder proponer y contribuir de manera eficiente.



El gestor que se introduce en un territorio desconocido, debe tener ya algún contacto que apoye su proceso de ingreso, debe presentarse ante la autoridad y en algunos casos recibir la aprobación de la asamblea, realizar investigación o diagnósticos participativos, y sobre todo escuchar las necesidades y opiniones de los pobladores. Su comportamiento es también relevante, no sólo en el sentido de la práctica profesional, sino hacia el comportamiento cotidiano por las calles de la comunidad, por esto debemos conocer la dinámica social y de comportamiento, los valores, las reglas, protocolos, lo sagrado, del lenguaje, y la actitud correcta.

Sin romantizar la idea que se tiene de las comunidades, debemos ser conscientes, de que si bien la organización comunitaria funciona y ofrece garantías a las comunidades, esto no significa que en ellas, todo sea miel sobre hojuelas, o amor y paz, pues la búsqueda del consenso implica dialogar, estar de acuerdo y por supuesto estar en desacuerdo.

Hacerse consciente de que los conceptos y valores que cada uno pueda tener, se viven de distintas maneras en el contexto comunitario, pues son sistemas tan complejos, que a partir de su propia forma de vida, poseen sus propios ideales. En estos casos no es nuestra tarea evaluar o decir qué está bien y qué está mal al interior de cada comunidad. Es necesario evitar la ejecución de prácticas colonialistas, y que todas nuestras estrategias sean diseñadas, “desde la cultura, por la cultura y para la cultura” (Matías,2017) para transformar la realidad con efectos positivos, podremos encontrar en las metodologías participativas herramientas que nos apoyen.

Entonces ¿cuál es el papel del gestor cultural en la comunidad? Ser un acompañante, facilitar el desarrollo de los procesos de cambio social, atender a las necesidades culturales y sociales existentes, aportar desde una visión amplia a la resolución de conflictos, a partir del trabajo en sinergia con los involucrados, como



iguales. En otro contexto apoyar la consolidación de proyectos sustentables, capaces de permanecer aún sin su presencia, y contribuir al fortalecimiento de comunidades.



## REFERENCIAS

- Barrera. R. (2013, Febrero 15) El concepto de la cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, Vol. 343. Recuperado de: ISSN 1989-4988 <http://www.claseshistoria.com/revista/index.html>
- Giménez, G. (2003) *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. México: Instituto de Investigaciones Sociales UNAM.
- Jara, O. (2017) *La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos Posibles*. Colombia: CINDE.
- Maldonado, B. (2011). *Comunidad, comunalidad y colonialismo en Oaxaca: la Nueva educación comunitaria y su contexto*. Oaxaca, México Colegio Superior para la Educación Integral Intercultural de Oaxaca.
- Mariscal, J. (2007) *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural*. México: UDG Virtual.
- Martínez, J. (2010). *Eso que llaman Comunalidad*, Oaxaca, México: Programa para el Desarrollo Integral de las Culturas de los Pueblos y Comunidades Indígenas (PRODICI) en el cual participan la Dirección General de Culturas Populares del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, la Secretaría de Cultura del Gobierno del Estado de Oaxaca y la Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca, AC
- L.R Matías. (Comunicación personal, Febrero 2017)
- J. Martínez (Comunicación personal, Marzo 2017)

