



Pancho Marchiaro

Cultura de la Gestión

Reflexiones sobre el oficio
de administrar proyectos para las culturas

Cultura de la gestión

Reflexiones sobre el oficio
de administrar proyectos para las culturas

Pancho Marchiaro



Marchiaro, Pancho

Cultura de la gestión : reflexiones sobre el oficio de administrar proyectos para las culturas . - 1a ed. - Caseros : RGC Libros, 2010.

156 p. ; 14x21 cm.

ISBN 978-987-26263-0-3

1. Gestión Cultural. 2. Políticas Culturales. I. Título
CDD 320.6

Corrección: Juan Rosso

Diseño de interior y de tapa: Ana Uranga B.

Fotografía de tapa: Gregorio Funes.

ISBN 978-987-26263-0-3

Hecho el depósito que prevé la ley

Impreso en la Argentina

A los efectos de utilizar estas reflexiones, o parte de ellas,
se ruega contactarse a pmarchiaro@hotmail.com

Presentación de RGC Libros

Esperamos sepa tanto el lector como nuestro autor disimular el desliz que a continuación cometeremos, pero nos apropiaremos de las líneas siguientes, no sólo para prologar un libro, sino para prologar un evento: la reedición de *Cultura de la Gestión*, de Pancho Marchiaro.

Y qué mejor que este espacio para explorar las múltiples significaciones que este relanzamiento conlleva: el lanzamiento de nuestro sello editorial, el hacerlo con un autor cordobés y no con uno extranjero o porteño, la consolidación de un proceso de trabajo, el editar a alguien que no es exactamente un ajeno a la historia de RGC y, por sobre todas las cosas, el editar un material que consideramos de gran valía para todos los que participamos de esto que llamamos gestión cultural.

Lanzarnos con propuestas editoriales, qué osadía; apenas si podemos con una revista y nos metemos con libros. Y sí, eso habla a las claras de una cultura de la gestión. Tras haber aprendido de la planificación afinada, de la necesidad de consolidar procesos, del crecimiento pautado y controlado, y tantas otras premisas, al final, justo es decirlo, el sueño pudo más, y no estamos tan seguros de que esté mal que así sea.

Que el autor con que iniciamos nuestro trabajo sea cordobés no es casual; para nosotros representa sostener nuestra posición de que no todo pasa por Buenos Aires; en términos objetivos es reconocer que, hoy, *la ciudad ex – céntrica* es quizá el caldero más productivo del país en los temas que acá nos convocan, cocinados en Fundación ABACO, el CCE.C, las opciones de formación de la Católica y de la UNC, el trabajo de No Me Grites y de tantos otros colectivos y, por sobre todo, de tantos trabajadores, digamos mejor, laburantes de la cultura. Córdoba desborda de proyectos culturales innovadores, creativos y fuertemente comprometidos con su realidad.

En octubre de 2003 sacábamos el primer número de la que fue la primera época de *Revista Gestión Cultural*. A la ya sabida dificultad que nuestro país entraña para que las producciones culturales (y de todo tipo) accedan a Buenos Aires, nosotros agregamos, con la experiencia misma, la dificultad que para una iniciativa como la nuestra representaba llegar al interior. Sin embargo, y vaya uno a saber cómo, llegamos a Córdoba: al poco tiempo recibíamos un mail de un tal Pancho Marchiaro que festejaba nuestra iniciativa, se presentaba por entonces como Sub Director del Centro Cultural de España en Córdoba y nos proponía un artículo. Así comenzamos un vínculo de colaboración y fructífero trabajo, aunque en verdad nos debemos un trabajo conjunto más intenso, un vínculo de trabajo del que esperamos ésta, la reedición de *Cultura de la Gestión*, no sea ni cerca la meta de llegada, sino una nueva instancia de partida.

Ahora bien, ¿es necesario un nuevo libro sobre gestión cultural? Desde hace unos diez años compramos todos los que encontramos y, la verdad, no pasamos de un pequeño estante de la biblioteca. Un campo disciplinar se consolida, entre otras cosas, a través del análisis de su realidad, del atesoramiento de las experiencias, de la práctica reflexiva y de la reflexión sobre las prácticas: todo ello está en el sustrato de *Cultura de la Gestión*.

Pero *Cultura de la Gestión* está lejos de ayudarnos sólo a llenar ese estante; es una pieza valiosa en un directorio en que mucho de lo dicho se repite hasta el cansancio. Lo es porque rompe con el esquema de decir lo dicho diciéndolo de otro modo; con la sola reelaboración, no faltan en sus páginas las citas de autoridad y la referencia a los grandes temas que conforman la agenda de la profesión, pero su perfil más valioso está en su atrevimiento a la toma de posición y a la propuesta. Sin dudas, ése es el punto fuerte de este libro.

Equipo de RGC

Agradecimientos, segundo intento

En la primera edición de este libro, reconocía y, querría sostenerlo, a las personas que desde CCE.C y concretamente desde la Universidad Blas Pascal y el FORUM UNESCO impulsaron la aparición de *Cultura de la Gestión*, como Mercedes Outumuro y el Arq. Héctor Keismajer; a la Ex Agencia Córdoba Cultura de la Provincia de Córdoba y a la Dirección de Cultura de la Ciudad. Pero además de los agradecidos de entonces quiero sumar a mis compañeras de la Fundación Ábaco Cultura contemporánea. Desde su presidente Paula Beaulieu –cómplice ideal para cualquier proyecto y amiga entrañable–, pasando por las queridas Julia Barrandeguy y Carolina Chávez hasta Daniela Bobbio, quien no sólo debió soportarme como docente sino que ahora debe hacer lo propio como responsable de los programas educativos.

Mi reconocimiento a las correcciones que me hiciera Mariú Biaín en su momento y a Octavio Martino por la foto.

Nota de la reedición

5 años después de la edición de *Cultura de la Gestión*, lanzado originalmente en mayo de 2005, y con varios años de agotado en librerías y en la propia cabeza del autor, surgió la iniciativa del flamante equipo del sello RGC de volver a lanzar el material a la calle. Dicen Emiliano y Nicolás que además de servir, es divertido. Si el humor es un gesto de complicidad que separa los cercanos de los lejanos, pasarla bien hizo que esta segunda edición se concrete con absoluta naturalidad. En ese sentido, no se diferencia demasiado de la anterior, salvo en la deuda moral que tendré con RGC, pues han tenido el valor de mirar a un autor del interior, y de pensamiento periférico, para su iniciativa, llamada a ser central. Los datos que han sido actualizados son claramente identificables y son un aporte de Téc. Micaela Moreno, quien me acompaña como adjunta en el Taller Horizontal de Producción y Gestión Cultural de la Escuela Roberto Arlt, donde me desempeño como docente. Micaela, otra persona enredada en el humor, estaba feliz porque el ejemplar del libro que poseía (uno fallado) no tenía el último apartado, “La formación del gestor...”, cuestión que interpretó como una ironía. ¿Cómo no sumarla a esta edición?

Índice

- 0.1. Intro / 15

- 0.2. Advertencia sobre el contenido de la publicación / 19

- 1. La descripción de la escenografía / 21
 - 1.1. Ciudades periféricas, ciudadanos fuera de la periferia / 25

- 2. Con el derecho / 35
 - 2.1. Tres interpretaciones de derechos culturales / 38
 - 2.2. Los derechos culturales como derechos humanos / 52
 - 2.3. Deberes y límites desde los derechos culturales / 60
 - 2.3.1. Deberes culturales grupales / 62
 - 2.3.2. Deberes culturales individuales / 66

- 3. Modelos de gestión / 69
 - 3.1. Estrategias de organización / 73
 - 3.1.1. El modelo de aportes técnicos / 81
 - 3.2. Las áreas de los modelos de gestión / 86
 - 3.2.1. Implementar el cambio / 98

14 Pancho Marchiaro

- 4. Del evento al programa / 102
 - 4.1. La composición de los programas y actividades culturales / 104
 - 4.2. Clasificación de programas y actividades artístico-culturales / 113
 - 4.2.1. Una puntualización sobre mecenazgo, esponsoreo, auspicio y patrocinio / 125

- 5. El prospecto del gestor / 131
 - 5.1. La misión del gestor / 134
 - 5.2. El perfil del gestor, su actividad y los campos de aplicación / 136
 - 5.3. Campos de aplicación / 143
 - 5.4. La formación del gestor y el desafío de la ciencia / 148

Esta edición responde a múltiples necesidades, entre ellas la de comentar una serie de fragmentos conceptuales de otras publicaciones directa o tangencialmente relacionadas con la problemática de la gestión cultural, las industrias culturales, y el desarrollo de estrategias y políticas de acción cultural. Un acopio, una suerte de *remix*, que se acerca a “la práctica del *dj*, la actividad de un *web surfer* y la de los artistas de las post producción (que) implican una figura del saber, que se caracteriza por la invención de itinerarios a través de la cultura”.¹

El acopio de conceptos resultante se hilvanó con el dictado de las clases del módulo Gestión Cultural del Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas, Universidad Blas Pascal,² así como de la Diplomatura en Gestión Cultural de la Universidad Católica de Córdoba –convenida con Fundación Ábaco Cultural Contemporánea–, y del Taller Horizontal de Producción y Gestión Cultural de la Escuela provincial de teatro y danza Roberto Artt.

1. Bourriaud, Nicolas, *Postproducción*, Los sentidos / Las artes visuales, Adriana Hidalgo Editora, 2004. ISBN 987-1156-05-7.

2. Universidad Blas Pascal: www.ubp.edu.ar; Universidad Católica de Córdoba www.ucc.edu.ar; Fundación Ábaco www.abaco.org.ar

Inicialmente la búsqueda de conceptos se fue configurando a partir de las propias necesidades que surgieron durante la gestión de los programas y proyectos que nutren la propuesta del Centro Cultural España. Córdoba.³

Sin dejar de lado una de las pocas señas que conservamos, la ironía, esta publicación recorre un trayecto desde la teoría hasta la práctica. Este trayecto, que comienza explicando quiénes son los destinatarios de las acciones culturales y por qué, se extiende hasta una serie de modelos concretos de gestión cuya eficacia no es garantizada, pero que sí tienen la virtud de haber sido experimentados en la labor diaria.

Modelos prácticos diseñados en el contexto. Imprecisos destinatarios de acciones, más allá de los integrantes de las clases globales emergentes definidas por Negri en *Multitud*.

En cada reflexión se hace referencia, con insistencia en el caso de algunos autores, a opiniones que aportan claridad e inclusive premisas medulares. En todo caso, el conjunto de las publicaciones mencionadas conforma una biblioteca básica y, a la vez, un conjunto de posturas y personas en tensión a las que, aunque reunidas, no se ha logrado apaciguar.

Generalmente se trata de citas de autores de publicaciones impresas. Sin embargo, hay un volumen de información que descansa, siguiendo el concepto de bucear la red, en los profundos corales del ciberocéano. Por cierto, de la misma manera que se han señalado todas las ediciones gráficas, se ha hecho lo propio con lo extraído de Internet, aunque sin saber la perduración de dichas locaciones. En este sentido, y omitiendo la tradición de las citas, se han agregado datos como los ISBN de las ediciones, intentando facilitar su eventual consulta.

3. Centro Cultural España. Córdoba: www.ccec.org.ar

Hija de la búsqueda de un método para enseñar, y de las exigencias propias del quehacer práctico del gestor en una institución latinoamericana de una ciudad como cualquier otra, esta *mélange* se propone construir un recorrido que parte de las premisas que justifican la necesidad de gestionar mirando fijamente a los beneficiarios, para desentrañar las instancias necesarias en la construcción de nuevas políticas culturales y sus consecuentes procesos de organización de los servicios.

— □ 0.2. Advertencia sobre el contenido de la publicación

Una estrategia para construir programas culturales (cuya síntesis sería: detección de una problemática sobre la que se quiere –o debe– accionar, desarrollo de una hipótesis conceptual, identificación de los segmentos beneficiarios, análisis del contexto, elaboración de estrategias de comunicación, y características particulares de los servicios concretos) demanda situarse y adoptar una perspectiva específica. Llevar a cabo dichos procesos como respuesta a las necesidades de los verdaderos protagonistas no es una propuesta de mi autoría. Muchos autores han sugerido y descrito esta línea de trabajo. Y otros tantos la han implementado.

Tal el caso del autor catalán Toni Puig Picart,⁴ quien con una claridad tan asombrosa como su propia persona, propone en sus seminarios:

“Debemos apostar con fuerza para situar a los ciudadanos en el centro de todas las decisiones para la cultura. Hasta ahora en el centro han estado los políticos, los artistas o el afán por salir en los

4. Puig Picard, Toni, Asesor de Comunicación y Calidad del Ayuntamiento de Barcelona desde 1976. Es autor de *Ciudad y Cultura en el Siglo XXI*, entre otros libros, y fundador de la Revista *Ajo Blanco*.

medios. Los ciudadanos, hoy, piden a las organizaciones públicas para la cultura que les faciliten propuestas de sentido para su vida personal y común a través de las artes, el teatro, los museos, las bibliotecas, los debates, la fiesta... Esto conlleva una gestión más relacional, próxima, innovadora, comunicativa o corresponsable.”

Condescendiente con esos conceptos, y aportando cruces de diferentes autores, la estructura de esta publicación incluye reflexiones, articuladas en secciones, que apuntan a relevar temas, condimentándolos a su vez con consideraciones sobre las prácticas culturales actuales.

El trabajo se completa con propuestas de clasificaciones, divisiones metodológicas y tipológicas, así como con otros artilugios intelectuales que están lejos de ser absolutos o siempre originales. También vale decir que no están libres de una posición tomada respecto del rol del gestor en estos tiempos modernos.

Primera reflexión: una descripción de la escenografía

En el léxico técnico, la escenografía, que proviene del griego *dibujar* la escena, hace referencia a la perfecta delineación en perspectiva de un objeto, en la cual, con sus claros y oscuros, se representan todas las superficies que se pueden descubrir desde un punto determinado.

Antes de comenzar, o mejor dicho, de recomenzar, una breve aclaración: la presente publicación corresponde a una reedición; por ello y debido a los cambios que han tenido lugar, sin ánimos de ofrecer una tediosa reconstitución de todos los datos, éstos se irán incrustando en este recorrido escenográfico mediante una correspondiente mención a la situación desde una perspectiva más cercana en el tiempo, del panorama trazado. Ahora bien...

Tal como se indicó en la Intro, estos apuntes están contextualizados a partir de la problemática del ejercicio de la gestión cultural en Latinoamérica. Países como Argentina, Bolivia y Brasil, sólo por mencionar los tres primeros, los cuales, en orden alfabético, orgullosamente ocupan esta parte del mapamundi, poseen severos inconvenientes al momento de debatir los temas relacionados con la cultura.

Independientemente de sus discursos, las acciones políticas de los mandatarios reflejan una voluntad, cuando menos dubitativa, a la hora de analizar y decidir sobre estas cuestiones.

Hemos mencionado a Argentina, Bolivia y Brasil. En el caso de este último, al 2010, ha habido importantes cambios desde la prime-

ra publicación del libro; de hecho, el Ejecutivo ha enviado al Congreso dos proyectos de enmienda constitucional, el primero para aprobar el plan nacional de cultura, que organizó el sector en líneas estratégicas para los próximos 10 años, y el segundo, la PEC 150, que pretende garantizar el 2% del presupuesto del país para el área de cultura.

En efecto, mal que nos pese, es frecuente que las autoridades no tengan claro cuál es el motivo por el que es necesario dotar de recursos y dedicación a las áreas de cultura. Y las autoridades, mal que nos pese, han sido elegidas por nosotros a partir de sus plataformas de propuestas. Nadie, ni tan siquiera nosotros votantes, colocamos a la cultura como un factor vinculado con la calidad de vida.

Por consiguiente, intentaremos girar sobre algunos interrogantes: ¿Por qué un país con altos índices de miseria, problemas de desnutrición infantil –que, por cierto, resultan incongruentes en un país productor de alimentos– y una deuda externa monumental debe invertir en conciertos? Sinceramente las preguntas son muchas más: ¿Por qué no aplicar a programas de alimentación o de pago de las acreencias externas los pocos dineros con que cuenta el presupuesto del Gobierno? ¿Para qué mantener un teatro o editar libros en lugar de suturar los cratéricos caminos que recorren las distancias y unen las ciudades?

Este planteo, libro *versus* leche, que todos asumimos como superado, en el fondo de nuestra conciencia y, fundamentalmente, en la de nuestros dirigentes, aún está vigente.

Si por un momento dudamos de la voluntad de nuestros líderes a la hora de definir los presupuestos conformados por nuestros propios aportes y asignados a temas de cultura, no nos atrevamos a analizar la política de patrocinio de las compañías. Compañías en las que depositamos nuestra confianza, y, más importante, nuestros pagos, pero que normalmente sólo nos retribuyen con el poco literario “pagado” en sus comprobantes.

Además de este sello en nuestras facturas, es infrecuente que las empresas tengan una política de aporte concreto a cuestiones culturales.

De lo contrario analicemos estos datos mientras tomamos un vaso de leche descremada:

A pesar de las recomendaciones de la UNESCO de invertir un mínimo de un punto del presupuesto anual, en la Argentina del año 2004, el secretario de Cultura maneja un fondo de tan sólo el 0,17%. Casi seis veces menos del mínimo indispensable. Efectivamente 0,17% es la sexta parte del 1% que recomienda la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Sólo como experimento, reduzca el sueldo de los funcionarios de cualquier área pública a la sexta parte del salario mínimo y compruebe los resultados doce meses después. Para 2009 la inversión llegaba al 0,21%, según indicaba el propio equipo de difusión de la Secretaría de Cultura: una 4.76 parte de lo recomendado.

En la Argentina, un simple ejemplo de Latinoamérica, la desnutrición del presupuesto cultural es un ejercicio sistemático que viene de larga data. Sin ánimo de ser macabro, propongo repetir el ejercicio anterior de “dieta cultural”, sólo que, esta vez, el lector deberá comprobarlo en carne propia para evitar ser juzgado por homicidio: aliméntese durante décadas destinando tan sólo la sexta parte de lo que el Ministerio de Salud recomienda invertir para cubrir la canasta básica alimentaria de una persona...

Por desgracia, las dificultades de naciones como la Argentina no terminan ahí.

En países que se inscriben entre los desarrollados, por caso Francia, según señala el docente y especialista en financiación de

la Cultura, el investigador Edwin Harvey,⁵ el presupuesto para su Ministerio de Cultura y Comunicación representa sólo el 50 por ciento de la inversión en cultura, ya que el otro 50 por ciento es aportado por comunidades, regiones y ciudades. Todo esto sin tener en cuenta que las políticas de patrocinios de las compañías de estos países son verdaderas máquinas aplanadoras comparadas con las (in)existentes en la región sur del globo terráqueo.

Si tenemos presente que el antes mencionado presupuesto es de un par de miles de millones de euros para el año 2004, contra los 126 millones de devaluados pesos (aproximadamente 31.5 millones de euros), la comparación resulta odiosa: en esta región invertimos, en proporción, 70 veces menos.

En 2009, Francia tenía previsto invertir 2.810 millones de euros, según datos obtenidos del Ministerio de Cultura y Comunicación de Francia. Eso sí: el presidente Sarkozy aclaró que serían para mantener patrimonio e iglesias.

5. Harvey, E., especialista en financiación de la cultura. Abogado y director de la Cátedra UNESCO de Derechos Culturales de la Universidad de Palermo. Elaboró *La financiación de la cultura y de las artes*, donde analiza las experiencias aplicadas en los países iberoamericanos para proteger el patrimonio cultural, promover las expresiones artísticas y desarrollar las industrias culturales. Iberautor / Sgae, España, 2003. ISBN 84-8048-492

Ciudades periféricas, ciudadanos fuera de la periferia

Como sea que se plantee, el problema de la baja inversión en cultura por parte de los Gobiernos no es el único de nuestros males. Argentina, como tantos otros países de la región sur, posee un esquema severamente centralista: su ciudad capital concentra a un tercio de los habitantes y es una de las tres más pobladas de América Latina. Concentra, también, cerca de un 70% de los fondos de los 47 organismos dependientes de la Secretaría de Cultura nacional, por lo que resulta que los habitantes del resto del país sobreviven, culturalmente, con tan sólo un 30% del presupuesto.

Por último, ya que no es el objetivo de este punto, cabe mencionar que del presupuesto de cultura de la Argentina sólo “el 20% se destina a acciones y programas culturales, pues el restante se destina a pagar sueldos del personal y mantenimiento del área”.⁶ Deberíamos investigar qué emprendimiento, inclusive del mismo rubro, destina el 80% de sus recursos al pago de sus sueldos y mantenimiento y tiene un mínimo de resultados plausibles.

6. Di Tella, Torcuato, entrevista, diario La Nación, Argentina, 3 de mayo de 2004.

¿Repasamos? Argentina destinaba para su área de cultura 6 veces menos de lo mínimo recomendable, según UNESCO. De ese presupuesto, el 20% se conducía concretamente a proyectos y programas culturales. Por otro lado, sólo el 30% salía de la ciudad capital para atender las necesidades del 70% restante de la población. Para 2009, como ya se dijo, la situación se mantenía en casi 5 veces menos.

La degradación de la situación cultural de los argentinos “periféricos”, quienes no viven en Capital Federal, tenía entonces una brecha más grande si se tiene en cuenta que la gestión actual de gobierno porteño destinaba 150 millones de pesos (37.7 millones de euros) al presupuesto cultural. Cabe destacar que la Ciudad de Buenos Aires posee más presupuesto para cultura que todo el país. Esto debido a que destina el 4,5% de su previsión de gastos anual. Teniendo en cuenta que su presupuesto de gobierno es más pequeño, invierte 26 veces más que la Nación. En la Ciudad de Buenos Aires, según el SInCA y el trabajo de actualización hecho por Téc. Micaela Moreno para esta reedición, en 2009 se llegó casi a 100 millones de euros invertidos.

Si un concepto de país periférico ya es incómodo, ser un ciudadano periférico en un país periférico es algo similar al naufragio civil, deja de ser *lo que rodea una figura*, para caerse fuera.

El hecho de que sólo el 20% del presupuesto realmente se haya transformado en programas, acciones y eventos culturales nos obliga a la siguiente reflexión: si lo duplicáramos sin aumentar los gastos fijos, que representan el 80%, sextuplicaríamos la inversión en programas y actividades. Parece ficción, aunque podría ser cierto.

Insistiendo con la ficción de que se duplicaran los fondos de la Secretaría de Cultura –por ejemplo de 2004– tendríamos un presupuesto de 0,34%, casi la mitad que el porcentaje que destina Brasil (0,6% para el 2004, y similar previsto para el 2005) y bas-

tante lejano del 2% federal que prevé para 2010, tras enmienda constitucional. Siempre se dijo que la ficción carioca era mejor que la argentina.

Por otro lado, y a diferencia de Chile, quien, acorde a las necesidades subrayadas y políticas perfiladas en el documento “Chile quiere más Cultura”, presenta un presupuesto en crecimiento (ostentando un 0,37% hacia el 2008); el Gobierno argentino afirmó en 2004 que la cultura no es una prioridad, ni siquiera para los funcionarios del área que ostenta su nombre.

Durante el período transcurrido desde la edición inicial de este libro, ante tantas promesas y delineamientos tendientes a un futuro de políticas culturales fundantes, lo cierto es que, según datos provistos por el SInCA, el presupuesto destinado a cultura presentó una suba del 0,17%, con un pico máximo del 0,27% hacia el 2007, durante la gestión de José Nun.⁷ Sin embargo, el actual Secretario de Cultura, Jorge Coscia, se enfrenta a una reducción del 20% del presupuesto con un fondo del 0,21% hacia el 2009 (aunque insiste en una discursiva aproximación al 1%).

¿Y si no duplicaran los fondos, pero nuestros gobernantes se ocuparan prestando atención al asunto, como hacen otros socios sudamericanos? Brasil ostenta rango de ministerio para asuntos de cultura, al igual que Chile y Colombia. Esto sin contar que los dos primeros tienen leyes de mecenazgo, las cuales con mayor o menor suerte aportan recursos y, fundamentalmente, compromiso de otros sectores de la sociedad.

7. Desde la primera edición de este libro, al ex secretario Di Tella le sucedió José Nun, quien se declaró perfilado a elevar el presupuesto de cultura y a profundizar los principios de una gestión cultural basada en políticas culturales con el ímpetu de una construcción de ciudadanía y una marcada federalización, de la mano de programas como *Café Cultura Nación*. Sin embargo, y pese a los logros obtenidos, tal como lo señala Susana Reinoso en el diario La Nación, la frase del “ex secretario de Cultura: ‘La cultura no es una prioridad para el Gobierno’ quedó resonando como una verdad soterrada”.

Para corroborar que los países en vías de desarrollo (iqué término tan perverso para una nación que gracias al Gobierno del Dr. Carlos Menem prácticamente no cuenta con actividad ferroviaria!), o mejor dicho, que los países cuyas deudas se expanden están fuera de la línea que se traza en el hemisferio norte, van los siguientes datos.

Efectivamente, hay países que destinan una generosa sección de su presupuesto a la cultura. Aun en la Argentina hay ciudades como la propia Buenos Aires, que como se señaló antes, tiene la “fortuna”, y sin cinismos, de contar con una comuna que destina entre el 3,5 y el 4,5% de su presupuesto a estos tópicos. Pero si se evita la frivolidad de pensar que los europeos invierten en cultura porque tienen más recursos, y se desempolva el pasaporte, o se conecta el módem, encontramos, allí, otra realidad.

Es evidente que los países desarrollados destinan más dinero en metálico que los países latinoamericanos, pero la decisión política es la que cuenta: el hecho es que destinan un mayor porcentaje. El producto bruto de Francia es de aproximadamente de 1.3 billones de dólares, de los cuales el Estado destina más de 2500 millones para cultura.⁸ Teniendo presente que su población ronda los 60 millones, el Estado invierte más de 50 dólares por habitante. Denominémoslo inversión estatal en cultura per cápita. España, con un producto bruto más reducido, aumentaba en un 5% su inversión estatal.⁹

8. Según publica el Ministerio de Asuntos Exteriores francés, en el año 2000, el Ministerio de Cultura contaba con un presupuesto de 2.450 millones de euros. Dicho sea de paso, la financiación de la cultura se eleva a unos 11.430 millones de euros, la mitad garantizada por el Estado y la otra mitad por las colectividades locales. Las economías domésticas gastan una media de 1.021,41 euros al año en cultura, ocio, deporte y juegos, es decir, el 3,5% de su presupuesto.

9. A finales de 2003 la ministra Del Castillo, presentó en el Congreso los presupuestos del Ministerio para el año 2004 previendo 2.381,4 millones de euros, experimentando de manera global un incremento del 4,98%, lo que supera el aumento del presupuesto del Estado, cifrado en el 3,9%. El importe de la partida destinada a Cultura aumentaría un 5,20%.

Argentina sí que tiene un PBI reducido: es 12 veces más pequeño que el de Francia y cabe al menos 5 veces en el de España. Pero invierte en CULTURA (eso sí: con mayúsculas y de pie y vestido de gaucho) 1.07 dólar por habitante.¹⁰ ¿Doce veces menos que Francia? No: 50 veces menos. ¿Cinco veces menos que España? ¡No!... 20 veces menos. La crisis europea de 2009 y 2010, y ciertas variaciones en la relación dólar / euro / peso argentino han matizado mínimamente estas estadísticas.

A la hora de asignar montos para resolver una inversión prioritaria, como debe ser el mantenimiento de museos, centros culturales y teatros, el Estado sostiene decisiones signadas por la escasez. Estas últimas están muy lejos de un concepto republicano de la cultura; por el contrario, colaboran con la desigualdad, ya que, como se demostró, no guardan relación con ningún porcentaje presupuestario o referido al Producto Bruto Interno.

Esto explica por qué Ud. y yo ahorramos para viajar lo más lejos posible. Lo que no se explica con facilidad es por qué Ud. y yo elegimos a quienes nos gobiernan y gobernaron.

Efectivamente estos datos son, cuando menos, disuasorios. Y lejos de descartar un alud de excepciones y otro tanto de eventuales tergiversaciones, la realidad que se ha plasmado debe estar a estas horas clonándose una y otra vez, a su escala, en cada Estado, cada provincia, cada ciudad. Cabe aclarar que los datos mencionados están agrupados por reparticiones, ministerios y secretarías, que en algunos casos cubren más que los temas propiamente culturales y que, por ello, pueden ser ajustados en determinada dirección; sin embargo, las estadísticas están y, de hecho, estamos reeditando este libro sin que haya habido una sola réplica.

10. Teniendo presente un presupuesto de 37.7 millones de euros al año, para casi 40 millones de habitantes, tenemos que a cada argentino le correspondería 0.94 euro. Con un cambio favorable, 1.07 dólar.

Resulta sencillo acceder a estadísticas que indican cuánto se invierte en países, como los antes mencionados, donde permanentemente se generan mediciones y estudios desde la órbita pública. En esto también estamos en desigualdad de condiciones ya que nadie puede determinar fielmente a qué se destinan los fondos de las escasas arcas de la Secretaría de Cultura de la Nación Argentina. Dinero que los ciudadanos suponen invertidos en acciones que transformen la cultura en energía, creatividad y cohesión para mejorar sus vidas y aproximarse al proyecto de ciudad y nación en la que quieren vivir.

La tesis que confronta los bolsones de ayuda alimentaria, por un lado, contra la inversión en cultura por el otro, no existe más en Argentina. Hoy, ni siquiera este perverso razonamiento está vigente. No caben dudas, en las estrechas esferas del poder, que la inversión en cultura es una frivolidad.

Todo esto, sin poner en tela de juicio a los responsables de llevar a cabo los proyectos en esta área. Sin temor a equivocarse, se puede decir que los mecanismos de selección de los responsables culturales normalmente están a la altura de los presupuestos.

Siendo consciente del malestar en el que probablemente se haya sumergido el lector, unas líneas más de tortura antes de comenzar a despuntar alguna esperanza.

En el hipotético caso de obtener recursos y de contar con personal idóneo, ¿quién tiene derechos adquiridos sobre sus frutos?, ¿los artistas?, ¿los curadores?, ¿los componentes de las industrias culturales? o ¿simplemente la población? Y terminemos de sufrir: ¿qué es lo mejor para los artistas, los curadores, y asistentes a *vernissages*?... Y a la gente, ¿qué conviene proponerle?, ¿lo que más le gusta, lo que conoce, lo que no conocerá jamás, lo incomprendible, los caprichos del director del museo, del curador, lo que consume por mandato de los medios o por las directivas de las compañías multinacionales, en un futuro cercano multiplanetarias?

La hipótesis del director de una dependencia cultural atrayendo hacia sí el foco de las necesidades artísticas, e inclusive la hipótesis de él —o los artistas— en el centro de las decisiones, no deben ser descartadas con tanta velocidad. De hecho, numerosos autores comenzarían a entrecerrar los ojos. Y los puños.

Tal vez exista una luz, un mínimo de esperanza: hay instituciones y organizaciones que pueden responder por nosotros a esta montaña de dudas. En el fondo, por qué no detenerse por un segundo y tranquilizarnos: algunos grupos religiosos tradicionales, y hasta alguna de las nuevas telerreligiones de señal paga de tres dígitos, podría elegir qué es conveniente para nosotros. En algún caso, ya tienen una experiencia en esos quehaceres, y si los partidos políticos lo hacen, las religiones también deberían tener derecho.

Si dudamos que la respuesta provenga de las instituciones, tal vez el mercado y el progreso estén en condiciones de ofrecer tranquilidad: propongo la libre interrelación de las industrias culturales (o hiperindustrias y autopistas de la comunicación), sin la intervención del Estado, para que, en función de las leyes del mercado, construyan una nueva realidad cultural, a la que consumiremos felices como perdices y plenamente seducidos por su publicidad. Esta idea es realmente apasionante: una autopista circular plagada de carteles, cuyos peajes son simplemente un arancel para poder seguir leyendo las publicidades. O ¿qué tal tandas publicitarias más extensas que los films?, ¿o señales televisivas que sólo emitan comerciales? ¡Ups, esto ya existe!

Finalmente, aunque tal vez sea prematuro plantearlo en este momento, ¿hacia dónde conducen las autopistas de la información?

Una de las cosas más asombrosas del interior de cualquier país latinoamericano es su capacidad de apropiarse de la ficción, para volverla real; un libro de García Márquez no es ficción: es la

pura verdad acerca de cómo se vive en Colombia o Venezuela. Una ironía sobre la demagogia en Argentina, o sobre las características de las industrias culturales, puede ser interpretada como el señalamiento de una acción política concreta.

De la misma forma, habrá que tener cuidado de cualquier funcionario que se sienta tocado por uno de estos comentarios, ya que el poder que se les ha conferido es una buena herramienta para homogeneizar opiniones. No es chiste (o nuevamente la ironía, si es un chiste avísennos), Argentina es así. Los gobiernos consultan a cuatro vecinos del Gran Buenos Aires acerca de lo que éstos quieren en materia cultural y, exactamente lo que escuchan, hacen. Respuestas descabelladas, o en el otro arco de los niveles de lectura, acertadas, si quien las recibe tiene las herramientas necesarias o un gabinete de especialistas para decodificarlas en diagnósticos sociales.

Mejor será retomar la hipótesis sobre las formas de organizar la producción cultural, un tema apasionante para ensayar sin pudor.

Tal vez el poder esté en el pueblo y la solución sea algo más soviética: se hacen escribir una serie de libros, se editan otros de aquí y de allá, se eligen algunos próceres que figuren firmes en los retratos, y sencillamente que desaparezca lo demás.

O mejor aún, una versión un poco más anárquica, que será divertida y donde habrá oportunidades para que cada uno sea responsable de sus actos: la propuesta es subdividir el presupuesto destinado a cultura en tantos habitantes como tenga un país y que cada uno resuelva su problema: podría, señor lector, ir mañana mismo con su cheque y comprar un libro de saldo en su supermercado amigo. Este libro, tal vez.

Intentando cumplir con todos, ahí va la versión del libre mercado a ultranza: cuando cada contribuyente recibe un porcentaje del presupuesto de cultura del Estado proporcional a su pago como

contribuyente al sistema impositivo, y un pequeño descuento para sus impuestos de ese año. Señor lector, ¿cuál fue su aporte este año? . . .mmm. . . me temo que le ha tocado un libro de recetas.

Cerremos esta reflexión con un balance de despedida: Argentina tiene déficit de inversión en cultura, lo cual se desprende de su presupuesto. Latinoamérica toda tiene ese inconveniente desde los años noventa, salvo anuncios de crecimiento del presupuesto de Chile y Brasil, que para la edición 2010 de este libro es –cultural y socialmente hablando– “otro país”.

Eso sí, para colaborar con la intranquilidad de la población, cabe aclarar que el grueso de los presupuestos gubernamentales no va con exclusividad a temas tan delicados como la educación o la salud en las zonas australes del mapamundi. En el país de las vacas gordas se invertía, en la década pasada, la mitad del presupuesto de salud en materia militar. Efectivamente, según el Centro de Información para la Argentina y Uruguay de las Naciones Unidas, en Argentina, el gasto público militar representaba el 53,6% del gasto estatal en educación y el 40,2% del gasto público en salud. En otros países como Brasil, Chile y México los porcentajes son similares (121,8/116,4 y 58,4/28,8, 96,5/31,1, respectivamente).

Al igual que en los libros de *Elige tu propia aventura*, hay otro desenlace para esta reflexión: el Estado chileno aumentará el gasto para cultura en un 18% y el militar en un 100%.¹¹ Si estaba tentado de visitar Chile, piénselo dos veces. Si decide ir a ese hermoso país, no los haga enojar.

11. Las Fuerzas Armadas de Chile dispusieron en el año 2004/5 del doble de su presupuesto promedio, por mantenerse las tendencias alcistas en los precios del cobre. En función del precio de ese metal y los planes previstos de exportación, los militares del país trasandino contaron con una cifra cercana a los 500 millones de dólares adicionales para la compra de armamentos. Estas Fuerzas Armadas financian sus compras militares con el 10% del total de las exportaciones de Codelco, la empresa estatal chilena, con un piso de 220 millones de dólares cada año, según la denominada Ley Reservada del Cobre.

Apunte final: el gasto militar aumentó 10.000 millones de dólares en América Latina y el Caribe entre 1990 y 1999. Referido a la década en curso, lo hemos estado gastando; luego, vea nuestro anuncio publicitario acerca de cómo nos fue. ¿Venezuela? Bueno, en ese caso hay material para escribir un libro aparte.

Desde la publicación original de este libro, en 2005, han sucedido varios cambios que no auguran buenas noticias. Otros Estados latinoamericanos, en una sostenida reorganización de sus presupuestos culturales, parecen sacarnos ventaja. En relación a los previamente nombrados, Chile presenta un presupuesto destinado a cultura en alza, bajo las definiciones de Política Cultural 2005-2010, en el documento “Chile quiere más Cultura”, mientras que en Brasil,¹² a la fecha de esta reedición, se encuentran vigentes proyectos de enmiendas constitucionales destinados a establecer un marco regulatorio para el sector con miras a la planificación estratégica para los próximos 10 años, apostando a la cooperación de la unión del área y la actualización de los presupuestos destinados a cultura, con ánimos de establecer como mínimo el 2% del presupuesto de los ingresos federales, el 1,5% de los estatales y el 1% de los municipales (alineándose con las recomendaciones de UNESCO de invertir al menos un punto del presupuesto anual del Gobierno).

12. Destacándose el PEC416/05 del Sistema Nacional de Cultura que prevé institucionalizar un modelo de gestión compartida en la unión de los Gobiernos federales, estatales y municipales en acuerdo con la sociedad civil, para la formulación, fomento y ejecución de políticas culturales. Plan Nacional de Cultura (PL 6.835/2006) como instrumento de planificación estratégica donde se establecen las directrices para las políticas públicas de cultura para los próximos 10 años. EL PEC 150 (PEC 150/2003) que pretende incrementar los presupuestos destinados a cultura estableciendo como mínimo el 2% del presupuesto de los ingresos federales, el 1,5% de los estatales y el 1% de los municipales. Por otro lado, este conjunto de proyectos no sólo sitúan a la cultura como importante motor económico fortaleciendo, democratizando, desburocratizando e incentivando su acceso, producción e inversión (Vale-Cultura, Procultura) sino que prevén su reconocimiento como Derecho Social Constitucional (PEC 236/2008). Detalles en la web del Ministerio de Cultura de Brasil <http://www.cultura.gov.br>

Segunda reflexión: Con el derecho

Derecho, en el diccionario más elemental, está definido como lo que marcha rectamente en el orden físico, o lo que sin torcer, se encamina al logro de un fin y sirve moralmente de guía para nuestros actos. La palabra latina *jus*, o derecho, deriva de la sánscrita *yu*, unir o enlazar, entendiéndose por esto que el derecho es un lazo de unión entre los hombres.

Volviendo a las luces que se opacaban en el anterior apartado sobre por qué hay que propiciar la cultura, hay un indicador que puede señalarnos una amplia zona de trabajo. Ese indicador proviene de la propia razón por la que nos sentimos con poder de exigir una gestión de lo cultural. Y en los casos que exista, una mejor (me hubiera gustado dejar un error tipográfico estupendo “en los caos que exista”). Podemos exigir por nuestros derechos culturales, solicitarlos en su cantidad y con un mínimo de calidad. Aún más: tenemos un derecho humano a acceder a la cultura o las culturas.

Es real: hace más de 60 años, desde 1948, usted, lector, cuenta con este derecho.

La Declaración Universal de los Derechos del Hombre,¹³ que data del año 1948, señala, en alusión a lo cultural, lo siguiente:

13. En diciembre de 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó y proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos . . . Tras este acto histórico, la Asamblea pidió a todos los países miembros que publicaran el texto de la Declaración y dispusieran que fuera “distribuido, expuesto, leído y comentado en las escuelas y otros establecimientos de enseñanza, sin distinción fundada en la condición política de los países o de los territorios”.

Artículo 19: Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.

Artículo 22: Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales,¹⁴ indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

Artículo 27: 1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.

Artículo 27: 2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autor.

Y casi a manera de aclaración:

Artículo 30: Nada en esta Declaración podrá interpretarse en el sentido de que confiere derecho alguno al Estado, a un grupo o a una persona, para emprender y desarrollar actividades o realizar actos tendientes a la supresión de cualquiera de los derechos y libertades proclamados en esta Declaración.

Esta declaración, que al día de la fecha cuenta con bastante más de medio siglo de existencia, fue la comunión de pareceres de los líderes mundiales en busca de enumerar lo imprescindible para que un hombre sea tal, y obviamente, se situó como la columna vertebral de posteriores cuerpos legales de todas las áreas del derecho.

14. Que conste que en ese entonces “economía”, “sociedad” y “culturas” parecían estar empatados.

Así, 20 años después, la UNESCO¹⁵ reunió a los principales referentes intelectuales de diversas regiones del mundo para introducir la declaración de los derechos culturales como parte de los derechos humanos. Las propias discusiones, las ponencias y puntos de encuentro fueron publicados en un libro cuya edición en español fue responsabilidad del Ministerio de Cultura español y data del año 1970. Su título en la versión original fue *Les droits culturels en tant que droits de l'home*.¹⁶

En este punto es conveniente comenzar a precisar algunos conceptos; antes de desarrollar los contenidos, resultará útil observar las diferentes acepciones de la construcción “derechos culturales”, no sin antes aclarar que los derechos culturales son más que unas líneas en estas reflexiones. La producción bibliográfica en este rubro es monumental, particularmente en estos últimos años, cuando las cátedras han producido vasto material siempre valioso.

Así todo, en líneas subsiguientes se arroja un poco de luz sobre el asunto y queda extendida la invitación a la investigación bibliográfica que cada lector construya con su propio itinerario de lecturas.

15. www.unesco.org. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura nació el 16 de noviembre de 1945. Según su propia presentación, lo más importante para este organismo no es construir salas de clases en los países devastados o restaurar sitios del Patrimonio Mundial. El objetivo que la Organización se ha propuesto es amplio y ambicioso: construir la paz en la mente de los hombres mediante la educación, la cultura, la ciencia y la comunicación.

16. *Los derechos culturales como derechos humanos (Les droits culturels en tant que droits de l'home)*, Colección Cultura y Comunicación 2, Editado por la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura de España. UNESCO, 1970 ISBN 84-7483-028-1.

Tres interpretaciones para derechos culturales

Con la intención de poder avanzar sobre la tesis que justifica la existencia, y variedad, de los servicios culturales como una necesidad propia e inherente a los ciudadanos, es útil detectar cuáles fueron las interpretaciones de la construcción “derechos culturales” y cómo se vinculan e interactúan entre sí.

Tal vez la primera idea de “derechos culturales” que tenga presente la mayor parte de los interlocutores no abocados a los temas de gestión, esté teñida por el derecho asociado a legalidad y no a las prerrogativas: en efecto, “derechos culturales” técnicamente podría denotar a la normativa legal vigente en cada país, inclusive tratados internacionales y regionales que regulan los aspectos formales de las actividades artísticas y culturales: derechos de autor, propiedad intelectual, regulaciones para la exportación de arte, leyes de fomento, mecenazgo, y tantas otras. Un tipo de legislación que incide sobre las industrias y prácticas culturales. Sin duda, ésta se trata de una de las ideas más difundidas sobre derechos culturales. Esto es así debido a que supone la protección de los intereses puntuales o colectivos directamente relacionados con los bienes culturales. Sin embargo, el paso del tiempo y la artritis sistemática o demencia sin-

tomática de los aparatos legales ha impedido una continua actualización de su cuerpo legal y hoy, por anticuadas, o por mal estructuradas, en muchos casos sólo protegen los intereses de unos pocos. Tal vez, contra las necesidades de muchos.

Es evidente que al momento de ser constituidas las regulaciones y herramientas, en su mayor parte hace décadas, la problemática era otra. De hecho, los soportes culturales eran otros, y por consiguiente se ha vuelto imprescindible una actualización (como los *packs* de *software* exigen sus *updates*) de ese bagaje. Parece ridículo e incomprensible que, desde hace años, la legalidad de los contenidos en Internet (¿convendrá colocarle mayúscula?) esté amparada mediante la recurrente frase “no está regulado”, o “no hay legislación al respecto”.

Volviendo a los derechos culturales, esta primera interpretación es sin duda la definición más difundida, pero en el quirófano, la más polémica.

En palabras de Oscar Guido Finkelberg,¹⁷

“Este tema, que es el tema en definitiva central de la legislación nacional e internacional, es el permanente encuentro, la permanente tensión entre la protección de un derecho individual o pluri-individual y el derecho colectivo o el derecho de una sociedad a acceder al conocimiento y acceder a las obras.”

Esta primera aproximación es el *packaging*, la parte externa, la instrumentación de una idea más profunda del término derecho asociado a cultura.

Una segunda interpretación de derechos culturales nos remite al conjunto de derechos que velan por los intereses de una minoría,

17. Finkelberg, Oscar. Abogado especialista en el tema de los derechos de autor, defensor de autores argentinos. Publicado en *Revista Gestión Cultural*, Universidad Tres de Febrero, Buenos Aires, Argentina. Año 2, Número 2, marzo de 2005.

en cuanto a su producción intelectual, artística, artesanal, etcétera. Así como en el primer caso se trata de cuerpos legales, regulaciones y acuerdos, en este caso se trata de prerrogativas escritas e inclusive en algunos casos orales o de jurisprudencia, de las que pueden, o no, ser conscientes sus beneficiarios. Eso sí, estos últimos son integrantes de un grupo étnico, identitario o artístico concreto.

Veamos un pasaje de un texto perteneciente a Vianka Santana:¹⁸

“Los Derechos Culturales implican no sólo el respeto a la diversidad cultural en el renglón de lo étnico, con todo lo que esto implica (costumbres, lenguaje, tradiciones, etc.), sino que también se aplican a esos grupos minoritarios que son los artistas, y que en su diversidad, poseen distintas visiones y concepciones del arte y la cultura, distintos niveles de desarrollo artístico y académico individual, y sobre todo, diversas expectativas y finalidades.”

En este sentido, se pueden trazar dos vistas; una, la de la obvia y necesaria protección de una identidad cultural determinada, y otra, desde una mirada integradora, la que intenta componer una cultura diversa, variada y compleja. Ambas miradas, lejos de contraponerse, son interpretaciones que sinergizan entre sí y confluyen en un deber ser.

Un instante para rever el asunto: el derecho a la identidad no sólo protege a quien hace o hizo, sino que garantiza que el conjunto de símbolos identitarios resultantes conformará un patrimonio más amplio, más rico, más interesante y más complejo. Y por qué no, también más divertido.

Cada uno de los integrantes de estas minorías tiene derechos que lo distinguen del resto. Y evidentemente son circunstancias especiales

18. Santana, Vianka, *A propósito de Derechos Culturales*, presentación de la campaña por los derechos culturales de la Procuraduría de los Derechos Humanos y Protección Ciudadana del Estado de Baja California, 2002.

de cara a la realidad del resto de las personas, circunstancias que deberían operar como agentes de compensación de posibilidades.

Sin duda, la existencia de los derechos culturales en línea con la defensa de producciones minoritarias impacta en la calidad de vida de quienes componen estas comunidades. Pero también lo hace en la de quienes no están en esas circunstancias, ya que velan para permitir la elección y permanencia de esos símbolos, otorgando al resto de las personas la posibilidad de acceder en algún momento a dichas expresiones. U ofreciendo una mayor riqueza de oportunidades sobre la cual elegir, indefectiblemente, lo mismo una y otra vez, como un robot ideado por Matt Groening para la serie *Futurama*.¹⁹ Una problemática muy del siglo XXI.

A manera de ejemplo, muchas edificaciones del Cuzco, Perú, cuentan con un conjunto de regulaciones que, como expresión de la cultura incaica (aspecto importantísimo), están protegidas por sobre la mayor parte de los edificios del Perú.

Estos atributos culturales, de carácter prerrogativo, no sólo hacen al respeto por el pasado, la tradición y perdurabilidad de la cultura incaica, sino que permiten a cualquier persona, sin importar

19. Ambientada en el año 3000, *Futurama* es otra extraordinaria visión del mundo del creador de *Los Simpson*. Se trata de un programa animado de media hora, producido para Fox que empezó a emitirse por televisión en marzo de 1999 en Estados Unidos. La historia empieza el 31 de diciembre de 1999 en Nueva York, cuando Fry, un joven fracasado que trabaja repartiendo pizzas es accidentalmente congelado en un laboratorio criogénico de Nueva York y enviado 1000 años hacia el futuro. Despierta en "Nueva" Nueva York y descubre que el mundo ha sufrido algunas modificaciones.

Groening, Matt, inicia su trabajo profesional como caricaturista al lanzar la cínica tira cómica *La vida en el infierno*. Luego decide crear cinco nuevos personajes, que según él mismo, hizo en 15 minutos mientras esperaba en la oficina del productor James L. Brooks. Así fue como en 1987, *Los Simpson* hacen su debut como un sketch de menos de dos minutos en *El Show de Tracey Ullman*. En diciembre de 1989, *Los Simpson* hacen su aparición como programa autónomo de media hora en la Fox hasta el punto de convertirse en una serie de culto.

su nacionalidad, reconocer la complicada genealogía de la cultura en Latinoamérica.

Repasemos nuevamente estas dos vistas: se protege el legado incaico y se perpetúa la posibilidad de elegir conocer semejante referente patrimonial. Se permite, en otras palabras, entender quiénes somos, construir identidad.

En ese sentido es interesante la posición de Kiyotaka Aoyagi²⁰ extraída de *Derechos Culturales como Derechos Humanos*, quien en su nota sobre los derechos del grupo o de la comunidad dice:

“(...) la unidad [de cultura] puede incluirse en una familia cultural, por una parte, y en una cultura mundial, por otra. Muchos antropólogos culturales y sociales han elegido comunidades relativamente pequeñas y aisladas para estudiar las culturas. Indudablemente, cada una de esas culturas es una importante unidad de una cultura o de una subcultura. Puede encontrarse también una comunidad como unidad cultural en los ambientes urbanos, donde se congregan personas de distintas ramas étnicas. No obstante, sobre todo, el grupo es la unidad de la cultura. Verdaderamente existen innumerables grupos en la sociedad americana, clasificados, desde el ‘homo sapiens’ hasta las pandillas, grupos para el adorno floral o Grupos Haiku en la sociedad japonesa.

La importancia de los derechos de grupo es evidente en las sociedades multirraciales o multiétnicas. Los derechos del grupo presupondrían un estatus cultural igual para los diferentes grupos étnicos.”

En el final de esta referencia se retoma algo recientemente señalado: se trata de derechos especiales pero que ofician de agentes compensadores.

20. Aoyagi, Kiyotaka, es uno de los expertos que acudió a la reunión sobre “Derechos culturales como Derechos Humanos”, celebrada en la Oficina Central de la UNESCO del 8 al 13 de julio de 1968. Estos expositores, invitados por el Director General, participaron con su personal autoridad y no como representantes de sus respectivos Gobiernos. También participaron en las discusiones observadores de ciertas organizaciones no gubernamentales.

Asimismo, el especialista, compilado en el ejemplar arcaico –seamos sinceros– de la UNESCO, al referirse a las relaciones entre los derechos del grupo y los derechos del individuo, señala otro punto a tener en cuenta:

“Podría considerarse otro problema: el problema de las relaciones entre los derechos del grupo y los derechos de los individuos. El grupo protege a los miembros [colectivamente], pero algunas veces choca contra los derechos del individuo.

El grupo garantizará que el individuo miembro de una comunidad goce de libertad para unirse o separarse del grupo, y creo que ésta es una premisa importante para el ejercicio de los derechos del grupo.”

Este detalle no es menor. Por el contrario, es una cuestión clave. Los derechos culturales como derechos de grupo surgen de un derecho humano, y por consiguiente no pueden volverse contra el individuo, ni pueden contradecir sus posibilidades. Sin ir más lejos, podemos encontrar numerosos ejemplos de grupos culturales cuyos integrantes no son conscientes, o directamente son forzados a integrarse (a pesar de su voluntad tácita o explícita en contrario).

En ese sentido, la propuesta de construir un discurso de gestión cultural para las personas, para los componentes de una comunidad, no sólo se sostiene desde la necesidad de pensar en ellos como destinatarios, sino que continuamente nos establece un hilo conductor, así como límites y deberes.

Esta propuesta requiere de un margen de maniobra tal, para los destinatarios de las acciones, que les permita elegir y diferenciar permanentemente entre su condición de beneficiarios de un derecho cultural, y la de víctimas de una costumbre tribal.

La tercera lectura posible para la construcción “derechos culturales”, es una concepción directamente vinculante a la propia

condición de las personas. Es ésta una construcción que hace a la cultura como rasgo humano, y parte de aquella idea según la cual se es *humanitas* si hay cultura. En este sentido hay que decir que derechos culturales y derechos humanos engloban y abarcan conceptos tan fascinantes que podríamos dedicar una vida, o siendo más modestos, un doctorado, a su estudio exhaustivo.

Efectivamente, cada una de las definiciones planteadas para los términos “derechos culturales”, de una u otra forma, integra las anteriores, pero es interesante aproximarse a su raíz, a su cepa, pues es ahí donde está su *bouquet*.

La distinción de esta última propuesta en relación con las dos anteriores es fuerte si se tiene en cuenta un ejemplo sencillo. Con independencia de los derechos del creador, que generan obvios beneficios para quien da a luz una determinada producción cultural, están los propios derechos especiales de dicho creador (primera acepción posible), o los que surgen en función de su pertenencia a un grupo determinado –por ejemplo: autor, artista, fotógrafo– (segunda acepción). Ahora bien, por sobre todas las cosas están los derechos a producir cultura y los de todos los hombres a consumirla, si cabe el término.

Ignacio Abello Trujillo, al comentar la cultura como cultivo del espíritu en *Cultura: teorías y gestión*,²¹ parte de la naturaleza humana como fuente del derecho natural e infiltra la siguiente reflexión:

“(...) todos los hombres tenemos unos mismos derechos a partir de la calidad de ser humanos. Sin embargo, la teoría es mucho más sutil y pudo justificar el nuevo orden de las cosas que se estaba imponiendo, al sostener que si bien es cierto que tenemos los mismos derechos, éstos no son dados, no están adquiridos, sino por adquirir. En este momento aparece nuevamente, pero de manera diferente, la noción

21. Zubiría Samper, Sergio; Ignacio Abello Trujillo y Silvio Sánchez, *Cultura: teorías y gestión*, Colombia, por Ediciones Unariño, 1999. ISBN 958-9479-02-2.

de cultura del espíritu, pues es a través de este cultivo que se puede acceder a esos derechos, debido a que si bien nos pertenecen por naturaleza, se han podido distorsionar o no otorgar.”

En la misma publicación colombiana, los autores que también generaron para la OEI Conceptos Básicos de Administración y Gestión Cultural, una piedra basal de la teoría de la gestión cultural en Latinoamérica, señalan:

“(…) todos los seres humanos tienen los mismos derechos, no todos tienen las mismas virtudes y por consiguiente se producen desigualdades. De allí que la igualdad natural no impida la desigualdad social.”

Por último, en el apartado “Visión contemporánea” de la reseñada publicación, Sergio de Zubiría Samper propone:

“La idea moderna de cultura, si bien reconoce su relación etimológica con el ‘cultivar’ (*colere*), considera que la función principal de ésta es superar el *animalitas* y la *naturalitas* para llegar al *humanitas*. La cultura moderna es concebida como cultivo de la ‘espiritualidad’ humana, para irse separando gradualmente de nuestra condición material, animal y natural.”

De este párrafo citado se puede desprender que somos humanos debido a la cultura, y se podría decir (en realidad se podría escribir todo un libro, toda una biblioteca) que lo concreto es la simbiosis entre la cultura y la propia esencia del ser humano.

Volviendo al tema de la construcción “derechos culturales” como conjunto de derechos de los autores, o más concretamente, de los titulares de las producciones intelectuales, hay una polémica para reflexionar.

Según esta concepción técnica, la cual se denominó como diagnóstico de artrosis legislativa, y sin poner en tela de juicio el ineludible derecho que asiste a una persona a usufructuar los beneficios de una creación intelectual, esta aseveración se puede volver una falacia

en los hechos, o si se quiere, se puede volver una falacia en las realidades “macondianas” de las periferias de América Latina.

La realidad de estas latitudes constituye, en muchos casos, una conformación de costos de bienes culturales que resultan, en la mejor de las situaciones (que sean bienes económicamente viables), un condicionamiento para su acceso y utilización por determinados segmentos de las sociedades en las que habitamos. La aldea global tiene barrios pobres.

Si se entrecruza la diversidad de realidades y posibilidades de los pueblos que componen *la aldea* con las condiciones en las que se ofrecen ciertos bienes culturales, se puede llegar fácilmente a la conclusión de que los derechos culturales, en su acepción humana, son violados por los derechos culturales en su construcción técnica.

Adelanto mis dudas: *Aldea*, seguro; *Global*, está por verse.

Seguramente la responsabilidad de esta situación excede al autor, pero impacta en los destinatarios. Nadie discute lo imprescindible que es que el autor de un libro, o cualquier otro creador, científico, o divulgador, reciba un dinero por sus ideas y el trabajo que conllevó editarlas. (De hecho tengo planeado amasar una frondosa fortuna con los derechos de esta modesta publicación.)

De la misma manera, no hay dudas de que un estudiante de un país cuya moneda devaluada es insignificante, tiene derecho a acceder a los conocimientos incluidos en un manual.

Algo es seguro: el problema no pasa por los dineros que percibe el creador. Muy probablemente pase por la ingeniería de la composición de costos, o por el hecho de que distribución y comercialización son fases concéntricas digitadas por realidades monopólicas o –con suerte– oligopólicas.

Sin duda, hay un desdibujamiento de los intereses que se pretendían defender en “el espíritu de la normativa”, ya que esos ins-

trumentos defendían, o deberían defender, al más débil de la agresión de personas jurídicas y comerciales más fuertes. Si hay algo en claro, es que las telarañas legales no fueron ideadas para construir megacompañías discográficas que, rechonchas de poder, no sólo coartan el acceso, sino que perjudican a los creadores, y lo que es más grave aún, en algunos casos deciden qué se difunde y qué no.

Por citar un solo ejemplo, las industrias culturales movieron el 2,8% del PBI del año 2003 de la Argentina. En este sentido los estudios hablan de un crecimiento que partió del 2% para dirigirse meteóricamente al 4%. De la misma manera, hace décadas nadie hubiera dudado del carácter cultural de la industria de la TV, aseveración que hoy, mientras contemplamos algún *reality show*, ponemos en tela de juicio.

Si Ud. quiere saber qué relación hay entre el porcentaje del 2% del PBI que movilizan las industrias culturales y el 0,17 del presupuesto de gastos del Gobierno a cargo de la Secretaría cultural, le voy a evitar dar vuelta las páginas: varias decenas de veces menor. Ahora bien, si Ud. quiere saber por qué se denominan industrias culturales a los monstruos de la comercialización del entretenimiento, la respuesta no existe.

Efectivamente, el mayor peligro de la situación radica en las políticas de comercialización y construcción de costos de las giga-compañías. Dichas políticas son más que complicaciones en las condiciones para adquirir las producciones. Se transforman, literalmente, en un filtro donde queda atascada mucha de la producción, resquebrajando el recién mencionado Artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre.

Es un tema apasionante, inclusive para volver a él al momento de debatir sobre la peligrosidad real de la piratería, el libre intercambio de archivos mp3, y otros subterfugios marginales y libres de peaje en las autopistas de la comunicación.

Antes de saltar la hoja, no sería correcto dejar pasar una frase del párrafo anterior sin un poco más de atención: los bienes culturales que son económicamente viables resultan con costes cuya composición es, cuando menos, poco amistosa. ¿Y los bienes que no resultan económicamente viables? La pregunta correcta sería: ¿cuál es la situación de los bienes culturales económicamente inviables en países latinoamericanos o muy pobres?

Ensayo respuestas frente a un auditorio:

1. Quedan en manos del Estado [risas del público asistente].
2. Quedan en manos de las políticas de patrocinio de las compañías [risas del público asistente, carcajadas, ofertas de contrato para audiciones cómicas].
3. Se erigen en producciones autogestionadas que, amparadas en la colaboración de empresas y el propio Estado, salen a la luz con mucho esfuerzo pero lentamente muerden su pedazo de mercado. [No hay risas en el auditorio. Ergo, o son productores independientes, o no creen en el humor negro.]

En este punto, a pesar de que la estrategia es la debida y que no hay dudas sobre la potencia de lo independiente como principal factor de cambio y movilidad de la producción artística y cultural de una sociedad, la realidad y las escasas herramientas técnicas de los gestores se han transformado en un mal endémico cuya única medicina alternativa a la formación, pasaría por una lealtad utópica de los artistas o autores que intervienen.

Sin caer en planteamientos comunitarios cercanos al filantropismo (Martinell), la función y capacidad de construcción de ciudadanía y civilidad, como así también la tracción de fuentes de recursos económicos y de mano de obra, reajustan la dimensión del trabajo del gestor de cara a su aporte socioeconómico. En este sentido, Al-

fons Martinell señala en una nota,²² al menos siete aspectos a tener en cuenta, que cito textualmente, como parámetros de adecuación de las instituciones culturales a los tiempos recientes:

(1) Creación de departamentos especializados; (2) Asunción de la gestión por proyectos como herramienta fundamental; (3) Presencia de trabajo de equipos multiculturales adaptables.

Yo, sin permiso, agregaría “contextualizados a cada región”.

(4) (Alto) Grado de movilidad de las estructuras que permitan un equilibrio entre el desarrollo de los objetivos de proximidad y la presencia en los ámbitos de acción más internacional; (5) Una nueva mentalidad en la dirección y la toma de decisiones.

Nuevamente me intrometo para colaborar proponiendo “mediante esquemas que tiendan hacia la horizontalidad”.

(6) Trabajo en equipo; (7) La inversión en formación de capital humano como factor de desarrollo.

Esta propuesta, combinada con el factor independiente que tiene el germen de la solución, evitaría lo que, en la mayor cantidad de los casos, tiene un final triste: o el autor / artista se relaciona con una compañía nada independiente cuando éste deja de ser económicamente inviable; o, de lo contrario, la pequeña productora independiente crece, crece más, y un lustro después inaugura su *web site* en convenio con amazon.com y sin proyectos poco rentables en su stock.

Propongo respuesta de otro autor, Néstor García Canclini:²³

“(…) Hasta hace pocos años se hablaba de cine francés, italiano y estadounidense, de la artesanía y el muralismo mexicano, del teatro colombiano, la literatura peruana o argentina. Esas distinciones

22. Martinell, A., “Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización”, *Pensar Iberoamérica* 2, *Revista de Cultura de la Organización de Estados Iberoamericanos*, 2002.

23. García Canclini, Néstor, *Latinoamericanos buscando un lugar en este siglo*, Estado y sociedad 105, Paidós. ISBN 950-12-6405-x, 2002.

sirven más como evocación histórica que para identificar lo que hoy se filma, pinta y escribe. Por causas parecidas, las naciones están dejando de ser actores políticos y menos aún marcas para localizar la producción cultural.”

Hay un caso estrella para cerrar e ilustrar las características de la composición de los precios de los bienes culturales, que en algunos casos, son poco genuinos.

Associated Press da cuenta de un proceso judicial que tuvo origen en 1996 y sentencia en el 2003. Se trata del juez estadounidense Brock Hornby, quien emitió un fallo sumamente duro para con la industria discográfica. Como síntesis de los 51 folios del fallo, el magistrado determinó que distribuidores y detallistas de la música en disco compacto conspiraron para inflar los precios de venta. Como resultado del dictamen, que empezó con una investigación a partir de acusaciones firmadas por fiscales de 43 estados, 3.5 millones de personas que habían comprado *cd*’s, recibirían un promedio de 13 dólares cada uno.

Las empresas condenadas (entre las que se cuentan las principales compañías del rubro –Sony Music Entertainment, EMI Music Distribution, Warner Electra Atlantic Corp., Universal Music Group y las tiendas Tower Records y Musicland Stores, entre otros–) deberían pagar este dinero en efectivo y además tendrían la obligación de distribuir 5.6 millones de discos a bibliotecas y escuelas.

Los comentarios del juez rezan: “Este acuerdo pondrá dinero en efectivo en las manos de millones de consumidores y discos compactos de música en bibliotecas y escuelas en todo el país, y garantizará que las prácticas cuestionadas del distribuidor/minorista no se reanuden”.

La suma total, incluyendo costes legales, que deberían desembolsar las empresas asciende a más de 100 millones de dólares entre el dinero remitido a los compradores perjudicados y los discos distribuidos.

Así las cosas, parafraseando a Néstor García Canclini: *ciudadanos, consumidores* y estafados.

Pero no todo está perdido, no vengo a ofrecer mi corazón, pero sí un recurso que disfruto de mencionar siempre, y que permitió la reedición de este material sin gastos ridículos ni delitos: el *software* libre *Open Office*,²⁴ una excelente opción más poderosa que la de las ventanas, y de descarga y actualización gratuita.

24. Dice Wikipedia: "OpenOffice.org (frecuentemente escrito OOo para abreviar) es una suite ofimática libre (código abierto y distribución gratuita) que incluye herramientas como procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, herramientas para el dibujo vectorial y base de datos. [4] Está disponible para varias plataformas, tales como Microsoft Windows, GNU/Linux, BSD, Solaris y Mac OS X. Soporta numerosos formatos de archivo, incluyendo como predeterminado el formato estándar ISO/IEC OpenDocument (ODF), entre otros formatos comunes, así como también soporta más de 110 idiomas, desde febrero del año 2010". Disponible en <http://es.openoffice.org>

Los derechos culturales como derechos humanos

En la primera parte de esta sección se mencionaron artículos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, como un conducto capaz de abastecer a las cañerías de deducciones e intereses que justifican y continuamente reconducen el trabajo de gestión cultural. Red de redes que incluye los derechos, responsabilidades y potestades que tienen todas las personas, grupos, instituciones y Estados respecto de la cultura.

Por fortuna para el lector, esta idea no es de autoría reciente, ya que pocos meses después del mítico Mayo Francés de 1968, la UNESCO reunió a un conjunto de expertos con el propósito de discutir la problemática del reconocimiento de los derechos culturales como tales con miras a la generación de una declaración de los derechos culturales como humanos.

A dicha reunión sobre Derechos Culturales como Derechos Humanos, celebrada en la Oficina Central de la UNESCO, del 8 al 13 de julio de 1968, asistieron expertos invitados por el Director General, para participar con su personal autoridad y no como representantes de sus respectivos Gobiernos. También participaron en las discusiones observadores de organizaciones no

gubernamentales. De dicha reunión surgió la edición reseñada anteriormente.

De la publicación se seleccionaron algunas reflexiones y proclamas que colaboran con la comprensión de la plataforma “derechos culturales como humanos”, y que, a la vez, indican la complejidad de su entramado: fíjese, señor lector, qué bonitas frases para la formación de un gestor cultural cuyo país destinaba un dólar y monedas por año a la inversión en cultura.²⁵ Un país cuya mayor parte de la población no leyó ni un solo libro en un año.²⁶

Al inicio del trabajo, Romesh Thapar dice, refiriéndose a la definición de cultura:

“(...) la cultura ha significado siempre la totalidad de los derechos que pueden elevar al hombre a su total dimensión.”

Nuevamente, vale la aclaración. Esta publicación de 1968, envejecida y todo, es un buen silbatazo, un buen puntapié inicial de la complicada partida que juegan los derechos culturales; juego apasionante si los hay, en el que se puede profundizar mucho más que lo que permite el avistaje a distancia, desde la tribuna popular, que ofrece esta publicación.

Volviendo al libro del emblemático 1968, es imposible sostener esta teoría y mencionar la publicación sin dejar de señalar lo que expone B. Boutros Ghali en su nota “El derecho a la cultura y la Declara-

25. La afirmación del dólar anual de presupuesto surge del cálculo: 126 millones de pesos argentinos son 43 millones de dólares (tipo de cambio inicio del año 2005) para 40 millones de habitantes. Así tenemos que a cada argentino le correspondería 1.07 dólar. Unos 0.94 de euro. Del mismo autor, *Como se invierte su dólar*, periódico La Voz del Interior, Córdoba, 5 de Noviembre del 2004.

26. Según la primera encuesta que realiza el sistema nacional de consumos culturales, que impulsa la Secretaría de Medios de Comunicación de la Argentina, el 93,6 % de la población consume música en alguno de sus formatos, pero más del 52 % de los encuestados no leyó ningún libro en los doce meses anteriores al año 2004. De todas formas, los datos se vuelven más alarmantes si se tiene en cuenta que la mayor parte de los que sí leyeron al menos un libro afirma haber leído la Biblia, y que el 62% no pudo responder por un autor conocido.

ción Universal de los Derechos Humanos”, que por obvia, debería estar impresa en piedra en el despacho de cada secretario de cultura:

“Por derecho de un individuo a la cultura, hay que entender que todos los hombres tienen derecho a acceder al conocimiento, a las artes y a la literatura de todos los pueblos, a tomar parte en el desarrollo científico y a disfrutar de los beneficios que de él resulten, para realizar su contribución al enriquecimiento de la vida cultural.”

Esta definición está inspirada en el Artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de diciembre de 1948 y en el Artículo 4 de la Declaración de los Principios de Cooperación Cultural Internacional.

Antes de abandonar el pequeño espacio cedido a este ejemplar, en definitiva el que justifica conceptualmente la razón por la cual el usuario es el centro de los proyectos de gestión, cabe destacar algunos de los artículos que surgieron de la Declaración de los Derechos Culturales como Derechos Humanos:

Artículo 2. La cultura es una experiencia humana difícil de definir, pero la reconocemos como la totalidad de medios que los hombres crean dirigidos a la vida. Es un proceso de comunicación entre los hombres; es la esencia del ser humano. Millones de hombres y mujeres son peligrosamente privados de los frutos de la cultura en la aceptación clásica de la palabra. Sería peligroso mantener el punto de vista de que estos beneficios son la prerrogativa de unos pocos. Esta herencia no puede ser distribuida por una elite nacional o universal. Debe producirse un completo reconocimiento de la diversidad de valores, artefactos y formas culturales dondequiera que aparezcan. La primera tarea del ser vivo es vivir, y una de las principales funciones de la cultura es hacer posible a las personas, mantener y perpetuar la vida. Por lo tanto afirmamos que todas las personas deben tener igual acceso a aquellos instrumentos que hacen posible la perpetuación física de la vida como condición necesaria para los demás disfrutes de la vida, incluyendo los valores espirituales y materiales y los productos de la creatividad.

La más importante condición de la vida es la paz. Una de las principales funciones de la interacción cultural es erradicar las guerras de la vida de las sociedades.

Bueno... acá debería terminar este libro. La correcta redacción de este artículo enfatiza el concepto de destinatarios, propuesto por autores locales y actuales como Ezequiel Ander-Egg,²⁷ estrategias comunicacionales como las de Toni Puig, y tantas otras prácticas recientes de gestión, que lejos de menospreciar el rol crucial de los artistas, sitúa a éstos como generadores de contenidos, y a los ciudadanos como usufructuarios.

También en este artículo se señala el derecho pleno a acceder a los frutos de la cultura y a agregar, mediante aportes individuales o colectivos, a ese conjunto susceptible de adquirir carácter patrimonial. Queda patente, a su vez, el carácter perpetuo de ese aporte.

Es descabellado pero divertido señalar que es un derecho cultural perpetuarse a través de un aporte a un bagaje cultural concreto. Menos divertido es señalar que la ignorancia e indiferencia hacia estos derechos y artículos, independientemente que desenfoca los objetivos de una buena gestión cultural hasta enceguecerla, socava la diversidad cultural y desmantela la identidad cultural, con el correspondiente daño para todos los pueblos y ciudadanos que ello conlleva.

Apartándose dos líneas del tema, no está claro si es un alivio o una tortura pensar que esta realidad de ignorancia de los derechos culturales se emparenta con otra que circunscribe a otros derechos humanos. Durante el año 2004, un programa que reunió a once universidades en el ICEI (Instituto Complutense de Estudios Internacionales, España) para debatir sobre comercio, desigualdad y derechos hu-

27. Ander-Egg, Ezequiel, es un autor argentino. Realizó diversas publicaciones referidas a la problemática de la animación sociocultural. Estas publicaciones fueron pioneras en el país.

manos, llegó a conclusiones que indican que: “La OMC (Organización Mundial de Comercio) dicta reglas que no parten de la justicia sino del poder”, “Los acuerdos de la OMC son crípticos, pero repercuten en el derecho a la alimentación, ahogan la agricultura del mundo pobre y permiten que la OCDE proteja a sus agricultores con mil millones de euros al año, siete veces más que la ayuda al desarrollo”. Y aún más: “En muchos países se ha perdido el sentido de pertenencia social: hay que reconstruirlo” (José A. Ocampo, Secretario General adjunto de la ONU para Asuntos Económicos y Sociales).

Retomando el tema que nos compete, la *Declaración de los Derechos Culturales como Derechos Humanos*, se destacan también estos artículos:

Artículo 4. La uniformidad impuesta a la cultura por la sociedad consumista (con la expresión “sociedad consumista” queremos significar el consumo a un nivel mayor de lo que es necesario y como un fin en sí mismo) y su empobrecimiento por la intensiva publicidad de falsos modelos y valores pretende justificarse como el resultado lógico de la revolución de la tecnología y la industrialización. Las estructuras socioeconómicas, dentro de las naciones y las que unen naciones, fortalecen esta tendencia e intensifican el desarrollo de las culturas vivas. No pueden demorarse respuestas positivas y constructivas a estas cuestiones.

Artículo 5. No podemos garantizar un statu quo que logre garantizar estos derechos, y su fracaso invita a una respuesta violenta de aquellos que están privados de los mismos.

Este último punto, lejos de ser interpretado como una amenaza, debe ser asumido como una preocupación, un diagnóstico de situación.

Artículo 6. Una de las características de nuestro mundo es la dominación de los hombres por Estados nacionales fuertemente centralizados que tienen el poder de incrementar la uniformidad y heterogeneidad cultural dentro y fuera de sus fronteras. Mientras que tal uniformidad

cultural es comprensible desde el punto de vista de los intereses políticos y económicos de los grupos dominantes, deben encontrarse los medios para movilizar aquellas tradiciones culturales cuya riqueza pueda suministrar a las personas un sentido de pertenecer a grupos coherentes y que pueda contribuir al desarrollo de un sentimiento de identidad personal ante las fuerzas que a menudo tienden a alienar o enajenar a los hombres desde los centros organizados de poder.

Sin ir más lejos, Canclini propone el sostenimiento de una identidad como aquello que “equivalía a ser parte de una nación, una entidad espacialmente delimitada, donde todo lo compartido por quienes la habitaban –lengua, objetos, costumbres– los diferenciaría en forma nítida de los demás”. En el mismo capítulo de *Consumidores y Ciudadanos*²⁸ se pregunta cómo encajan los aportes a la identidad que realizan los medios electrónicos de comunicación y la impronta de la globalización sobre la importancia de hechos ahistóricos y fundacionales.

Artículo 8. La libertad para conocer es un derecho humano básico. Reconocemos que debe existir alguna regulación de los medios de comunicación en interés del orden y la estabilidad social (como sucede en el orden económico, el control de la agresión y de otras formas de desorganización, regulaciones del transporte, y del mantenimiento de unos estándares mínimos de salud). No obstante los medios de comunicación no pueden ser considerados exclusivamente como un arma o un instrumento de control político o cultural. Por consiguiente declaramos que: a) deben establecerse los medios para garantizar un libre flujo de la información sobre los sucesos contemporáneos del mundo actual; b) deben establecerse los medios para dar la más amplia difusión posible a los trabajos de los científicos, los artistas y demás creadores, y los individuos deben tener acceso a éstos, y c) el acceso del individuo, como receptor o participante, a estas fuentes de comunicación (tales como

28. García Canclini, Néstor, *Consumidores y Ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización*, Editorial Grijalbo, 1995. ISBN 970-05-0586-3

periódicos, revistas, receptores de televisión, radios, etcétera) es un derecho que no podrá ser violado por la autoridad política.

Giovanni Sartori, en entrevista con el diario El País de España en julio de 2004, señalaba que la problemática de los medios de comunicación en el siglo XXI, ha dejado de ser el acceso a la información. En la esfera de este tipo de “industrias culturales” y su abultado flujo de información, las necesidades no pasan, hoy por hoy, por el simple acceso a los contenidos, sino por la necesidad de diversificar las diferentes vías (por no usar el término canales) de difusión sumando la participación pública, sea estatal o no. En su opinión, los medios de comunicación deben conseguir una suficiente independencia del poder político y prestar un servicio ciudadano, preocupándose por programas de interés general. De esta forma, el politólogo y sociólogo italiano inserta la problemática de los canales estatales y de su financiación. Completa sus reflexiones proponiendo una financiación mixta para los medios públicos con aportes provenientes de las ganancias de sus pares privados.

Otra reflexión que permite la lectura del Artículo 8, más contextualizada al entorno latinoamericano y, de hecho, con un anclaje más concreto, es la planteada por María Virginia Ameztoy. La autora analiza la adjudicación de TV 11 de la Capital Federal, Argentina, en el texto *Políticas y Espacios Culturales en la Argentina*.²⁹

Dicha adjudicación realizada en 1989 fue, en palabras de la autora, de carácter clientelístico, vale decir, con el objetivo de propiciar la proliferación del discurso político del entonces Gobierno del Dr. Carlos Menem, en una era denominada como (y dominada por la) *videopolítica* (concepto propuesto por Sartori). Así, tras una disminución de la presencia del Estado, hay una intención de

29. Wortman, Ana (compiladora) *Políticas y espacios culturales en la Argentina. Continuidades y rupturas en una década de democracia*, Carrera de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 1997. ISBN 950-29-0454-0.

los administradores gubernamentales de modificar la contextura y esqueleto de la información circulante, insertando –con mayor o menor discreción– sus posiciones.

Retomando los fenómenos culturales, y cerrando el tema propuesto, vale la postura de Janusz Symonides,³⁰ quien reconoce el valor de los derechos culturales como humanos y plantea el tema de los deberes culturales, en cuanto a las responsabilidades que a todos nos cabe en su incumplimiento. Afortunadamente para los individuos, en la introducción se las toma con los Estados:

“Los derechos humanos suelen calificarse de ‘categoría subdesarrollada’ (...); los derechos culturales son los menos desarrollados por lo que atañe a su alcance, contenido jurídico y posibilidad de hacerlos respetar.”

En líneas posteriores, el mismo autor, rescata que

“La Declaración de Viena aprobada por consenso por la Conferencia Mundial de Derechos Humanos (1993) confirmó la universalidad de los derechos humanos y rechazó la noción de relativismo cultural. En el párrafo 1 de la Declaración, se reafirma el solemne compromiso de todos los Estados de cumplir sus obligaciones de promover el respeto universal, así como la observancia y protección de todos los derechos humanos y de las libertades fundamentales para todos. Se destaca que ‘el carácter universal de esos derechos y libertades no admite dudas’.”

En este sentido, y para evitar caer en el facilismo de señalar al Estado como padre de todos los problemas que hacen a las fallas sistemáticas para con los derechos culturales, hay que reforzar la idea de los ciudadanos como articuladores de los mecanismos democráticos.

30. Symonides, Janusz, “Derechos culturales: una categoría descuidada de derechos humanos”, RICS 158, UNESCO, 1998.

Deberes y límites desde los derechos culturales

La construcción “derechos culturales como derechos humanos” permite, por último, establecer los deberes y límites en cuanto a los restantes derechos propios, colectivos e individuales. En efecto, en un seminario de Teoría y Gestión de la Cultura se planteó como tema de discusión los límites de los derechos culturales de determinado grupo étnico latinoamericano, cuyas costumbres ancestrales permitían a las familias “trocar” (realizar trueques) a sus hijas mujeres, en matrimonio, obteniendo una compensación de la familia política en ganado vivo. El caso concreto, donde inclusive había participado la justicia a solicitud de la señorita en cuestión, novia forzada, futura “señora de” en el sentido más posesivo de la palabra, planteaba cómo se confrontaban los derechos tradicionales y particulares del grupo contra los propios del individuo. Sin ánimo de simplificar el problema, la construcción de los derechos culturales a partir de su pertenencia al campo de los derechos humanos, nos permite vislumbrar una solución, pues sin lugar a dudas lo que debería primar es el carácter humanista, profundamente agredido en el ejemplo señalado, donde prácticamente todos los artículos de la declaración se ven violentados, empezando por el primero.

Este árbol genealógico de los derechos culturales es complicado y con un follaje enmarañado. Independientemente de su tronco, conformado por los derechos culturales como humanos, sólo una parte de su copa se vincula con la problemática de la gestión cultural, en el sentido de conformar actividades, pero cada una de sus hojas cuenta una parte de la problemática que desde la gestión o la teoría abordamos a diario. La foto del árbol y de los ciudadanos tomando sus frutos se completa con un corte en profundidad mediante el cual se pueden apreciar sus raíces, que no sólo lo nutren y mantienen vivo sino que también conforman su sostén y enclave en la propia tierra.

Ya en el campo de los deberes culturales, la propuesta del árbol genealógico, cuyas raíces son compuestas por una vastedad de responsabilidades culturales, requiere una puntualización menos metafórica; se sostiene en base a deberes y responsabilidades culturales; en cuanto a su carácter, los hay grupales y particulares. Se proponen, a continuación, unos breves apuntes.

□ 2.3.1 Deberes culturales grupales

Entrando en el terreno de la puntualización, cabe mencionar a otro autor: José Texeira Coelho. De origen brasileño, tiene una postura radical en el asunto de los deberes culturales. En su conferencia “Sobre la (in)Concreción de los Derechos Culturales”,³¹ el autor sostiene que no cabe el concepto de deberes culturales. Justifica dicha afirmación, partiendo de la idea de cultura como “una gran conversación” y diferenciando a los derechos culturales (que representan una obligación) de los artísticos (que son un deseo, un privilegio). Sostiene luego, que los derechos culturales no pueden prohibir, y considera que les corresponde posibilitar. Habiendo construido este escenario, el autor manifiesta que la cultura no tiene un concepto antropológico. Por consiguiente, no lo es todo, ya que si lo fuera, los derechos culturales deberían garantizarlo todo y esto no es factible. De hecho, numerosas declaraciones a favor de la cultura suelen empezar aclarando que la vida, o la paz, por poner dos ejemplos elementales, son la base imprescindible para empezar a debatir aspectos creativos e intelectuales. Ya en la esfe-

31. Extraído de la Conferencia *Dándole concreción a los Derechos Culturales*, Programa de Formación en Gestión Cultural Meeting Point, CCE.C, Argentina, 2005.

ra de los deberes culturales, llega a considerar peligroso o terrible que los Estados ofrezcan una vida cultural, y ejemplifica a la perfección los daños que se pueden ocasionar, o que se han ocasionado, blandiendo el emblema de la defensa cultural. Considera que la vida cultural, como la de los organismos, puede morir y (en una postura que me animo a denominar “eutanásica”) sostiene que si esa vida ha llegado a su fin, va a terminar irremediablemente, más allá de los esfuerzos de los organismos públicos. En un momento de su ponencia el autor reconoce que, de haber el término “deberes culturales”, éstos son en lo grupal para la construcción de canales de información y posibilidades de acceso. Siendo fiel con su posición, se refiere con más expectativa a la emergencia de la sociedad civil, que al papel estatal o genéricamente grupal. Puesto en el brete de colocar un deber individual sobre el tapete, sentencia: “tolerancia (...), los derechos culturales se defienden más con la creación que con la tradición”.

Retomando el discurso propio, y sin apartarnos demasiado de la propia Declaración de los Derechos Humanos, tanto en su proclama, como en el Artículo 22 se determina que son los colectivos de personas, mayoritariamente los Estados (la querida correctora prefiere Estados, con mayúsculas) quienes deben velar por el disfrute de estos derechos.

Independientemente de que a nosotros, como latinoamericanos, nos seduce el concepto de Estado paternalista y responsable de cuanto problema haya, hay bastante de cierto en lo que señala Symonides:

“Se pide a los Estados parte que, en el contexto de la aplicación del derecho a la participación en la vida cultural, suministren información sobre la disponibilidad de fondos para el fomento del desarrollo cultural y la participación popular; la infraestructura institucional establecida para la aplicación de las políticas encaminadas a velar por la participación popular; y la promoción cultural de la identidad

cultural como factor de apreciación mutua entre personas, grupos, naciones o regiones.”

Como el ánimo de estos apuntes no es el de generar una enumeración exhaustiva, más propia de un manual democrático, digamos que la lista es larga y compleja. Que debe incluir argumentos tales como las posibilidades de acceder a la cultura y a las posibilidades de producirla. Que debe permitir un trabajo de gestión cultural orientado a la continua construcción de la identidad en el sentido progresivo y dinámico, evitando discursos decrépitos que se aproximan a la xenofobia, el rechazo y la intolerancia. Asimismo, como pueblo, tenemos un compromiso con la defensa del patrimonio tangible y la constitución dinámica del intangible.

Un punto aparte requiere el deber, y con carácter ineludible, de comunicar las acciones culturales a los efectos que sean conocidas y elegidas por todos los segmentos de la sociedad.

Paralelamente, el Gobierno, cuya entidad proviene de los votantes, independientemente de potenciar nuestro interés por consumir (nuevamente, si se me permite) cultura, debe, por sobre todas las cosas, sugerírnoslo. Toni Puig, preocupado por la comunicación, el marketing y la publicidad cultural, continuamente reflexiona sobre esta responsabilidad y sugiere:³²

“Un proyecto de gestión cultural como un Centro Cultural debe ser una marca estrella para los ciudadanos, aquello que les apetece. Los Centros que cumplan con ese rol son la nueva generación de proyectos culturales pues están centrados en los ciudadanos.”

Más Puig:

“Necesitamos que un proyecto de gestión cultural sea un espacio de referencia constante: ¿Qué quiere decir esto? Que esté lleno de gente y que la gente se agende sus actividades.”

32. Extraído del seminario “Ideas y Gestión últimas para la cultura: Innovación y marketing para los ciudadanos”, Programa de Formación en Gestión Cultural Meeting Point, CCE.C, Argentina, 2004.

Para demostrar que no todo en comunicación cultural es marketing, *marketing* y posicionamiento, basta con intentar sondear cuántas personas con instrucción de nivel superior han leído al menos una vez en su vida la Declaración de los Derechos del Hombre. Aunque no hay estadísticas, el *paneo casero* ofrece resultados frustrantes. Y estamos hablando de lectura cívica obligatoria, del himno del hombre, de las necesidades y principios más elementales. Y estamos hablando, además, de una obligación elemental de todos los Estados.

Por desgracia, los ciudadanos ni siquiera saben qué les *debe* el Estado.

Cabe también acotar que debemos defender las verdaderas industrias culturales, de la misma manera que se deben estudiar, analizar y monitorear las compañías que comercializan los bienes culturales, así como defender la actividad de los creadores, de tal forma que representen una manera digna de subsistencia para artistas, intelectuales y otros productores de contenidos artísticos, culturales, científicos y educativos.

Por último, una suerte de reflexión sobre las diferencias entre industrias culturales y comercios culturales: las primeras son fábricas, factorías de ideas que funcionan desde la responsabilidad social que representa abastecer tamañas demandas; una industria es un conjunto de operaciones para la obtención y transformación de un bien o producto. Un comercio, en cambio, es un negocio –lo que está muy, pero muy bien– centrado en construir una diferencia favorable entre el precio inicial de los productos y el de su venta.

Deberes culturales individuales

El círculo vicioso que se inicia con mandatarios que violan nuestros derechos, quienes cada vez cuentan con mayor margen de acción para restringir las libertades de nuestras propias vidas, continúa con nuestros otros representantes, los componentes del cuerpo legislativo, que, en muchas ocasiones, generan reglamentaciones como respuestas a necesidades políticas mezquinas e inmediatas. Este círculo continúa como un espiral de perpetuación que debe ser interrumpido por una nueva generación de gestores. Estos últimos deben operar como un agente de cambio radical en las formas de administrar la cultura, modificando la idiosincrasia enquistada y apostando por una vida pública, y por ciudadanos más cívicos, más civilizados, y por ende, más democráticos.

Rescatando la hermandad entre la problemática de la educación y la cultura, un deber individual que deberíamos escribir cien veces en el pizarrón es: “votaré bien en la próxima elección”; o “estudiaré las plataformas de políticas culturales”. La falta de capacidad a la hora de elegir nuestros referentes en materia cultural, no sólo deteriora la calidad de vida, sino que frena el crecimiento y hasta desmorona el patrimonio que heredaremos a las próximas generaciones.

Ya les heredamos una deuda concreta, como dice Canclini: “lo latinoamericano no es una esencia, más que una identidad es una tarea”.

La difusión de algunos libros, telenovelas y músicas coexiste con el cierre de librerías, teatros y desequipamiento de bibliotecas. El fervor que generan los espectáculos y las exposiciones a los que la mercadotecnia habilita públicos momentáneos, no puede hacernos olvidar de la emergencia cultural y educativa. Por si quedan dudas, remitirse a Canclini, *Latinoamericanos buscando lugar en este siglo*.

Los deberes culturales particulares son, en todo sentido, un verdadero placer, pues incluyen ir al museo de nuestra ciudad regularmente, utilizar y exigir todas las libertades que se nos otorgan tácitamente, y participar de manera activa en la vida y producción cultural de nuestro vecindario, ciudad, región.

Asimismo, se puede insistir en este punto: los deberes culturales, como contracara de los derechos, son fundamentalmente el respeto a las prerrogativas de los demás, ergo, prerrogativas con las que nosotros mismos contamos.

Tercera reflexión: Modelos de gestión

Del latín *Modulus* (molde); modelo es un ejemplar o forma que se propone y sigue en la ejecución de una obra artística u otra cosa.

“Hay que mirar qué pasa en el mundo y tratar de adaptar los estándares de calidad institucional a lo que puede necesitar Argentina. Si repasamos las experiencias de la Unión Europea, por ejemplo, vemos que las reglas de Maastricht significaron criterios muy estrictos de política monetaria y fiscal, lo que ya es conocido, pero tal vez nos sorprenderíamos al comprobar que ellos aplicaron los mismos estrictos criterios en materia de políticas públicas y calidad institucional.”

Lo dice Sergio Berensztein,³³ cuando termina el año 2004, sin saber que compartiría los titulares de ese día con la peor tragedia del rock y la música en la Argentina. El recital de la banda bonaerense Callejeros, en el local República Cromagnón, trampa mortal que se incendió a minutos de iniciado el show, costándole la vida a una cifra cercana a los 200 jóvenes. Una cantidad de víctimas similar a la tragedia de Atocha que enlutó España.

33. Berensztein, Sergio, es licenciado en Historia con diploma de honor en la UBA, Doctor en Ciencias Políticas, Profesor de la Universidad Torcuato Di Tella e integrante de la comisión de reforma política del diálogo argentino. Diario La Nación, Argentina, 31 de diciembre de 2004.

Hablar de estándares de calidad institucional en países como Ecuador, Bolivia o Argentina obliga a nuestro interlocutor a repetir en voz baja e-s-t-á-n-d-a-r-e-s d-e... para terminar de entender el concepto, y luego, quienes hayan mencionado la idea, deberán soportar una mirada que los sindique como un marciano que no tiene noción que ese funcionario está para cosas importantes, cosas que tienen conexión con lo inmediato: “no hay tiempo para esos detalles...tengo un montón de actividades por organizar... estoy solo en esta tarea... no tengo equipo”.

El control de los locales bailables, o sitios para conciertos, es responsabilidad de los municipios en toda la Argentina. Un municipio con altos estándares de calidad institucional seguramente no dejaría funcionar a un local con el triple de su capacidad máxima dentro, con las puertas de seguridad anegadas y atadas con alambre, o con un tratamiento acústico casero, absolutamente impropio y combustible, como eran las condiciones del local de la tragedia. Un comentario de tiempos post-cromagnón, cuando la cabeza del Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires rodaba debido a esta tragedia, incluye a todos los municipios que diseñaron reglamentaciones absolutamente exageradas y oportunistas. Parecían responder a ¿quieren seguridad?! Ataquemos a la música en vivo. La vocación de estos nuevos episodios en la legislación de espectáculos, en lugar de garantizar tranquilidad, ha impuesto la persecución de la música en directo e impulsado un gran crecimiento de la clandestinidad del circuito *off*.

Así todo, la vara con la que debemos medir la calidad institucional de una comuna está milimetrada de tal manera que podemos utilizarla para proyectos más pequeños. Siguiendo con el caso anterior, ese espacio para espectáculos musicales debe haber tenido un grupo de personas trabajando, probablemente con un área encargada de seguridad. Es más, a diferencia de algún mu-

seo pequeño del interior del país que cuenta con personal voluntario, ese espacio comercial llamado República Cromagnón debe haber contado con decenas de empleados profesionales, aunque más no sea, en el trato que reciben de su empleador. Por último, ese empleador tuvo la oportunidad que normalmente no tienen los funcionarios públicos: contratar al personal que le parezca más competente, más idóneo. Así como no hubo profesionalismo de parte del comercio en la conformación de los recursos humanos, no hubo calidad de gestión desde lo público al momento de controlar la infraestructura.

Todos los equipos, sean de la disciplina que sean, aspiran a hacer su trabajo, de la manera más correcta posible, y a evaluar los indicadores de gestión que están disponibles para mejorar su desempeño.

Un punto de partida fundamental para todos los proyectos, instituciones, comercios, e inclusive equipos de investigación, es su capital humano. De allí que la capacidad para construir un organigrama, subdividirlo en áreas que sinergicen entre ellas, asignar roles y ajustar permanentemente sus competencias y desafíos, sea el primer reto a vencer. En síntesis, la implementación de un modelo de gestión.

De la misma manera que para emprendimientos de otro tipo, estos organigramas requieren reformulación constante. Nuevos modelos de gestión para nuevos tiempos. Grupos actuales, dinámicos, profesionales, especializados y transdisciplinarios para resolver problemas como los del siglo XXI.

Los grupos, lejos de ser estancos y cerrados, deben priorizar la integración de personas, instituciones y estudios provenientes de diferentes sectores. Y en mayor medida desde el punto de vista cultural, pues las sociedades multiculturales e interculturales de los países así lo demandan.

Desde el punto de vista artístico, esta demanda también está dada por las dinámicas de la producción y el diálogo de las estéticas, el cual es intenso y se ha visto potenciado contundentemente con los avances de las redes comunicacionales.

El carácter multicultural de nuestras sociedades actuales es un factor que debe replicarse a escala en las características del grupo de gestión, sosteniéndose, desde los debates hasta las acciones. Esto, a pesar de las opiniones de estudiosos como Ralf Dahrendorf,³⁴ quien propone la idea de “un espacio público multicultural en términos de los orígenes de las personas, y vidas privadas transformándose en (y voy a usar una palabra que suena mal) guetos”. Vidas privadas difíciles de encontrar, en ese grado de separación, en las esferas de quienes habitan los parajes iberoamericanos.

Es más fácil describirlo que implementarlo, pero salte la parte que sigue y revise las sugerencias para constituir un grupo de gestión y organizarlo.

Ésta es la parte que tiene que saltar.

34. Dahrendorf, Ralf; ex rector de la London School of Economics y del S. Anthony College de la Universidad de Oxford. Extracto de *El multiculturalismo no es la solución*, N° 14, Argentina, 2004. © Project Syndicate / Institute for human Sciences.

Estrategias de organización

Los recursos humanos lo son todo, tanto en la esfera de lo público como en la de lo privado. Son el comienzo y el fin: una productora de espectáculos o la organización de un festival son sencillamente un conjunto de personas reunidas por su voluntad de construir un proyecto, cuyo espacio de mayor convergencia de intereses es la idea fuerza que los moviliza.

Es de manual de gestión decir que los recursos económicos hacen a la viabilidad de un proyecto, o que la viabilidad económica de un proyecto de este tipo es la supervivencia misma de éste. Pero hay personas detrás de los presupuestos (¡sí, se los juro!) que administran los recursos, que deciden qué, cómo, y cuánto invertir, de la misma manera que alguien consigue y tramita esos recursos.

En estas latitudes, pocas instituciones, ninguna productora, o ningún colectivo de artistas, nace con un presupuesto. Y con certeza, muchas de las propuestas más interesantes funcionan con problemas presupuestarios tan serios que jaquean periódicamente su propia existencia. Pero es un hecho que todas funcionan, y en parte, gracias a un equipo de gestión y su capacidad para administrar recursos.

Superar el trance de la viabilidad económica supondría afrontar otra problemática: la comunicacional; publicidad y estrategia de prensa. El ojo de la aguja de tantos proyectos por el que pasa la convocatoria de público, y que transforma a un conjunto de obras plásticas en una exposición. Misma transformación que sufre una obra de arte al transformarse en una actividad cultural.

Trabajando la idea, si se hubieran conseguido los recursos suficientes para emprender y financiar la agrupación, son pocos los posteriores asistentes al proyecto que llegarán por métodos de inducción telepática, quiromancia, o porque estaba en su destino kármico. Uno de los grandes retos es publicitar, hacer público nuestro proyecto (Puig).

En este punto todas las recetas tienen complicaciones que las hacen o demasiado exóticas, o insípidas. Sin embargo, a la hora de trazar una estrategia en cuanto a modelos de gestión, hay dos grandes fórmulas. Una más cercana a la administración pública, con frecuencia subdividida en departamentos disciplinarios fuertemente verticales, que se puede denominar, en un raptó de creatividad, *estructuras disciplinarias*. Y al menos otra variante: por especializaciones. Esta última, de carácter más horizontal y participativo, en general es un modelo que deviene de grupos pequeños. Se la denominará *por aportes técnicos*.

La estrategia disciplinaria es la tradicional división de determinada dirección estatal en departamentos de trabajo, emparentados con las antiquísimas bellas artes. Se trata de una distribución que tiene una explicación enfrentada a lo cultural, al confundir artes con cultura:

“Pero hemos confundido la cultura con las artes y eso es como sostener, cuando hablamos de frutas, que las únicas frutas son las peras. Sin embargo, algo que parece tan simple es difícil de entender.”³⁵

35. Puig, Toni, “Hemos confundido la cultura con las artes”, A Boca de jarra, diario La Nación, Argentina, 11 de julio de 2004.

De esta manera, dentro de una dirección general de cultura, encontramos departamentos: de música, de letras, de teatro (los más futuristas hablan de “Artes Escénicas”), cinematográfico... Este modelo se ha heredado en muchas de las áreas culturales, y acaso sea el que leguemos también, pues modificar las estructuras es difícil, sobre todo en la administración pública, que es donde más endémicamente funcionan estos departamentos.

El concepto de la distribución del trabajo, es de autor e intérprete: quien generó el proyecto, previa autorización, suele ejecutarlo. En otros casos, es la autoridad quien le indica al jefe de departamento qué debe hacer, y éste es casi un intérprete. En los casos de mayor genialidad estructural, entre los departamentos podemos encontrar un departamento administrativo, y muy ocasionalmente uno de comunicación. En estos casos hay una contradicción debido a que unos departamentos responden al tipo de fenómenos artísticos que gestionan, y otros departamentos tienen razón de ser en el tipo de actividad que desempeñan para con la organización.

Si nos tocara improvisar una matriz FODA³⁶ de este tipo de organizaciones, apuntaríamos como fortalezas que el verticalismo les otorga una coherencia imposible de construir desde otro tipo de proyecto. Inclusive, un proyecto con una direccionalidad jerárquica marcada difícilmente se aparte de los objetivos fundacionales y de las áreas de labor y compromiso sobre las cuales debe accionar. Además de coherente, suele ser tenaz. Luego, por pivotear sobre un paradigma personalista, se puede aprovechar la experiencia que han capitalizado y acopiado sus agentes (con 20 años de trabajo en su puesto en algunos casos, y por consiguiente, con posibilidades de vaticinar hasta los cambios climáticos, con comprobada

36. Técnica de estudio desarrollada para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, y que también se le reconoce –en latitudes menos optimistas– como DAFO (Debilidades, amenazas...).

eficacia). Más: la existencia de un único interlocutor por departamento facilita la tarea de dirección, de tal forma que en estructuras demasiado grandes como las de una provincia o Estado, el reemplazo de este modelo de gestión demandaría un período muy prolongado de transición. Y no siempre parecería promover buenos resultados. En general, este modelo genera una sana competencia entre sus departamentos, una fuerte personalización o apropiación de los proyectos. “A este festival lo hice solo”, parecen decir las orgullosas ojeras de algunos funcionarios. Por cierto, es una frase que un gestor moderno espera nunca tener que pronunciar, pero también, e insisto con aquello de la matriz FODA, tiene aspectos positivos: los méritos y culpas de cualquier proyecto tienen nombre y apellido. Hasta oficina; y ésta es una moción de orden.

Por todo lo antes mencionado, las actividades que resultan son compactas y ofrecen pocas objeciones artísticas o más precisamente curatoriales.

Si analizamos sus debilidades, en general, y plagado de honorosas excepciones, su principal punto flaco es que sitúa al Estado en un rol de productor de cultura(s) y no de vehículo de estos fenómenos. Es difícil que en Estados con escasa capacidad de formación para sus agentes, los encargados de departamentos no se vuelvan comisarios o curadores de todas las actividades que pasan por sus despachos, con el enorme peligro que eso representa.

“El Estado no hace cultura, el Estado crea las condiciones de acceso universal a los bienes simbólicos, las condiciones de creación y producción de bienes culturales, sean artefactos o mentefactos.”³⁷

Es difícil que desde modelos disciplinarios como el planteado surjan respuestas a necesidades sociales. Lo más habitual es que se implementen propuestas emparentadas con la realidad artística. ¿Esta

37. Gil, Gilberto. Extracto del discurso de asunción del músico brasileño como Ministro de Cultura del Gobierno de Lula da Silva.

comunidad necesita un festival de *jazz*, o se trata de una pulseada perdida con el sindicato de músicos?, ¿hay algún estudio que de alguna manera sugiere que esta población tiene hábitos de consumo por modificar, espacios públicos para que los individuos se apropien u otros motivos que justifiquen un proyecto de estas características?

En general, entre los departamentos estancos, descritos como disciplinarios, no se suele contar con un área de diagnóstico social, de análisis de las industrias culturales locales, de influencia de las foráneas, o sencillamente de estudios de consumos culturales. De hecho, este tipo de monitoreos queda en manos de los observatorios culturales, normalmente independientes, o de académicos de las estructuras gubernamentales, normalmente ignorados. En síntesis, hay numerosos ejemplos de direcciones de cultura que no cubren problemas culturales como los recién mencionados, sino que se abocan a temas artísticos.

Siguiendo con la crítica, se trata de un modelo individualista, y por consiguiente, salvo un sistema de concursos regulares de sus cargos, no presenta pluralidad alguna en el *staff*, ni presenta (o representa) legitimidad genuina. Sin duda que el personalismo deteriora lo institucional, y en un extremo lo territorializa, algo lamentable para la cosa pública.

Por último, hoy ya se afirma que el diálogo entre las estéticas artísticas es tan intenso, como abrumador el fenómeno de la interdisciplinariedad, referencias que vuelven antojadizo cualquier intento de clasificación. ¿Dónde deberíamos situar el videoarte, el *artenet*, y qué departamento toma lo performático? Seguramente muchas de las soluciones implementadas tendrán más relación con el carácter personal de los curadores que con una razón técnica o estética.

La tesis podría ser, de sostenerse los departamentos disciplinarios en la escala que sea, que éstos sean espacios de intercam-

bio de proyectos, estudios y propuestas con referentes externos a la entidad, y no espacios de decisión.

Unas líneas para describir la idea: un área de artes visuales no debería organizar una exposición desde la administración pública. Debería abocar sus esfuerzos a investigar qué tipo de exposiciones hacen falta, a buscar los curadores y productores más capaces para producirla. Esta área debería establecer políticas de acción e intentar implementarlas, con las dificultades que esto conlleva y que no son pocas.

El área de artes visuales está para cuestiones de fondo, para analizar la realidad de ese segmento de artistas, para evaluar qué capacitación tiene la crítica especializada de esa ciudad, para generar índices de gestión de la oferta académica. Un área de artes visuales, para sostener el ejemplo, no está concebida para elegir obras, artistas y galerías. Y lo mismo se replica en el área de música, de teatro, o de corte y confección. Llamemos al que más sabe, cada vez, para cada proyecto.

Sin dudas que hay una confusión, y la tentación de poder elegir es más fuerte e inmediata que la apasionante idea de estudiar estrategias para reconstruir la arquitectura de la realidad cultural. Y, paradójicamente, esto se repite en muchos espacios privados: el dueño de un festival es el director artístico, o el *marchand* es el curador. Así, se perpetúan procesos donde lo que se ofrece no son proyectos culturales de un club, un comercio, o una comunidad, sino manifestaciones de poder de una persona.

Una última debilidad, y de carácter mucho más terrenal, ofrecen las secciones contables, si suponemos una hipotética dirección de un teatro con áreas como teatro, danza, música, eventos especiales y administración. Lo ilógico de la distribución disciplinaria con un híbrido pariente administrativo, sólo va a deparar una progresiva y constante separación de esa área de las restantes, debido a las permanentes tensiones dadas por la imposibilidad de

compartir los objetivos, lo terminológico, y hasta un manual de procedimiento institucional, que, de existir, o es muy administrativo, o es de corte programático.

Los fenómenos artísticos son de una especificidad inabarcable, no sólo para los componentes humanos del área contable sino para los propios referentes de las áreas. Por mejor entrenamiento que hayan recibido, ¿quién está en condiciones de resolver, desde su sola persona, las expectativas teatrales de una ciudad?

Desde la situación de los ciudadanos duele más: ¿quién quiere vivir en una ciudad cuyas expectativas culturales estén resueltas por una sola persona?

Apartándonos de las variantes a la hora de construir un organigrama, deberíamos señalar que las instituciones, o sencillamente los proyectos culturales, deberían sostener dos atributos: ser receptivos a propuestas que lleguen desde el exterior del equipo y, a su vez, ser emisores de propuestas, inclusive para su evaluación por elementos exógenos.

Como diagnóstico, se podría sugerir a ese museo, a ese teatro, un círculo de asesores externos, reconocidos como tales, que analicen las propuestas que sean de su específica incumbencia.

Tal vez, la existencia de áreas disciplinarias obedezca a la inexistencia de propuestas de formación en producción y gestión cultural, en la que estuvimos sumidos décadas atrás. O tal vez, los intelectuales y artistas han ofrecido contenidos de valor para los espacios de manifestaciones artísticas y culturales, hasta que en un momento, luego de dictar una conferencia o realizar una instalación, decidieron no irse. Porque adentro no había nadie, o porque afuera no los esperaba nadie.

La confusión que devino es tan grande, que los músicos administran espacios en lugar de interpretar piezas, los administrativos

curan exposiciones y los contadores resuelven qué se programa y qué no.

Y estas reflexiones no son una condena: hay excelentes administradores, o gestores culturales, que han cursado estudios de filosofía, música, artes, pero luego decidieron un cambio de hábitos. Suena hiriente, pero pongámoslo en otra perspectiva: ¿cuántos abogados dirigen un hospital?, ¿cuántos licenciados en historia son jefes de policía?, ¿cuántos directores de urbanismo son ingenieros nucleares? o ¿cuántas secretarías de economía están a cargo de enfermeros? (muchas están a cargo de enfermos, pero sobre esta situación no se puede hacer nada).

Estas reflexiones se articulan con aspectos del manifiesto *Por una cultura de calidad*,³⁸ documento difundido por un grupo de intelectuales y creadores españoles, donde se denuncia la falta de control en la formación de los responsables de espacios de gestión cultural, como así también otros aspectos vinculados con las políticas culturales públicas.

38. *Manifiesto por una CULTURA de CALIDAD*. Redactado por los participantes del *Encuentro sobre cultura, independencia y mercado*, organizado por El Cultural y dirigido por Blanca Berasátegui en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Firmado por Blanca Berasátegui, Juan Bonilla, Ernesto Caballero, Juan Goytisolo, Jorge Herralde, José Antonio Marina, Rosa Olivares, Bernabé Sarabia, Mauricio Sotelo, Vicente Verdú, Sergio Vila-Sanjuan.

El modelo de aportes técnicos

Otra propuesta organizacional es la centrada en generar un grupo cuyos roles estén signados, no por las disciplinas artísticas, sino por los aportes, y en el mejor de los casos, la formación de sus componentes. Especialistas en comunicación cultural, comunicando. Administrativos, participando en cómo invertir, cómo pagar y, lo fundamental, de qué manera conseguir costear las propuestas (¡estas personas sí que son artistas!). Probados conocedores de la difícil ciencia de la programación, trabajando con un grupo de asesores y programadores externos.

Lo interesante de la propuesta es que independientemente del detalle de las áreas, hay un plano de horizontalidad en el cual, mediante la conversación como modelo de gestión y el diálogo como mecanismo de construcción de los proyectos, se conforman propuestas reales, diversas y ricas que ofrecen contenidos valiosos para la vida de los ciudadanos, asociados, clientes, transeúntes o turistas.

La búsqueda del consenso es, para la complejidad de propuestas a ofrecer y programar, la mejor garantía de su éxito. Sin duda que, así como uno de los objetivos de la gestión cultural es

propiciar un desarrollo humano y social sostenible, equitativo y participativo, la manera de conformar los equipos y propuestas debe ser similar.

Este modelo, marcadamente participativo y horizontal (podría denominarse “chatas” a las organizaciones de larga data), permite una riqueza y diversidad de miradas de “lo cultural”, con un grado de compromiso elevado, de la misma manera que una despersonalización de las instituciones y sus áreas.

Los modelos de gestión que prodiguen proyectos heterogéneos y propuestas que pasen por las diversas áreas del trabajo buscan, de esta manera, otras formas de ofrecerles a los consumidores (perdón Canclini) actividades de importancia para su día y espacios de valor para sus reflexiones.

Pivoteando sobre este esquema respaldado por el consenso, la plática y la representatividad de artistas y ciudadanos se debe tomar distancia de conjuros directivos, apostando por experiencias frescas que respondan a las necesidades, inclusive de ocio, de quienes estén dispuestos a ejercer sus derechos culturales, y, de este modo, aportar a la construcción de sus propios discursos.

Volviendo a esta formación, que funciona como un círculo contenedor de las áreas, cuyos límites son difusos en los equipos pequeños y se van endureciendo a medida que crece la cantidad de integrantes, la foto del organigrama describe, más que un círculo, la representación de un cono, pues en su vértice se encuentra el rol de conducción, figura medular de la organización.

Los mecanismos de conducción están cercanos al del guía, y plantean la fusión del papel de dirección con el de coordinación, en diferentes tiempos y situaciones propias del acontecer de los proyectos. Quien conduce debe abogar por el consenso de las acciones a instrumentar durante las reuniones y, una vez que las áreas comprometen su accionar, debe estar en condiciones de asumir su

rol directivo; y frente a un cambio de escenario, o que simplemente este último no permita ser evaluado en conjunto, debe estar en condiciones de capitanear la situación.

El paradigma se basa en la transferencia de autoridad, lo cual por naturaleza corresponde a las diferentes áreas en la búsqueda de acuerdos, y en la capacidad de quien esté a cargo de la conducción a la hora de justificar sus medidas de dirección.

Violar ese acuerdo sólo empuja a un modelo cada vez más vertical y, a mediano plazo, no compartido, o desmotivador, para quienes deben llevar a cabo las tareas.

Sobre el consenso, es útil recordar que no se trata de implementar lo que cada uno de los integrantes de una reunión propone, sino lo que todos suponen que repercutirá mejor en los objetivos de la labor institucional. “Consenso” es una palabra difícil de definir, pero, en este caso, se trata del acto de voluntad para hacer lo que otros colegas han propuesto. Llevar a cabo nuestras ideas es capacidad de seducción y convencimiento; llevar a buen puerto las ideas que se han acordado es consenso organizacional. Así, al compartir la autoría de lo acordado, se aplicará la misma cantidad de energía y entusiasmo para cada decisión (independientemente de la persona que lanzó la propuesta), y lo emprendido tendrá las opiniones de todos, contenidas en una *fuerza de hacer*. El consenso no lleva a la coincidencia sino al acuerdo, y sobre ese acuerdo se puede trazar (en términos sociológicos) un orden social, y determinar así quién es parte del grupo. Algunos autores consideran que el consenso “muchas veces es fruto del proceso de socialización de los actores involucrados”. Con esta afirmación también se entiende por qué hay interlocutores que jamás conceden el consenso.

Para cerrar el concepto de círculo o cono, y antes de comenzar a analizar las áreas de trabajo, debemos reflatar la idea de los asesores externos. Ellos, agrupados en un anillo periférico que

orbita al grupo de gestión, tienen un alto grado de especificidad y están en condiciones de proponer proyectos, como así también de ejecutar lo que haya sido identificado como necesario por los componentes del conjunto. Un funcionario avaro diría que una de las virtudes de los asesores externos radica en que no cuestan un sueldo regular, sino que se les paga por cada actividad emprendida. Un pragmático reconocería que quienes están inmersos en temas específicos (¡que sí pueden y deberían ser disciplinarios!) están al tanto de las oportunidades y conocen las cosquillas del mercado o segmento social, lo suficiente para vehicular prácticamente cualquier proyecto que pase por la esfera de su área de acción. Y un tonto diría: en mi teatro mando yo, sobre todo si es público.

La idea de asesor debe traspasar lo personal y situarse en lo interinstitucional: una coordinadora de arte independiente es una óptima asesora, interlocutora y productora de bienes culturales; las escuelas y universidades son el primer número telefónico que hay que discar. Y aunque haya habido muchas experiencias negativas en cada historia personal, se debería imponer esta forma de trabajo, como una red tácita de mutua colaboración. Porque en materia de mecanismos de trabajo, o somos agentes de interrupción de tensiones antiguas e inexplicables, o perpetuamos aparatos obsoletos.

Definir qué es un gestor cultural, o cuáles son sus campos de aplicación, cuál es su perfil o sus rasgos distintivos, es una tarea tan apasionante que se ha separado de esta sección. Puede adelantarse que está denotado como una disciplina, un oficio, asociado en muchos casos a la administración pública, al trazado de políticas culturales y al bien social. Sin embargo, queda extendida la invitación a quienes generan actividades en el campo privado, o en sociedades tales como las periféricas, y, más aún, a las organizaciones del tercer sector. Hay determinadas industrias culturales,

proyectos, espacios y hasta colectivos artísticos que por su impacto funcionan como polos reales de gestión y producción de cultura.

De nuevo la polémica: el trabajo de organizar una feria de artesanías, al igual que el de preparar las actividades de una pequeña comunidad en la escuela local, son gestiones que sólo se diferencian, a la hora de contrastarlas, con las propias de los grupos de producción de cultura.

Diferencia esclarecedora, la del grupo de gestión cultural y los grupos de producción artística, o cultural. Entendidos estos últimos como los que implementan técnicas y utilizan herramientas para producir bienes culturales.

Volviendo a las cualidades de un gestor, repasamos: debe tener cualidades de administrador, capacidad de liderazgo, “olfato” social, conocimientos artísticos elementales, ser un relacionista, poseer capacidad para posicionar sus proyectos, experiencia en el trato de los recursos humanos, conocimientos avanzados de psicología para llevar adelante el trato con artistas...

Después de fantasear con las numerosas virtudes que debe tener un gestor, como imaginará el lector, se concluye que nadie las reúne en las proporciones que indica el prospecto.

Pero ya se dijo: lo mejor es hacerlo en equipo.

Las áreas del modelo de gestión

Los espacios de reflexión y conceptualización son tan valiosos como necesarios. Las estrategias de gestión concreta y los modelos operativos, más allá de su valor para la discusión y las distintas opiniones que generan, son herramientas para enfrentar los retos que impone el día a día. Bienvenido, señor lector, a un espacio más técnico, un territorio más conciso y sin duda más opinable.

Inicialmente llamadas “áreas” (pues dependiendo de la complejidad del proyecto pueden incluir muchas personas o en otros casos una sola persona con funciones en diferentes áreas), la realidad indica que en lugar de “áreas” deberíamos hablar de “tareas”, roles que se deben desempeñar para tener éxito en un emprendimiento.

Un grupo de gestión, siguiendo un patrón por aportes técnicos, tiene al menos cuatro grandes áreas: comunicación e imagen, producción y técnica, administración y programación.

Sobre el área Comunicación e imagen

Es el primero de los departamentos o áreas que se enumera pues gracias a su trabajo el público se entera de la existencia de

la actividad a la que luego asiste. En cierta medida, los ejes de esta área pasan por la implementación o supervisión de tareas de catalogación, publicidad, prensa, comunicación interna y externa, características de la presencia de los espónsores (si, ojalá, los hubiera), información al público, registro y documentación y una noción que vamos a definir: conceptualización del proyecto.

Con la intención de sintetizar los retos mayores de la aguerri-da sección comunicacional de nuestro equipo, señalaremos dos: gestión de prensa y estrategias de publicidad.

En esta área hay mucho por hacer, y tanto más por innovar. Más allá de la ayuda que representa un presupuesto generoso, la creatividad, aquí, es decisiva para medir mejor, con los indicadores que fuese, los frutos del trabajo. Está comprobado que la inversión de recursos económicos, humanos, y hasta de infraestructura, además de otros tan sencillos como la utilización adecuada de los *e-mails* y recursos propios de la *web 2.0* como *Facebook*, los *blogs*, etcétera, repercute en forma directa en la instalación de un tema o actividad, en la concurrencia, en la cantidad y calidad de la crítica posterior, y en cuestiones tan sensibles como el interés por parte de los patrocinantes de continuar apoyando el proyecto.

Todas las áreas del grupo de gestión tienen mucha movilidad e interrelación, de proyecto a proyecto, aunque se trate de un mismo *staff*. Lo mismo sucede con sus correspondientes asignaciones presupuestarias. Sin embargo, algunos especialistas afirman la necesidad de invertir, lo menos, un 20% del presupuesto total en menesteres de información y comunicación.

Un alumno molesto levanta la mano y dice: “tengo poco presupuesto”.

Respuesta de un docente calmo: de lo poco que tenga tome el 20% y destínelo a temas de comunicación. De lo contrario nadie se enterará de lo que va a suceder. La cultura es comunicación, creativi-

dad y público reunido, algo imposible sin una buena difusión. En este sentido, los intereses de todos están en juego: los artistas que participan se verán perjudicados pues habrán impreso un gran esfuerzo a obras que serán apreciadas por pocas personas... y luego los críticos no estarán presentes, y los auspiciantes caerán y todo será una tragedia. (Así concluyó el Imperio Romano, es decir, por una exposición mal organizada: poco presupuesto de comunicación). Los mayores damnificados son los destinatarios de esta institución, actividad o proyecto. El marketing de las acciones a emprender suele ser tarea de esta área. Muchas veces estos instrumentos son mal vistos, fundamentalmente por las anteriores generaciones de gestores, quienes en su época eran llamados “animadores socioculturales” pues se suponía que debían animar lo inanimado. Alejandro Gómez,³⁹ propone dejar de concebir el marketing en términos ideológicos, y asumir su carácter instrumental. Un instrumento para posicionar productos culturales.

Una tarea más, a cargo de esta área, es la de intercambiar y sostener información con las diferentes redes que integren la estructura. El valor de la existencia y pertenencia a diferentes redes es indiscutible, y en ese marco, el intercambio de información permanente en busca de una democratización de la información y un trabajo mancomunado, sobre todo en escenarios empobrecidos, requieren de dedicación, métodos precisos y profesionalismo. De la misma forma se mencionó por fuera de las redes, que las relaciones interinstitucionales, cuando menos en su carácter regular, deben ser resueltas por esta área.

Inicialmente, al describir las tareas bajo la órbita comunicacional, mencionamos la comunicación interna entre una de las tantas

39. Gómez, Alejandro. Docente de UBA, coordinador de *Buenos Aires No Duerme*, y ex Director Nacional de Programación Cultural y Eventos Especiales de la Secretaría de Cultura de la Nación.

tareas a realizar. Éste es un tema importante, y en materia de emprendimientos culturales debe incluirse la tarea de la conceptualización de los proyectos en los que se embarque el grupo. Se trata de una síntesis textual de no más de 15 líneas donde se identifican objetivos, finalidad, contenidos y algún otro aspecto que hace a la descripción del plan. Esta guía, previamente consensuada, servirá a los efectos de transmitir con eficacia, a cada interlocutor, las características conceptuales sobre las que queremos accionar mediante la implementación del proyecto, evitando, gracias al papel escrito, su progresiva distorsión.

Reflexionando sobre el tono que utilizamos cuando nos dirigimos a los destinatarios de las actividades, tanto en las piezas gráficas como en las digitales, muchos autores recomiendan un trato franco y natural, acompañado por un diseño propio e identitario que no sólo vuelva a las piezas coleccionables, sino que también invite y facilite el uso de los servicios culturales. Los textos descriptivos y de reseña deben evitar las obscenas demostraciones de inteligencia de quienes los escriben para lograr transmitir interés, explicaciones, y elementos que ayuden a los asistentes a la construcción de un vínculo cómplice con quien lo recibe y consulta.

Entre el elemento comunicacional y el usuario debería entablarse una relación amorosa en el siguiente orden: anhelo, seducción y comprensión (muy parecido a las parejas estables que son amantes, novios, esposos). Los textos de los catálogos, las invitaciones, la información disponible en las salas de exposiciones y la señalética de los edificios son las mejores oportunidades para la conquista.

Muchas tareas y demasiadas demandas para tener que enfrentarlas también desde esta sección; la normal prepotencia de los medios de comunicación masivos, gacetilla en mano.

En el comienzo del año 2005, el crítico argentino Julio Sánchez se refería a su trabajo, el de crítico, de la siguiente manera: “Es un buscador, alguien que analiza... para iluminar, para acercar la obra al público. Para quitarle miedos y alentarlos a que se animen a vivir su aventura”. Son apuntes también aplicables a la comunicación institucional de emprendimientos culturales.

Sobre el área Producción y Técnica

En función de las características del proyecto, y como ejemplo específico, esta área tiene a su cargo tareas de desarrollo técnico tales como iluminación, montaje, sonido, videoproyecciones, construcción de escenografías, y las restantes faenas de pre y post-producción. En general, se trata de equipos humanos propios y externos trabajando de manera mancomunada.

Normalmente estas áreas cuentan con más personal, en proporción, que las restantes, y el manejo de esos recursos humanos es una de sus mayores dificultades, sobre todo si se tiene en cuenta que los encargados, históricamente, carecen de formación.

Es común que tengan una relación muy cercana con los artistas, o con quienes vayan a aportar lo que el público experimentará (músicos, actores, arquitectos, filósofos, etcétera) pero esto será en la fase final de la ejecución de los planes.

Normalmente tienen un gran y variado volumen de proveedores y contratistas y suelen insumir segmentos importantes del presupuesto, aunque no siempre la inversión es apreciada por quienes analizan la actividad al momento de trazarla.

El hecho de que la manufactura de las acciones a emprender quede en manos de estas personas sensibiliza el tipo de tareas que realizan, hasta el punto que complementan la percepción de lo que se experimenta durante la actividad. La percepción de una exposición, en un espacio cerrado (como casi todos los museos

y galerías), está fuertemente condicionada por el correcto diseño e implementación de la planta de luces. Lo mismo sucede con el servicio de propalación de un concierto. Y así sucesivamente, desde un programa de formación para niños de escuelas marginales, hasta un ciclo de filología árabe. Y sus cargas horarias tienen grandes exigencias en momentos muy precisos, lo que demanda de sus miembros un orden muy estricto de agendas y conlleva una seria distribución de las horas-hombre.

Aunque en todos los roles hay una fuerte exigencia de capacitación, empezando por quien asume el papel de conductor, en el área técnica hay una demanda permanente de capacitación para enfrentar los retos tecnológicos y el continuo recambio de insumos y herramientas. Tan sólo por citar un ejemplo, la evolución de los ordenadores en la pasada década ha desechado varias generaciones de *hardware* ante la perplejidad de sus usuarios.

A mediados de esta década, cualquier tipo de actividad incluye una fuerte dosis de tecnología y diferentes técnicas aplicadas, desde redes inalámbricas hasta conductividad sonora. Desconocer esto, no asignarle el verdadero valor, u omitir la trascendencia de la asignación presupuestaria de esta área, son errores comunes que se pagan, literalmente, muy caro. De hecho, en las reuniones de perfil de inversión del presupuesto, como en las de análisis de viabilidad de acciones y programas a emprender, es crítica la opinión de los técnicos, tanto para cuantificar el coste total como para valorar el estado del equipamiento con el que se cuenta en la propia organización.

Un apunte final. Hay dos herramientas organizacionales útiles a implementar en este tipo de reto: la confección concienzuda de un cronograma con cada uno de los movimientos a llevar a cabo durante la ejecución de la acción, y la redacción de una cronología

de las cuestiones a resolver en un período de tiempo que va desde que se genera la conceptualización por parte del área comunicacional hasta que se lee la crítica en el periódico. Componen una cronología: la presupuestación, el concurso de precios, el montaje, la limpieza, los ensayos, etcétera.

Sobre el área Gestión administrativa

Los malos de la película suelen ser quienes ocultan la chequera en su cajón. El hecho de que muchas instituciones culturales cuenten con contadores o administrativos cuya formación nada tiene que ver con lo cultural, suele ser un inconveniente. Inconveniente que agrega potenciales complicaciones a la hora de integrar una reunión con los otros componentes del grupo de gestión.

En materia de recursos humanos, esta sección tiene antagónicas condiciones horarias y laborales respecto del área técnica, una relación de mutuos y mayúsculos roces.

La administración es el mecanismo procesual de bienes, actividades y resultados, según matrices. Abarca desde lo doméstico hasta instancias de impacto institucional. En cada ocasión hay una serie de decisiones por tomar, e implícito, un desafío: que prime la calidad por sobre la cantidad.

Aunque seamos una institución pobre, queremos ofrecer un servicio de calidad. Aunque administremos una repartición de un fisco quebrado, nuestros vecinos merecen cultura valiosa –cuando el valor y el costo aún se confunden–, y así como el cocinero quiere vegetales frescos, los trabajadores del proyecto necesitaremos materiales nobles.

En muchos casos, cuando hay dinero de por medio, los administrativos son el último interlocutor de proveedores y otros integrantes de los proyectos, ya que los pagos de honorarios suelen ser posteriores a las acciones, por lo cual es crucial haberles informado

de todos los detalles desde el comienzo y haber conseguido trasladarles y hacerlos conscientes de la importancia de lo sucedido.

Este sector, en lo privado, es uno de los espacios más traumáticos, pues normalmente tiene la difícil tarea de la gestión de los recursos que ingresarán a las arcas organizacionales. Por otro lado, en el ámbito de la administración estatal, hay una fuerte apropiación de la caja, lo que ocasionalmente conduce a conflictos con quienes se disponen a ejecutar las obras encomendadas.

Quienes administran instituciones públicas culturales, o de cualquier dependencia, deben entender que trabajan para los vecinos y no para los gobiernos de turno, y que el presupuesto remanente o no ejecutado, no es un ahorro para la administración, sino una falencia para los habitantes de esa jurisdicción.

Volviendo a la necesidad de motivación, si hubiera oportunidad de sumarles otras tareas tangencialmente vinculadas con lo administrativo, se obtendría como resultado una mayor cohesión con el resto del grupo. Por caso, y debido a su carácter pragmático, pueden afrontar desafíos de logística y obtener buenos resultados.

Frente a la necesidad de gestionar recursos, tenemos una gran oportunidad para construir un proyecto que vincule a diferentes integrantes, empezando por el área de comunicación, que deberá redactar y diseñar el informe con los datos provistos por las áreas restantes, de cara a la presentación o rendición de un subsidio. De la misma manera, con la confección de balances, donde también hay intercambios fuertes y trabajo mancomunado. Todas estas situaciones son espacios de convivencia y construcción de vínculos personales.

Sin utilizar el lugar común de la corrupción en la esfera pública, es en esta área donde se deben extremar las medidas de monitoreo y auditoría por parte de quienes conducen o son responsables. Más allá de todo tipo de vínculos que puedan construirse y fortificarse, en

materia de recursos es crítico contar con un auditor externo, además de la cumplimentación de las formalidades exigibles por ley. El trillado discurso de lo cultural como un reducto poco serio a la hora de tramitar su economía, es el peor de los insultos para quienes no sólo tienen que demostrar solvencia en los manejos administrativos, sino que deben tener la entereza suficiente como para poder analizar las inversiones de esta índole realizadas por otras instituciones pares.

La cultura es patrimonio de todos, y por ello sus finanzas, ingresos y gastos deben ser de público conocimiento.

Si tenemos en cuenta que “en los ambientes culturales se refugia mucha gente frustrada, ávida de prestigio social, figuración, poder, desplazados de otros ambientes, mitómanos, resentidos. Gente que usa la cultura para tener privilegios y atender sus relaciones públicas a costa del dinero que muchas veces paga el pueblo” (Puig), las secciones administrativas son la compuerta abierta o cerrada a potenciar los monstruos arriba descritos.

Sobre el área Programación

Esta sección del grupo de gestión, según el modelo que se describe, vehiculiza las producciones culturales que responden a las exigencias de la comunidad en la que está inserta. Quienes la componen, deben contar con una formación artística y cultural importante, ya que normalmente son el vínculo con los generadores de contenidos. Es natural (en función de lo comentado con anterioridad respecto de la complejidad y vastedad de lo que se puede ofrecer para mejorar los índices de calidad de vida mediante acciones de gestión cultural) que sea dentro de esta área donde se formulen los detalles y que sea, además, la que recibe el grueso de los proyectos. Estos planes deben ser trabajados en conjunto con otras instituciones y actores de la vida social: publicaciones especializadas, agrupaciones civiles, críticos, políticos, educandos.

No sólo se busca una profundidad en el tratamiento, sino también la cooperación durante las diferentes etapas de la cronología de la gestión: comunicación, administración, apoyo logístico y otras tareas que se pueden constituir de manera conjunta. Independientemente del intercambio de datos específicos y de la configuración de mapas de necesidades, la constitución de comisiones interinstitucionales, y hasta de jurados, garantiza el abordaje de toda la complejidad de expectativas sociales puestas sobre la institución, expectativas que en muchos casos exceden el hecho artístico para buscar espacios relacionales y de redimensionamiento de la cultura, lejos de la frivolidad del léxico supertécnico, incomprendible para los oídos de aquellos que, en el panfleto, son los protagonistas: cada uno de los asistentes que decidió hacer cumplir el Artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre.

Una práctica habitual en la actualidad es construir poder a cuenta de la institución en la que se desempeñan sus integrantes. Contra esto, los integrantes del área programación deben poder imponer una moral intachable, para no entrar en el juego del programador / programable. No es incompatible la práctica artística con la programación, de la misma manera que los jueces pueden, y en algunos casos deben, ser juzgados. Por lo tanto, las líneas generales y aspectos individuales de una oferta cultural deben ser planteados y consensuados entre diversas personas, según directivas claramente establecidas. De lo contrario, existe el paradigma del director del museo / programador y curador, que está a un paso de romper el contrato social que representa un cargo público.

El periodista Pablo Sirvén,⁴⁰ en noviembre de 2004 analiza más de diez casos de funcionarios que durante dicho año, en Argentina, “En vez de otear exclusivamente el horizonte y descubrir

40. Sirven, Pablo, “Yo el mejor de todos”, diario La Nación, Argentina, 14 de noviembre de 2004.

nuevos valores, distraen sustancial parte de su preciosa energía en regalarse a sí mismos espacios de privilegio”.

En ninguno de los casos de clara autoprogramación descritos por Sirvén se trata de una pequeña conferencia en una sala de menor importancia, si es que esta clasificación se pudiera aplicar. Sirvén señala detalles del Teatro Colón, Radio Nacional, el estatal Canal 7 y la Dirección Nacional de Arte, entre otros, e indica que esta conducta poco ética por parte de funcionarios, que no sólo conducen espacios dentro del ámbito que administran sino que se otorgan, además, franjas programáticas estelares, podría tipificarse como delito, de acuerdo con el código penal de la Nación.⁴¹

Ya se ha comentado que son los especialistas externos quienes pueden acercarnos, o recibir de nuestra parte, proyectos para su evaluación o seguimiento; de esta manera, se dejan de lado sospechas respecto de los frecuentes vínculos entre aquellos que deciden en una institución y quienes componen su oferta como fruto de decisiones.

Siguiendo con la descripción de la labor multidisciplinaria de esta área, es interesante apuntar que es aquí donde más convergencia de asesores puede, y debe, haber. Como contrapunto, son circunscripciones con menos personal que otras. Sumado a lo que ya se detalló, tiene dos servicios a mantener: la investigación artística y la sociocultural. En efecto, del conjunto de estas personas deben salir las propuestas de nuevas líneas de trabajo, nuevas capas sociales a las que ofrecerles novedosas ofertas ilustrativas, variantes, vibrantes, para reflexionar, ajustadas a los tiempos que corren. Por otro lado, es esta unidad la que tiene que determi-

41. Artículo 256 del Código Penal: (negociaciones incompatibles con la función pública) *...el interés que tiene el estado en el fiel y debido desempeño de las funciones de la administración pública en sentido amplio, de manera que la actuación de los órganos no sólo sea plenamente imparcial, sino que se encuentre a cubierto de toda sospecha de parcialidad.*

nar –además de los abordajes artísticos– los ejes temáticos para proponer en las reuniones de trabajo: violencia, integración social, degradación educativa, reconocimiento de los derechos culturales, preservación y puesta en conocimiento del patrimonio local, etcétera.

Las personas que la componen deben intercambiar permanentemente información con los observatorios culturales, y en otra escala, más doméstica, deben consumir no sólo arte y cultura, sino aquello que emana de la propia urbe. De la misma manera que en una ciudad se debe corroborar el termómetro desde los institutos, en el pueblo pequeño, o la localidad del interior del país, se debe intentar hablar con los vecinos en el bar, en la escuela y en el club. Un desafío siempre vigente es salir del despacho, apagar la compu, ir hasta la sala y vivenciar lo que se programó.

Por último, un grupo puede incluir varios grupos y, por el contrario, una persona puede formar parte de diversos grupos con roles idénticos o diferentes. Una pequeña galería independiente puede estar compuesta por pocas personas, y por momentos quien se desempeña en comunicación realiza además los trámites bancarios, vale decir, resuelve situaciones financieras, etcétera.

□ 3.2.1 Implementar el cambio

La cultura es un agente de cambio. La construcción (y por qué no, la destrucción) de símbolos, referencias y producciones artísticas modifican el panorama de las ciudades y de los hombres que las habitan.

Quienes no están por jubilarse en Latinoamérica deben incorporar estas nuevas reglas de juego, que en otras geografías son parte del día a día. Desde luego, se deben completar estos trazos de trabajo con experiencias nuevas, para intercambiarlas y ofrecérselas a nuestros colegas. Y lo que es fundamental, lograr transformarlas, más que en expresiones de deseo y mecanismos de control, en una más atractiva y estimulante calidad de vida para aquellos que depositaron su confianza en la capacidad del grupo de gestión. Si se conforma un grupo de este tipo, que se constituya de la mejor manera posible, con los profesionales más probos, y con programas de capacitación formal o sencillos experimentos de intercambio de experiencias. Si se trabaja en un espacio, la clave es adelantarse a los cambios que vienen, y empezar a hacerlo mejor y entre todos. Si, por el contrario, somos asociados (o simplemente usuarios de un proyecto) lo apoyare-

mos viviéndolo en cada paso y exigiéndole, sin chicanas, el respeto de nuestra inteligencia.

Por último, si se tiene la suerte de formar parte de estructuras importantes, estructuras públicas, o de grandes emprendimientos, el cambio es la carta ganadora, el *jackpot*. Modificar los viejos departamentos, actualizándolos a núcleos con aportes técnicos.

Aunque sea lento, los resultados esperan la próxima reseña periodística. Aguardan en la conformación de pequeños grupos en busca de independencia, en algún expediente foliado, en la perplejidad de algún espectador, o en la complicidad de una frase halagüeña en el libro de visitas ubicado en la recepción de las instituciones.

Cuarta reflexión: del evento al programa

Evento, de etimología latina *eventus*, se refiere a un acontecimiento, o suceso de realización incierta o contingente. Programa, *programma* (anunciar por escrito), en el mismo diccionario, es la explicación de la composición y condiciones a las que ha de sujetarse lo que se piensa hacer.⁴²

Ezequiel Ander-Egg⁴³ propone estudiar la situación sobre la que se actuará, con el fin de diagnosticar necesidades y problemas socioculturales para, previa jerarquización, aplicar dichos conocimientos en la programación de actividades.

El trabajo de Ander-Egg es una seria propuesta metodológica para la constitución y correcta composición de las actividades culturales que se emprendan desde cualquier grupo de gestión. Por ello, consultar el material de este autor y disfrutar de sus ilustraciones, de impronta naif, debería ser parte del acto de incorporación del personal a una organización para las artes. Leído, pues, el trabajo e incorporado a la organización, nuestro protagonista enfrentará diferentes tipos de acciones que, sin ánimo de pontificarla como única clasificación posible, podrían incluir: eventos, actividades, programas y servicios culturales.

A los efectos de ajustar la terminología, eventos imprevistos (y cada vez más súper previstos) son los sucesos no regulares que integran la compleja propuesta de oferta cultural de una institución

42. Hoy en el DRAE figura también la acepción de evento como “suceso importante y programado”. Revista Ñ, Número 4, Argentina, 2004.

43. Ander-Egg, Ezequiel, *La práctica de la Animación Sociocultural y el léxico del animador*, Ciccus – ICSA, Argentina, 1994. ISBN 987-99917-0-2

u organización. Un aniversario, una efeméride “redonda”, un recital al aire libre, la inauguración de una nueva instalación, o cualquier otro factor relativamente aislado. Normalmente, tienen más connotación de celebración que de aporte a la resolución de las necesidades de una zona, ciudad, o localidad. Esto último no le quita valor o trascendencia, pero los emparenta relativamente al ocio y al esparcimiento, estableciendo una prudencial distancia respecto del tratamiento de problemáticas de fondo.

Actividad, que es la facultad de obrar, tiene un carácter más interactivo y de diálogo con los actores del hecho cultural. Actividades son las propuestas artísticas concretas como componentes regulares de la oferta cultural, y una parte importante de la composición de los programas.

Un programa es la articulación de una serie de mecanismos metodológicos que comienzan con la detección de un factor sobre el que se quiere incidir, o en lo privado, una oportunidad de negocio. Incluyen una serie de tareas que van desde la programación de actividades, la realización y publicación de investigaciones, hasta la documentación y posterior medición de los indicadores de gestión. En términos de *management*, se podría decir que son las respuestas a todas las preguntas con respecto a un nicho del mercado.

La formulación de los programas culturales es bastante técnica, pudiéndose instrumentar según propuestas de diversos autores como Alfons Martinell,⁴⁴ o Ezequiel Ander-Egg,⁴⁵ entre tantos otros. Otra vía es utilizar matrices preexistentes en los diferentes formularios disponibles para presentación de proyectos. De esta manera, no sólo habrá proyectos sino también una primera oportunidad de financiación.

44. Martinell, Alfons, *Diseño y elaboración de proyectos de Cooperación Cultural*, Cuadernos de Iberoamérica, OEI, España. ISBN 84-7666-126-6.

45. Ander-Egg, Ezequiel, *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, LVMEN/HVMANITAS.

Por último: son servicios culturales las prestaciones permanentes de las instituciones, que normalmente exceden lo artístico. Un centro de información abierto al público es un servicio cultural, al igual que el sostenimiento de una mediateca, las muestras en una galería o las proyecciones en un cine.

Lejos de pretender considerar como única a la presente división de lo ofrecido por los grupos de gestión, ésta está planteada como una sencilla propuesta a los efectos de lograr ver plasmados los retos que se enfrentan desde las estructuras organizacionales.

Sin embargo, cualquiera sea la clasificación, todos deben existir e intervincularse: las actividades requieren de una mediateca que cuente con personal y dotación suficiente para resolver las inquietudes de aquellos que se han interesado por lo visto. Las bibliotecas requieren de acciones, actividades de extensión y, por qué no, de eventos que les ayuden a estar presentes en la vida y agenda de los habitantes.

Al existir abundante bibliografía específica acerca de esta cuestión, sólo cabe mencionar que la contextualización de los proyectos dentro de la realidad en la que se desempeñan los trabajadores de la cultura, sorteando la forzada imposición de modelos foráneos, evita la frustración de comprobar que, en esta materia, las posibilidades de implantación son escasas. O, lo que puede ser más complejo, al prescindir de adulterar la genuina evolución de nuestra realidad cultural, se transpolan factores que le son exógenos.

La composición de los programas y actividades culturales

Esta arbitraria propuesta de composición que se propone es fruto de haber bautizado el conjunto de módulos detectados en las actividades que han sido gestionadas, estudiadas o presenciadas. Se trata, en resumen, de una estrategia más a la hora de formular proyectos o de constituir las conceptualizaciones propuestas anteriormente; cuenta con cuatro grandes rubros para alinear las ideas y establecer la labor conceptual: objetivos, finalidad, recursos y contenido.

Los objetivos

Generalmente transformados en un subtítulo explicativo: se trata de la descripción de lo que se propone efectuar, la enunciación de un gesto de programación, de la propuesta del artista, o con preferencia, del consenso del grupo de gestión. Hace a las características concretas del proyecto y es de fácil e imprescindible descripción.

Teniendo presente que muchas de las actividades y planes emprendidos cuentan con un nombre propio, y que dichos nombres suelen haber sido establecidos en función de sus posibilidades de instalación en el medio, la enunciación de los objetivos ilustra e informa sobre lo que experimentarán aquellos que asistan.

Van unos ejemplos de cosecha local: Viaje al Centro del Arte (V.A.C.A.), un recorrido por la historia del arte del siglo XX con ticket libre. Meeting Point, Programa de Formación en Gestión Cultural; Dale Dale Dalí, Programa de inserción de los centros culturales en las escuelas urbano-periféricas; De Vaca a Yegua, feria de (promoción del) diseño de indumentaria;⁴⁶ La Primera Vez, visitas a la mediateca para contingentes de aspirantes a estudios universitarios.

Evidentemente, dichos objetivos pueden tener carácter general y específico.

Profundizando en uno de los ejemplos, Viaje Al Centro del Arte, fue un ciclo de conferencias matinales a cargo de reconocidas personalidades locales, donde se dedicaba cada uno de los encuentros al análisis de la obra y figura de un artista relevante del siglo pasado (el siglo XX, asumámoslo de una vez). La selección de disertantes y referentes estuvo a cargo de la Cátedra de Artes Plásticas en la Historia III de la Universidad Nacional de Córdoba. Quienes disertaban, lejos de ser críticos avanzados, eran referentes sociales, como el director de la orquesta local, lo que pretendía ser un guiño cómplice y, a la vez, factor de atracción para ciudadanos que no hubieran tenido demasiado contacto con el palpito artístico de la comunidad.

Los objetivos específicos eran, entre otros, dotar al centro cultural de actividad matinal, emprender un proyecto económico (tiene necesidades técnicas sencillas, y, por consiguiente, un bajo coste), construir escenarios teóricos en los públicos no iniciados para un mayor disfrute de las exposiciones de arte contemporáneo que se montan en el mismo espacio, y diversificar las edades y géneros de los

46. En Argentina es común que las mujeres se refieran a sí mismas como “una vaca” cuando están excedidas de peso, y un piropo popular para las mujeres más arregladas de una reunión social es “yegua”. Además el logotipo del CCE.C, por aquello de representar a España y Argentina, es una genialidad de Octavio Martino para la Agencia Brokers de Orestes Lucero, consistente en un toro de Libia y una vaca argentina.

asistentes a la institución. Esto debido a que existía un informe previo que indicaba que la mayor parte de los asistentes eran estudiantes universitarios varones. Como respuesta, el tipo de propuesta y franja horaria interesaba a personas mayores, jubilados, o con ocupaciones *part time*, muchas veces mujeres. Los objetivos generales pasaban por ofrecer una oportunidad inexistente en el circuito cultural, de calidad y gratuita; generar actividades valiosas para personas con escasa vida cultural; y complementar las formaciones artísticas.

Los objetivos deben estar diferenciados de las metas, ya que estas últimas son resultados precisos y cuantificables a los que se espera arribar en un tiempo determinado, en todo caso a través del seguimiento de los objetivos.

El establecimiento de las metas debe tener carácter práctico y, normalmente, para su elaboración, es menester incluir en la formulación del plan de acción indicadores de gestión que permitan verificar el desenvolvimiento del grupo y el cumplimiento de esas metas pertenecientes a los proyectos.

Algunos indicadores de gestión a los cuales recurrir para trazar metas son: cantidad de asistentes, visitantes *web* y otros beneficiarios directos; diversidad y amplitud de los perfiles de los destinatarios; grado de satisfacción de estos últimos; instalación social de los temas abordados e impacto en los medios de comunicación; puestos de trabajo generados; volumen de dinero movilizado; crecimiento de aportes directos e indirectos para la financiación; integración a redes y comunidades; confección de documentos, estudios, críticas y otros resultados propios o externos; clonación de proyectos similares en otras instituciones, ámbitos y sectores.

La finalidad

Tal es la razón de fondo por la cual se lanza el operativo. En este caso, puede tratarse de una actividad para recaudar recursos

para determinado colectivo desbeneficiado o, a la inversa, para reunir dinero para el grupo que organiza el proyecto. Puede tratarse de emprendimientos cuya finalidad sea construir la imagen de una marca o persona, o perjudicarla. Los ejemplos de este último caso se vinculan con acciones como las emprendidas contra las compañías que perjudican el medio ambiente, las propuestas que proponen reflexiones sobre la utilización de combustibles alternativos, etcétera. En general, se podría decir que la finalidad puede ser social, institucional o comercial.

Así, aunque las finalidades institucionales y las puntuales de cada proyecto no son siempre correlativas, resulta imposible evitar las subjetividades de los componentes humanos del grupo de gestión. Si la finalidad es frívola, o eventualmente quienes componen el grupo así lo sienten, se podrá apreciar una suerte de trabajo “a reglamento”. Por el contrario, si los propósitos son concordantes con las creencias del equipo, los destinatarios de la actividad percibirán un desempeño del *staff* similar al que realizarían los accionistas de una firma. Aunque ésta es una situación de hecho, la selección del plantel y su posterior integración a las diversas decisiones puede paliar relativamente las diferencias en energías comprometidas. De la misma forma, si la extracción de los componentes es variada, siempre tendremos componentes más entusiasmados que otros.

Si no hubiera entusiasmo, no debería haber actividad, pues es imposible que un grupo de fantasmas prodigue experiencias impactantes y con implicancias, que movilicen gente e ideas, que nos reduzcan taquicardia y frenesí.

Refiriéndonos a los aportes sociales, se pueden seguir los pasos propuestos en *La práctica de la Animación Sociocultural* respecto de cómo realizar un estudio y determinar qué tipo de programas implementar.

En el caso del ejemplo antes mencionado, Dale Dale Dalí, programa de inserción de los centros culturales en las escuelas urbano-periféricas, lo que se perseguía era trabajar con niños de entre 8 y 10 años, de escuelas situadas en las afueras de la ciudad, ofreciéndoles una suerte de espectáculo lúdico-educativo sobre la figura del artista catalán en el centenario de su nacimiento. El proyecto funcionaba por la mañana al igual que el cursado de clases de los institutos con los que se trabajó, y se articuló conjuntamente con la Dirección de Educación y la Subdirección de Cultura comunales. Las puestas fueron implementadas por pasantes de la Escuela Figueroa Alcorta, del Profesorado en Artes Visuales, de orientación pedagógica.

La finalidad era insertar los centros culturales en las familias que viven en zonas desbeneficiadas, a través de los niños como vehículos, y apostar a actividades que hagan tomar conciencia a éstos, a sus padres y docentes del valor social y recreativo de la cultura. Luego, y de manera tácita, instalar la problemática de la integración y de la falta de formación de esos núcleos sociales. En el informe posterior se observó un mayor interés por parte de los niños, y de sus padres, para integrar otras ofertas similares. Y unos meses después sucedió algo extraordinario: una pequeña –de extracción humilde– que había asistido al Programa le pidió a los padres, de regalo de cumpleaños, que la llevaran nuevamente al Centro Cultural. Lo recordamos (recordamos a la familia íntegra), con nuestros compañeros, como una postal de los objetivos alcanzados.

Un buen indicio fue que dos docenas de escuelas pagas, no incluidas originalmente, solicitaron su incorporación al programa cubriendo los costes con sus propios presupuestos.

Puesto en la difícil tarea de definir, mediante un estudio previo, quiénes serán los beneficiarios de la finalidad del proyecto, el

gestor deberá poner un ojo en los destinatarios y otro en quienes quedarán fuera del programa. Este cuidado para con los excluidos, o sencillamente los no beneficiados, debería ser extremo en el trazado de líneas institucionales, o de políticas culturales públicas.

Rodrigo Alonso, crítico y curador independiente, se refiere a la reciente producción artística argentina y reflexiona:⁴⁷

“Justamente, en relación a lo que es el arte de los ‘90, identificado con la estética creada en la galería del ‘Rojas’, a mí no me preocupan particularmente los artistas del ‘Rojas’, sino todo lo que ha quedado excluido en eso que fue el ‘*arte argentino de los ‘90*’; en función de lo que sería darle relevancia únicamente al aspecto y no internarse un poco más en la complejidad de lo que es el fenómeno. De hecho, el ‘*Fondo Nacional de las Artes*’, un organismo que debería propiciar el conocimiento de lo que se hace a nivel nacional, hace un libro que se llama *El arte argentino de los ‘90*, donde solamente se muestran artistas de Buenos Aires y obras, casi específicamente, expuestas en el ‘Rojas’.”⁴⁸

Para hacer lo propuesto: los recursos

Recursos es el conjunto de todo lo necesario para que la acción a implementar sea realizada. No se trata exclusivamente de recursos económicos o mensurables en metálico, sino de un planteo global de situación, que incluye el tiempo, el espacio, el dinero, por supuesto (¡qué haríamos sin el dinero!), como así también herramientas de promoción, personal, y tantos otros elementos.

47. Crembil, Gustavo y Paula Gaetano Adi, *Políticas Estéticas*, Beta_test 13, Córdoba, 2003.

Alonso, Rodrigo, crítico de arte y curador de nuevos medios (fotografía, video de creación y arte digital). Es docente, jurado y organizador de numerosas exhibiciones y eventos teóricos para diversas instituciones, como el instituto MECAD. Es asesor permanente del Museo Arte Moderno, y del MNBA de Buenos Aires.

48. El Centro Cultural Ricardo Rojas funciona en Buenos Aires desde 1984 y depende de UBA. El Fondo Nacional de las Artes es un aparato nacional en vigor desde 1958 para prestar apoyo y fomento a las creaciones artísticas y culturales de toda la Argentina. En 1999 editó *Artistas argentinos de los ‘90*.

Disintiendo con la bibliografía arriba mencionada (a saber, *La práctica del Animador Sociocultural*), se propone una división en (1) Recursos materiales, técnicos e infraestructurales; (2) Recursos humanos; (3) Recursos económicos y financieros; (4) Recursos Comunicacionales; y (5) Disponibilidad de tiempo.

Antes de la merecida explicación sobre los últimos dos tipos, cabe aclarar que en la publicación arriba puntualizada hay otra división de los recursos, donde recursos técnicos incluyen las técnicas sociopedagógicas y los procedimientos operativos necesarios. Teniendo presente lo dicho sobre las necesidades de formación de los integrantes del grupo de gestión, se entiende, en la presente edición, que las técnicas aplicadas hacen a la labor de cada área, con su compleja especificidad y no se las considera un recurso en sí mismas (*sorry*, Ander-Egg).

Luego, se propone que los recursos económicos sean diferenciados en financieros y económicos, una diferenciación de cosecha propia, que puede resultar sutil pero concluyente, ya que los primeros son herramientas para contar y administrar a los segundos en determinados momentos.

Son instrumentos para obtener financiación, por ejemplo: implementación de cuentas corrientes, préstamos, y otras técnicas que hacen al uso del dinero. Los recursos económicos, y la propia economía de un emprendimiento, es lo que tiende a la generación de bienestar y a resultados positivos.

En este punto cabe señalar que los recursos, por definición, son definidos, finitos y normalmente escasos. De allí que su administración insuma tantos esfuerzos.

La valoración y la previsión de procedimientos financieros, sumados a la medición de resultados económicos, son indispensables para evaluar y resolver cómo emprender un proyecto.

Un ejemplo frecuente que dimensiona la importancia de prever recursos financieros son las ayudas que se ofrecen, tanto para cursar estudios en el exterior como aquellas que se extienden a favor de instituciones. En ambos casos, la concreta recepción de los fondos suele no coincidir con su plazo de ejecución: las ayudas para cursos de perfeccionamiento en el exterior suelen pagarse en el país de destino, lo que supone viajar para percibir el dinero que cubrirá el viaje que ya se hizo. De la misma manera, los subsidios institucionales de ejecución anual suelen acreditarse cuando el año natural despuntó varias semanas o meses.

Se podría concluir que existe una viabilidad económica, pero se deben instrumentar mecanismos financieros que permitan su realización.

Por otro lado, se propone clasificar los recursos económicos, según su origen, en directos e indirectos, siendo los primeros aquellos costes que afrontan quienes acceden a los proyectos: los usuarios. Los segundos, recursos económicos indirectos, son más variados en su tipicidad: subvenciones, presupuestos ordinarios, patrocinio, esponsorio y cualquier otro aporte que no sale de las billeteras de los destinatarios de las actividades. Entre estas categorías se sitúan los cánones; por simple ejemplo, el caso de las ferias gratuitas para los concurrentes, pero pagas para los expositores.

La lista podría continuar con más fuentes de financiación indirecta o directa.

La materia prima: el contenido

Es el bien que se transforma en producto al interior de una actividad cultural. Más precisamente: es el producto que se experiencializa.⁴⁹

49. *Experiencialización del Ocio*, Cátedra del Programa de Formación Management de la Industria del Tiempo Libre, Instituto de Ciencias de la Administración, Universidad Católica de Córdoba, 2003.

El contenido es la expresión, manifestación o fenómeno que justifica la actividad que lo alberga. Dicho fenómeno excede lo artístico, para redimensionarse en lo cultural. Efectivamente, desde la perspectiva sociocultural, la música no es un concierto, de la misma forma que una sucesión de *ready-mades* es el contenido de una exposición, pero no esta última en sí misma.

Asimismo, el contenido de las actividades artísticas y culturales supone, como su nombre lo indica, una serie de fenómenos artísticos, aunque su abanico se extiende a otras disciplinas: arquitectura, filosofía, gastronomía, sociología, gestión cultural y tantas otras. Por ello, proponemos referirnos a quien genera o generó los contenidos como “productor de contenidos”.

Posible clasificación de programas y actividades artístico-culturales

Las clasificaciones son, de las entelequias, las más arbitrarias, y normalmente no tienen más utilidad que la de ejercitar la memoria de quien debe incorporarlas a efectos académicos.

Sin embargo, el objetivo de la clasificación de las actividades y programas artístico-culturales que se propone en esta sección es poder identificar rasgos metodológicos que le son propios a cada tipificación.

Por consiguiente se ofrece, más allá de una categorización, una serie de elementos a considerar a la hora de encarar cada proyecto de ese tipo que, con sus matices y características propias en cada contexto, completan una visión descriptiva y pueden funcionar como ayuda-memoria.

De la misma manera que no hay una metodología única, las posibilidades de clasificación son diversas y la presentada es una entre otras tantas, y cabe realizar la obvia aclaración que un proyecto, normalmente, será susceptible de ser clasificado en cada categoría por separado, generando las más variadas combinaciones: según su aparición será regular o único; según las fuentes de financiación habrá recibido aportes directos, indirectos o am-

bos; contará con uno o varios productores de contenidos, y así sucesivamente.

Por su aparición

Esto es muy sencillo: según la existencia de una repetición o secuencia de un determinado proyecto o actividad, ésta podrá ser única o de aparición regular. Ciñendo la terminología, los proyectos de aparición regular se caracterizan por una frecuencia determinada.

Evidentemente, existe la posibilidad de considerar también a aquellas actividades que se reproduzcan, o más preciso, que tengan continuidad pero de manera irregular, por caso los festivales que “aparecen cuando se hacen”, tan común en nuestras realidades de realismo mágico y apariciones inesperadas. Pero, en general, este tipo de intermitencias responde a una imposibilidad para atraer recursos o, sencillamente, a problemas de gestión, y no se trata de una voluntad real de *no-frecuencia*.

Los programas únicos, o sin continuidad, son más cercanos a los eventos y requieren una dosis de energía adicional para su implementación, pues no existen suposiciones intrínsecamente ligadas al plan, sino que se “palanquean” a través de las personas o instituciones que se involucran ad hoc.

Su comunicación es más compleja de plantear, y requiere trazar una estrategia ergonómica a cada ocasión del emprendimiento. Algo de lo mismo sucede cuando debemos resolver la tracción de recursos, ya que los patrocinantes, e inclusive los subsidios, tienen predilección por lo fenómenos que existen y que, además de ello, tienen pretensiones de sostenimiento a lo largo del tiempo.

El carácter eventual de este tipo de acciones muchas veces se justifica en la necesidad de instalar temas “efeméricos” (si se me permite el neologismo), proyectos vinculados con las fechas

de conmemoración de una inauguración, o del centenario de un natalicio, por ejemplo. Es frecuente que esta modalidad obedezca a necesidades políticas y mediáticas, y no a aquellas de carácter social o institucional. En ese sentido es difícil despertar el interés de una comunidad o de los medios.

Las acciones regulares, lógicamente, suelen tener una frecuencia, a menudo expresada en parámetros temporales: exposiciones mensuales, ediciones anuales, simposios bienales, conciertos semanales, etcétera. Vale invitar a los actuales y futuros gestores a usar el diccionario para determinar si una muestra será “bienio” o “bienal”, y otras muchas (des) ambigüedades.

La modalidad se optimiza si se reformulan los objetivos específicos de edición a edición. Por otro lado, los objetivos generales también deben ser revisados, acompañando las continuas transformaciones de las dinámicas sociales / estéticas / culturales. Un plazo razonable para verter los resultados de los estudios sobre las generalidades es entre 3 y 4 años, ya que se trata de un período de tiempo suficiente para medir resultados con indicadores más profundos que la cantidad de asistentes, o el espacio en prensa.

Durante un período prolongado se produce una modificación del o de los segmentos etarios vinculados con los programas, y con esto se deben ajustar formulaciones de cara a las nuevas generaciones que se incorporan.

En cuanto a la formulación de los planes regulares, la modalidad es de sostenimiento de la finalidad y aportes a los beneficiarios directos y, fundamentalmente, indirectos; es de reformulación de los objetivos específicos y, en particular, de las metas en cada instancia de regularidad. Por último deben ser planes con capitalización de agendas, relaciones y experiencias.

Las actividades regulares adquieren valor de marca con el paso del tiempo, y su correcta implementación ajusta su perfil y

simplifica el trazado de las estrategias de comunicación y gestión de financiación. Éstas son simplemente algunas de sus virtudes.

Referido a los aspectos comunicacionales, la construcción de marca no es el único camino. Y esto en el caso de instituciones o grupos de gestión que posean una, consolidada o no. Una opción válida es hacer la estrategia de marketing y posicionamiento de cada acontecimiento periódico como si fuese único, aunque en cuanto a la formulación del programa se pivotee sobre una finalidad sin solución de continuidad.

Va el ejemplo adeudado de los proyectos eventuales o únicos. Desde el Centro Cultural España. Córdoba (CFE.C9 se sostuvo un programa de homenajes a los grandes hitos de la producción artística española de todos los tiempos, con un carácter regular y anual, siempre en octubre, mes hispánico por excelencia. La actividad central consistió (en todas sus ocasiones) en una puesta escénica de guión original a cargo de un colectivo local. Se trabajó la figura y obra de Lorca, Velázquez, Dalí, Goya, Alberti y Cervantes, entre otros. Aunque la finalidad se sostuvo durante cada edición, las metas y objetivos fueron variando sensiblemente de proyecto a proyecto, como así también las estrategias que hacen a la comunicación. La necesidad de permanente redefinición de los objetivos específicos, así como la buena cabida de los beneficiarios y multiplicadores de opinión, permitió un fuerte apoyo a la producción local, una tarea de acción cultural exterior en cooperación con interlocutores y contrapartes locales, un mayor índice de interés y consulta de material vinculado en la mediateca del Centro y de conferencias afines coproducidas con instituciones educativas. Resultó llamativo que la fuente de financiación directa se fue reforzando poco a poco, en cada edición de los emprendimientos, a partir de un presupuesto originalmente de financiación indirecta.

Tal vez una de las mayores virtudes de la regularidad de las acciones a implementar es la posibilidad de construir mecanismos

indicadores de gestión sólidos y específicos, los cuales permitirán, después, valorar y delinear en cada trance los resultados de cuanto se haya desarrollado.

Sin embargo, haciendo honor a la verdad, hay riesgos propios de las actividades regulares. Se corre el riesgo, por ejemplo, de una estandarización de las actividades desempeñadas por cada área, lo que atenta contra la imprescindible necesidad de propiciar la creatividad e innovación constante por parte del grupo de gestión.

El otro riesgo de estas actividades (que, debido a su regularidad, se instalan fuertemente en la sociedad) es que terminen apropiándose de las instituciones y apartándose de los fines para responder las demandas de ese único nicho. En sintonía, si el proyecto se volviera en exceso triunfal, las instituciones deberían cederlo a la esfera privada, ya que por su rol, lejos de ofrecer competencia, deben existir para generar y garantizar alternativas. Hablando de la esfera privada, un proyecto regular y sostenido en el tiempo es una invitación a la competencia. Esto beneficiará a todos los consumidores, menos al grupo de producción que deberá enfrentar a su oponente comercial con innovaciones para cada edición.

Por el productor de contenidos

Hemos definido, con anterioridad, a quienes originan los contenidos vertidos en las actividades artísticas como *productores de contenidos*. Estos últimos, en algunos casos, son artistas; sin embargo, en otros son técnicos, profesionales o especialistas de –prácticamente– todas las ramas del saber y engendran lo que se ofrecerá a los destinatarios de la actividad.

Los productores de contenidos involucrados en la actividad pueden ser únicos, aunque no se trate exclusivamente de un sujeto, o conjuntos, por tratarse de diversos productores reunidos a los efectos de una actividad. Este último caso es cada vez más

frecuente, teniendo presente fenómenos como la interdisciplinariedad galopante de las acciones que se diseñan desde lo público, y la necesidad de ofrecer una oferta más diversa y convocante en lo privado.

Haciendo apuntes sobre las posibilidades de interactuar con un único productor de contenidos, nos enfrentamos al siguiente panorama: puede tratarse de un individuo, de un grupo o de un colectivo. A pesar de que se trata de, por ejemplo en el caso de un grupo, varias personas, a los efectos organizativos debemos contemplarlos como un solo interlocutor.

El caso del creador único e individual es de tal obviedad que el interés radica, directamente, en fundamentar la distinción entre grupo y colectivo, para así poder identificar con qué tipología de interlocutor se trata.

En trazos gruesos, un colectivo se refiere a un conjunto de personas congregadas por una condición adscripta, lograda u obtenida. Posiciones políticas, estéticas, compromiso social, pertenencia escolástica, ubicación regional, aptitudes o capacidades que los diferencian. A la hora de definir un grupo, y desde una mirada sociológica, aplicable al caso, se trata de

“(...) un conjunto de individuos que interactúan entre sí regular y consistentemente persiguiendo metas u objetivos comunes a través de un entramado normativo propio y una organización interna, desempeñando cada miembro –a partir del grado de conciencia de pertenencia– un rol específico y correspondiente a su status.”⁵⁰

Esta propuesta de ajuste terminológico excede lo legal, pues más allá de tratarse de una persona jurídica, puede tratarse de ambos casos: colectivo, en el caso de un recital de poesía de alumnos de determinada cátedra; grupo, en el de una conferencia fruto de

50. Brie, Roberto, Enrique de Acebo Ibáñez, *Diccionario de Sociología*, Claridad, Argentina, 2001. ISBN 950-620-145-5.

una investigación producida por un departamento de una universidad. El ejemplo de grupo más lógico es el de la banda de música rock: hay roles definidos y no intercambiables, bateristas, vocalista, etc., y no hay dudas de que un grupo de música produce una única obra.

Independientemente del carácter resbaladizo, al momento de determinar cuándo una obra es única en experiencias, como las instalaciones, debemos poder encontrar parámetros normalizados que nos permitan avanzar y comunicarnos con eficacia, pero sin simplificar.

Referido a los programas que articulan diversos productores de contenidos, éstos han sido reunidos, no por voluntad propia sino por sistemas y criterios de selección que normalmente devienen de problemáticas artísticas.

Así todo, hay otros mecanismos técnicos para implementar como criterios de selección de los protagonistas (en cuanto a los contenidos). Por caso: responder a un paradigma institucional (objetivos complementarios, Ander-Egg), pertenecer a una organización, asociación, región, etc. cuyos componentes ostentan un rasgo distintivo, o responder de manera satisfactoria a consignas y consideraciones curatoriales.

Más y mejores formas de selección: haber participado de una instancia competitiva, en el sentido de haber demostrado aptitud o idoneidad en una instancia de concurso. En el caso de las actividades compuestas por quienes han sido seleccionados mediante convocatorias concursadas, cabe destacar que la organización convocante debe poner especial énfasis en la selección del jurado, intentando dotarlo de la mayor transparencia y diversidad posible, en el campo de la disciplina que fuere. Por otro lado se debe garantizar, más allá de una máxima seriedad en todas las instancias, una política de difusión y puesta en conocimiento que exceda el “deber

ser”, para garantizar la información de la convocatoria y la seducción de los potenciales participantes. Los concursos formulados a oscuras y maliciosamente mal comunicados sólo buscan dotar de transparencia a proyectos que no la poseen o que persiguen fines no declarados.

De la misma manera, y para garantizar la limpidez de la acción a sostener, es condición sine qua non dar a conocer las bases de manera homogénea a todos los actores intervinientes en cuanto a especificidad, calidad y cantidad de la información, plazos y prórrogas, y cuanto haga a las posteriores comunicaciones del jurado.

La instancia de presentación y valoración de los contenidos que luego se propondrán, excede el plano artístico-intelectual y hace a la buena gestión. Las ferias de artesanías, como un ejemplo, realizan selecciones cuyos escogidos tienen cargo (pagar un canon u otros aportes) pero el resultado de la elección no sólo impacta en la actividad en sí misma, sino que debido a su factor de legitimación puede proyectar una identidad sobre toda la comunidad.

Una feria de cualquier disciplina (libros, artesanías, gastronomía) cuyos expositores no han concursado, no sólo perjudica a los que la integran sino que su irradiación opaca la imagen de ciudad. ¿O acaso alguien quiere vivir en Ciudad Equis, la de la feria de moda menos interesante del país?

Como se adelantó en la Intro, hay combinaciones posibles tales como, por caso, actividades que tienen una instancia competitiva sobre un universo de productores grupales. Por ejemplo, un certamen para bandas de rock que excluye a los músicos “clásicos” pero legitima una pequeña parte del universo en cuestión.

Por los destinatarios

En cuanto al carácter de los destinatarios directos, las actividades y programas pueden tener carácter público o particular. En el

primero de los casos se trata de proyectos a los que puede acceder quien lo desee, aunque previamente deba pagar una entrada u otro requisito como el aporte voluntario de un alimento, un juguete, etc. Si es una actividad pública, debe poder asistir cualquier ciudadano. Actividades, programas o planes particulares son, por su parte, aquellos que se nutren de asistentes que no sólo tienen voluntad de acceder sino que cumplen con un requisito específico, como puede ser pertenecer a un club, a una asociación de amigos, universidad, etc. En efecto, se pueden delinear infinidad de actividades, inclusive gratuitas, para jubilados o vecinos de determinados barrios, a las que no podrán asistir otros interesados, más allá de su voluntad o su capacidad de pago.

Por la actividad de los destinatarios

Simplemente con la intención de no dejar ninguna sección de esta publicación sin su cuota de obiedad explícita, se expone que el gestor de actividades que se enfrente a un reto profesional tenga en cuenta que puede tratarse de una actividad que requiera de contemplación, o bien que permita la interactividad,⁵¹ esto es, la posibilidad que tienen quienes acceden al proyecto de participar y recorrer lo que se exhibe por propia voluntad.

Más allá de cierto mínimo grado de interactividad tácita en todos los emprendimientos de la cultura, son ejemplos válidos del primer caso: los ciclos de cine, las obras de teatro, las conferencias y las exposiciones.

Luego, al referirnos a prácticas que incluyan interactividad, estaremos en nuestro derecho de contemplar exposiciones de *net-art* donde las obras presentadas demandan la participación activa del

51. Interactividad entendida, o bien como interacción –influencia recíproca– o bien cuando los usuarios poseen control de navegación y exploración del contenido a voluntad. Propuestas que se vuelven multimediales o no lineales.

usuario para su recorrido (mediante el *mouse* –qué antigüedad– u otro dispositivo), obras teatrales poco convencionales que requieren de la participación de los asistentes, actividades híbridas, etc.

Se puede afirmar que un alto porcentaje de lo que se emprende puede o no incluir la interactividad, en función de la arquitectura de la actividad que se proponga. De hecho, muchas de las prácticas museísticas de no-interactividad se han redefinido en función de las nuevas corrientes que incluyen la implementación de programas educativos y de formación de públicos. (Aquí vuelve a quedar la frustrante sensación de haber corregido otro bonito error tipográfico: *programas deformación de públicos.*)

Por las características de los contenidos

En función de las disciplinas que intervienen en una actividad o programa concreto, se puede hablar de multidisciplinariedad o sencillamente de planes disciplinarios; estos últimos, casi una especie en extinción, son los que incluyen una única disciplina artística.

Por diversas razones, que van desde las complejas necesidades culturales de los ciudadanos y clientes hasta factores como la hibridación artística actual, es poco común encontrar, en la tarea de los centros culturales, asociaciones y organizaciones pequeñas o medianas, simplemente artesanías, sólo esculturas o una ópera cual siglos atrás.

Con frecuencia, son los espacios académicamente ortodoxos, los teatros en su concepto tradicional, o los museos específicos, quienes todavía preservan propuestas puras y sin mixturas. Por otro lado, es en el perímetro del mercado donde se ha impuesto la necesidad de ofrecer más y más variado. Casi al borde de la alineación, en algunos casos. De hecho, el modelo de inauguración, cuya arquitectura incluye un *dj*, pantalla con proyecciones, instalaciones

o *performances* y un público correctamente incorrecto, fue tan utilizado en el final de los noventa y comienzos de los dosmiles, que deberían prohibirlo. Es el ejemplo óptimo de la matrización hasta el hartazgo.

Por la finalidad que persigue la gestión

En cuanto a la finalidad que se puede haber trazado como fruto de un proyecto de esta naturaleza, se puede hablar de finalidad social, institucional o comercial.

Es inútil insistir con el valor comunicacional, político y promocional de actividades artísticas y culturales. Sí es fructífero instalar un debate sobre su inadecuada utilización, como así también sobre su valor como vehículo hegemónico y sus riesgos asociados.

Existen vasos comunicantes que transversalizan el bien social: la satisfacción de una vida plena en lo que hace a salud, medio ambiente y cultura, va de la mano con la necesidad de sostener una ética de la gestión cultural que va más allá de las expectativas comerciales y políticas. Y que, para tranquilidad de los políticos interesados, quedará satisfecha si la investigación y estudio previos son sesudos, como se expuso en otros capítulos.

Son actividades que persiguen fines sociales o institucionales a través de los diálogos entre los temas que están en la agenda de los ciudadanos; éstos son, en definitiva, los asuntos de su realidad; desde la construcción de lo cultural debemos hacer nuestro aporte. Aporte de finalidad social que apueste por la instalación, discusión y difusión de temas comunitarios: marginalidad, integración, convivencia, multiculturalidad. Temas de bienestar y salud: sida, tabaquismo, estrés, alimentación y nutrición, etcétera. La lista podría continuar hasta donde llegue el presupuesto de imprenta de esta publicación: preservación de las especies en peligro de extinción, reconocimiento

y conocimiento de otras culturas, polución ambiental, contaminación sonora de las urbes, viviendas y urbanizaciones, etc.

Por el origen de los recursos

Los recursos descritos más arriba resuelven la totalidad de las necesidades para llevar a cabo el acontecimiento, y, de hecho, su reunión está condicionada al aporte por parte de empresas, personas, e instituciones, o por su preexistencia con carácter de inversión. En este marco hay propuestas que cuentan con una aportación directa, con una aportación indirecta, o que fusionan ambas para su realización, es decir, mixtas.

Cabe la aclaración de que algunos autores se refieren a instituciones, o, sencillamente, a programas de financiación mixta, cuando se han vinculado diversos actores de la esfera social, como puede ser una fundación que recibe aportes estatales y privados.

En el caso de esta tirada de ejemplares y coherentemente con la perspectiva que fija el destinatario de las actividades como punto de partida, se consideran aportes directos los realizados por el propio asistente o beneficiario de la acción, como entradas pagadas por el público, por citar el ejemplo más común.

Los aportes indirectos, según se esbozara, lo conforman la totalidad de costes y necesidades resueltas por personas físicas o jurídicas que no son quienes se beneficiarán directamente de la actividad. El beneficio que recibieran, si lo hubiere, será tangencial o indirecto: contra el esponsoreo recibirán publicidad, contra el pago de un canon se recibirá un derecho especial como la televisación en exclusiva, o tantos otros.

Puntualización sobre mecenazgo, esponsoreo, auspicio y patrocinio

Normalmente se utilizan con carácter de sinónimos los términos esponsoreo, patrocinio, auspicio y hasta mecenazgo, aunque no signifiquen precisamente lo mismo.

El caso del mecenazgo posee una diferenciación clara ya que se trata de una cualidad del aportante. En efecto, la condición de “mecenas” debe aplicarse a quien trabaje una relación de colaboración para con un artista o grupo. No es el caso de quien colabora con una institución o actividad. De hecho, sin la necesaria mediación de más procesos que la propia decisión, una empresa puede resolver colaborar con la manutención de un artista o de un intelectual, para permitirle imprimir toda su energía a la producción artística. De este tipo de acciones surge un beneficio directo para el productor de contenidos, y no es necesario un derrame hacia la sociedad. Es sencillo entenderlo si se tiene presente que el término proviene de Cayo Cilnio Mecenas, quien persuadió al Emperador Octavio (68 AC) sobre los beneficios de proteger a Horacio y Virgilio. En general, se puede hablar de mecenazgo cuando hay una voluntad de apoyo a personas e inclusive proyectos de producción artística. Excede esta nota aclarar las diferencias entre producción

artística (generación de contenidos) y difusión cultural (vehiculización de una producción artística determinada).

En cuanto a patrocinio (y recordando que ésta es una propuesta no necesariamente única de especificidad sobre términos que a menudo se usan como sinónimos generando confusiones a quienes dan y a quienes reciben), tiene su raíz latina en *patrocinium*, que significa amparo o protección. De allí la costumbre de la fiesta católica dirigida a un santo patrono en busca de protección. Siguiendo esta línea, patrocinar (*patrocinare*) es defender, proteger, o dar amparo a una causa o entidad. El antecedente litúrgico nos permite establecer una diferencia con su medio hermano, el esponsorio, que tiene intenciones publicitarias.

En síntesis, se propone la utilización del término patrocinio para definir aportes recibidos sin más fines que el apoyo y la protección de determinado proyecto. Son los miembros del patronato de una Asociación de Amigos, las empresas e inclusive los gobiernos o instituciones, quienes colaboran preocupados por defender e incrementar las actividades que dicha asociación prodiga. Debido a que el patrocinio no persigue fines de lucro, ni tangencialmente publicitarios, muchos Estados han implementado (y otros deberían hacerlo) leyes de reducción de gravámenes para las firmas que tienen carácter de patrocinantes. Por cierto, cabría aclarar que dichos beneficios, en sentido estricto, no deberían corresponderle a los esponsorios.

Eluda la publicidad de *Marlboro* y entérese por qué.

El esponsorio es un término que aún no figura en todos los diccionarios. Esto, a diferencia de la voz inglesa de la cual proviene: *sponsor*, cuya definición es “persona que sufragar los gastos de una actividad con fines publicitarios”. El esponsorio es esencialmente utilizado en el campo deportivo, donde de manera más pragmática que en el cultural, se le ha impreso un carácter de acuerdo comer-

cial. Determinada tarjeta de crédito es sponsor oficial de un club de fútbol, por lo que firman un contrato donde se especifica el tamaño del logotipo de la firma en las camisetas, la utilización de gorras, etc. En este caso, la firma no tiene una intención de beneficiar al club o a la sociedad sino que quiere utilizar este canal comercial y dar a conocer su marca asociándose a una institución poderosa, movilizadora, y que por cierto, su agencia de publicidad le ha señalado; supuestamente, esos deportistas correrán más rápido porque compraron sus zapatillas.

Dado este carácter comercial es común que las firmas cuenten con exclusividad total, lo cual en el ámbito de los proyectos para las artes y la cultura es frecuente con marcas de bebidas: determinada feria de galerías cuenta con el esponsorio de una marca de *champagne* y en su bufet usted no encontrará otras marcas más que la de ese burbujeante elixir.

El esponsorio es una herramienta útil y, por lo común, una buena fuente de ingresos; sin embargo, este plano es comercial y no parecería lógico incluir legislación que contenga demasiados beneficios de desgravación impositiva.

Por último, cabe una mención para el término auspiciante, que normalmente se utiliza en ámbitos de las industrias culturales y medios de comunicación. En este caso, el término auspicio también es de raíz latina, *auspicium* (augurio). A menudo se habla de un ciclo auspicioso, intentando aportar señales prósperas, o que presagian un resultado favorable.

Para diferenciarlo con menos sutileza de los anteriores términos cabe aclarar que es frecuentemente utilizado para que una marca apoye una actividad concreta, muchas veces debido a un vínculo, afinidad o segmento social compartido entre la firma y el proyecto. Una empresa de televisores auspicia un ciclo de videoarte, o una compañía de *software* un taller para diseñadores *web*.

Pero hay una distancia: al sponsor le debemos lealtad, al auspicante le estamos muy agradecidos.

A los efectos de un “arqueo de caja” del tema, en especial referido a las leyes anticuada o vagamente llamadas de mecenazgo, cabe determinar que los beneficios impositivos por patrocinio y esponsoreo no pueden ser similares para todos los casos (como en la Argentina, donde nadie recibe ningún beneficio porque no hay legislación al respecto),⁵² debido a que en un caso hay un aporte social como finalidad y en el otro se trata de convenios comerciales.

Como cierre, es delicado pero importante hacer una aclaración sobre los beneficios indirectos de quienes aportan a proyectos culturales. Los mecanismos de publicidad le corresponden a empresas que hacen un acuerdo de carácter comercial, y exige del administrador cultural un trato en términos productivos. El patrocinio, como se dijo, no es esponsoreo y debería quedar claro que la empresa que compone el patronato no persigue fines publicitarios, más allá de su lógica y nunca bien ponderada presencia.

Los patrocinantes tienen la intención de contribuir con determinada problemática, y debido a su contribución puede exigir buena administración, pero no rédito.

Esta misma situación se impone para los Estados (la correctora insiste en que coloquemos mayúscula para Estado, y así se hará) y sus funcionarios obsesionados por la aparición de sus logotipos de gestión. Víctimas fáciles de funestos asesores de imagen dedican más tiempo a negociar la ubicación y tamaño del sello de Gobierno que a discutir los beneficios concretos que recibirá la población bajo su cuidado. De la misma forma, observe usted con

52. En la reedición de esta publicación tanto la C.A.B.A. como la provincia del Chaco tenían sendas leyes de mecenazgo.

atención el ejercicio del funcionario que invirtió dinero público en un suceso cultural.

(1) Toma la pieza gráfica; (2) Dice que es linda; (3) Revisa los créditos en el anverso sin siquiera abrirla; (4) Una vez saciadas las ansias de protagonismo con su nombre impreso y su apellido bien escrito, se sumerge en el interior de la comunicación gráfica, mientras en su conciencia intenta corroborar que, según su jerarquía, se lo ha colocado en el orden correcto.

Si hubo suerte y siente que ha satisfecho sus expectativas de figuración, usted señor gestor, puede pasar por la caja.

Quinta Reflexión: El prospecto del gestor

Gestor, del latín *gestor-oris* (procurador); se dice de quien realiza diligencias conducentes al logro de un cometido.

Esta última sección se refiere a los rasgos, perfil(es) y campos de aplicación que le son propios al gestor de actividades, proyectos y programas artístico-culturales. En ese plan es difícil de soportar la tentación de empezar el texto con un intento de definir la palabra cultura, sus nociones contemporáneas y las más de 100 acepciones que el término tiene en el idioma inglés, lo que es una materia tan desarrollada en numerosas ediciones, que excede las modestas pretensiones de la presente edición. Éstas, lejos de ahondar en tan maravilloso y complejo universo, se conforman con el intento de transliterar y reunir algunas ponencias, seminarios y otros espacios de intercambio de conocimientos.

Referido al gestor, la cosa se pone a la altura de las circunstancias. El término gestor puede tener dos significados, ambos útiles a los efectos de este trabajo: (a) Socio o accionista que en una empresa o sociedad ejerce la dirección o administración de la misma. (b) El que sin tener mandato para ello, cuida bienes, negocios o intereses ajenos en pro de aquel a quien pertenecen. Téngase en cuenta que ambas actividades son propias del gestor, a los efectos de la cultura, y según

el segundo significado, una reflexión; si se hiciera eso en museos, teatros y centros culturales ya hubiéramos avanzado bastante.

Puig ofrece algunas definiciones útiles: “Gestionar es hacer lo que nos proponemos”, “gestionar es hacerlo a través de los otros”, y por último, abriéndose de la raíz de gestión, el autor catalán afirma que “gestionar también es la acción de gestar”.

Puntualizando aún más sobre la noción de gestor cultural, se puede observar que durante toda esta publicación se utilizan sin diferenciación los términos gestor cultural, animador sociocultural y administrador cultural. Inclusive, si hubiera costumbre, no se dudaría en proponer tejedores, actores, agentes y cualquier otra alimña cultural, pues desde Cornejo hasta Canclini, no hay diferencias sustantivas en sus prácticas hoy en día. A mediados de la década de los 00s (primera década del siglo XXI), cuando los fenómenos culturales han adquirido una complejidad desoladora, la multiculturalidad e interculturalidad han enrarecido todas las comunidades de cualquier latitud y el crecimiento volumétrico de las industrias culturales es atronador.⁵³

Va el aporte de esta edición a la historia de rencillas novelescas sobre los parámetros para definir “gestor cultural”, asumiendo que sólo contribuye con una nueva divergencia.

Dice Ticio Escobar en *El arte fuera de sí* que el arte paraguayo es más interesante que el porteño ya que los artistas porteños le copiaron a los europeos, y los neogaraníticos hicieron lo propio pero, al ser copia de copia, ya es interesante. Este enaltecimiento de la falsedad viene a cuento de las etimologías falsas de gestión

53. En el libro *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*, los autores identifican diferentes posiciones académicas respecto de la terminología, sus antecedentes y su uso actual. Sergio Zubiría Samper, Ignacio Abello Trujillo y Marta Tabares, *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*, editado por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], Colección cuadernos de Iberoamérica, 1998. ISBN 84-7666-121-5

aplicable a cultura. Rubens Bayardo dice que gestionar debería venir de gesto, de esa seña que hacemos al programar a determinado artista o determinada temática en un lugar en cuestión; Rubén Szchumacher, por su parte, considera que gestionar debería estar emparentado con gestar, con hacer que haya una nueva criatura –artística.

Gestor es, ante todo, quien ejerce desde algún rol la práctica de la administración, animación o simple gestión de espacios en pos de propiciar actividades que aborden problemas culturales. En síntesis, quien está en actividad trabajando o aportando a la cultura de una sociedad, comunidad o grupo étnico. Esto siguiendo el concepto de que periodista es el que publica información en un medio, y bombero es quien apaga incendios.

Luego, y fuera de la gestión cultural, están quienes estudian los fenómenos culturales, quienes estudian la evolución de las prácticas culturales actuales y pasadas, los filósofos y otras ramas del saber. Por último, si no ha sido aclarada esta situación, están los gestores que nunca organizaron una fiesta de cumpleaños, o jamás trabajaron en la recepción de un centro cultural, pero se preservan el derecho de autodenominarse gestor. Eso sí, hay que reconocer que estas personas eventualmente pueden ser excelentes docentes, inclusive de gestión cultural, críticos o teóricos y sus aportes y opiniones son indispensables para el crecimiento y fortalecimiento de los proyectos.

□ 5.1 La misión del gestor

Sin ánimo o posibilidad de catequizar, es real que el gestor de actividades artístico-culturales tiene el reto de concientizar a la población, empezando por sus mandatarios, sobre el carácter de derecho que ostenta el acceso a la cultura, situándola en el mismo plano de prioridades que la educación, la salud y otros problemas que acucian a las poblaciones de Latinoamérica.

Esta tarea, justificada en la existencia de derechos culturales explícitos descrita en la Declaración de los Derechos del Hombre, debe llevarse adelante con una serie de herramientas y técnicas, así como con atención a los escenarios de la realidad social de la comunidad, y del contexto internacional. Dichos derechos exceden la simple posibilidad de acceso, debiéndose incluir aspectos de la comunicación que garanticen su correcta información, una oferta rica y variada, con temáticas trascendentes. Esta tarea es imposible de ejecutar en la soledad de los despachos, y por un lado exige la conformación de equipos multitécnicos, diversos, abiertos y horizontales, y por otro, demanda una permanente evaluación de los resultados obtenidos mediante los indicadores al alcance de los profesionales.

Los lineamientos de esta tarea y sus ejes de acción deben ser trazados específicamente para cada proyecto, previo análisis e investigación de campo. En todos los casos, el gestor cuenta con numerosa bibliografía, redes de intercambio de información y opciones de formación que le ayudarán a resolver de manera ética y criteriosa innumerables retos que se opondrán entre sus objetivos y sus metas.

La ética de la tarea de gestión aunque incluye el “no robarás”, lo excede, debido al carácter patrimonial de los bienes tangibles e intangibles que le toca custodiar, y por cuyo mantenimiento y crecimiento debe abogar.

Como corolario, no hacer nada en años de gestión es tan dramático que debería ser penalizado con la misma intensidad que el robo a mano armada.

□ 5.2 El perfil del gestor, su actividad y los campos de aplicación

Hay muchas características que deben componer el perfil de un gestor. Ya se dijo que no es un gerente, pero que conserva con él rasgos comunes. Se dijo que no es curador, pero trabaja en las características y condiciones de exhibición. De la misma forma, se podría hacer una lista tan extensa del “debe ser”, que simplemente podríamos quedarnos en el confort que ofrece la idea del trabajo en equipo.

Sin embargo, hay una serie de rasgos que delinean cualidades y aptitudes por desarrollar en las tareas de la administración de la cultura, y por lo tanto, se permite la síntesis expuesta a continuación. Ésta, lejos de una prueba de orientación vocacional, aspira a señalar capacidades a desarrollar en el ejercicio del oficio.

Creatividad

La diversidad de fenómenos (no en el sentido de *freaks*⁵⁴) y de necesidades que se plantean en la tarea es tan vasta, que continuamente debemos recurrir a nuestra capacidad, y a la de

54. En la jerga diaria, una manera despectiva para referirse a personas con aspecto atípico, es con el término *freaks*, en alusión a los personajes de la película del mismo nombre, de Tod Browning, 1932.

nuestros compañeros, para construir y ampliar la oferta y demanda cultural.

A manera de ejemplo, se menciona que la denominación de los programas suele ser bastante poco persuasiva, cuando no disuasiva, en muchas instituciones. Los nombres van desde lugares comunes que aspiran a defender la cultura como cosa seria: “Preforo de Rosario para el Foro de propuestas para las artes visuales en Argentina”; “Ciclo de Cine Ruso de los años 20”; o raptos de genialidad como “Retrospectiva de jóvenes instaladores latinoamericanos”. Contra esta costumbre, que sólo demuestra el desinterés por promocionar las actividades, o destinarlas a públicos momificados y zombis, se sugiere, desde esta publicación, patear el tablero y buscar los nombres y diseños para que las actividades resulten atractivas y puedan así destacarse en la maraña comunicacional en la que estamos inmersos y probablemente naufragando. ¿Ejemplos? “ENTERATE – Centro de Información y Documentación Institucional”; “Forro de escritores – Foro de discusión sobre la producción literaria”; “Papel de Armar – Feria de editoriales autogestionadas”.

Un consejo imprescindible: evitar cualquier construcción terminada en arte, como comunicarte, desafiarte, etc.

Las denominaciones son una pieza más en el tablero de las posibilidades de aplicar creatividad al trabajo de difusión, por lo que debemos trasladar esa voluntad a las maneras de resolver y actuar. No sólo imprimir unas piezas gráficas, y pasar la infinita tanda de faxes y *spams*. Hay que usar el aparato telefónico para hablar a los multiplicadores ocultos en los aparatos burocráticos. Invitar al rector de la universidad es protocolar, pero los alumnos vendrán si el profesor creíble y movilizador de la cátedra está al tanto de la actividad y la propone en clase.

La propuesta se puede sintetizar de la siguiente manera: apostamos por las estructuras de las instituciones, y luego busca-

mos sus fisuras, para ver si nuestro sobre, con la invitación, pasa para el otro lado.

Productividad

Quienes están en las organizaciones dedicadas a las tareas de producción y difusión resuelven una infinidad de situaciones, por lo normal, con pocos recursos y mucha expectativa por parte de los destinatarios y protagonistas. La gestión exige reflexión para diseñar programas y políticas, pero también demanda dinamismo, eficacia y eficiencia. En esta instancia, el tiempo nunca sobra. Este último, en cuanto recurso finito y mensurable, establece límites que superan la voluntad de los involucrados e impone sus propias reglas: el expediente debe tener el visto bueno tres semanas antes, la exposición se debe inaugurar un jueves, y *en este año* la violencia social es *el* tema para abordar.

Liderazgo, conducción y descentralización

Una vez emprendida la tarea de gestión, la proximidad de la inauguración o del estreno desencadena todo tipo de crisis, desestabiliza las variables y potencia las debilidades. Los gestores deben ser convincentes, por el propio bien de los contenidos a ofrecer y, al mismo tiempo, deben poseer capacidad de motivación. El resto del equipo, los técnicos y los productores involucrados, deben acompañarlo, pero por mérito propio y fruto de su persuasión.

La capacidad y características del modelo de conducción ya han sido definidas previamente, con lo que resta ajustar el rol de descentralización. Este desafío pasa por lograr distribuir y asimilar las tareas dentro del grupo de gestión según las especializaciones de sus componentes.

Las situaciones imprevistas y las tensiones dentro del grupo son un escollo al que debe sumársele el vínculo y la contención que

se le debe prodigar a quien protagoniza como productor de contenidos la actividad, si estuviera. Estas personas o grupos comprometen no sólo su producción en materia intelectual o creativa sino su propia concepción de la política, la sociedad y la vida. Efectivamente, en los programas culturales se tratan temas trascendentales de la agenda de las comunidades, por lo que las opiniones comprometidas en los contenidos hacen de la propia acción un examen, un duro y difícil trance para sus productores. En esa línea, la tarea es acompañar ese proceso resolviendo conflictos y simplificando las dificultades objetivas, como así también las tensiones subjetivas (si las hay) entre las personas, artistas y expositores.

Consumidor crítico

De la misma manera que en una publicación sobre crítica artística, se puede acordar aquí que los gestores están vinculados con las producciones artísticas de una manera diferente que el público estándar.

En ese plan, así como nadie puede desenvolverse con eficacia en una compañía cuyos productos no le convencen, quienes se desempeñan en tareas de programación, difusión o producción cultural deben poder identificar el valor en los contenidos a ofrecer.

Y en este punto vale una aclaración: el valor a identificar escapa a nuestros gustos y se encuentra con nuestra voluntad de construir ciudadanía, identidad y civismo.

El hecho de conocer y reconocer las diferentes producciones de nuestro contexto y poder cotejarlas con atmósferas del plano nacional e internacional es una responsabilidad con fines prácticos. Hay que saber qué pasa en nuestra localidad y cómo pasa; cuál es la labor de nuestros colegas y con quiénes contamos; con quiénes podemos intercambiar información, estructuras, así como otras necesidades que aparezcan.

Del análisis de situación, inclusive mediante métodos tan sencillos como la observación, surgen conclusiones sensibles y de urgente aplicación. Recorrer nuestra ciudad, sus ferias, sus teatros y bares (¡sí!) es un placer y un compromiso que a menudo aclara el aire que se respira detrás del escritorio de la oficina.

Relacionismo y comunicatividad

Queda fuera de discusión que las relaciones, tanto generales como interpersonales, son de suma utilidad. En el contexto ciudad pequeña, país periférico, esta característica es crítica, pues no hay diversidad de interlocutores en ninguno de los segmentos. Por lo común, la comunidad artística e intelectual es acotada, los referentes periodísticos y otros multiplicadores, paradigmáticamente, no se multiplican y los políticos provienen de fuerzas polarizadas y con trayectorias lentas, así como los mandatarios surgen de anteriores gestiones ejecutivas o legislativas. De la misma manera, no hay variedad de empresas con voluntad de patrocinio o esponsorio. Con todo esto, vale decir que la agenda de contactos (las relaciones trazadas o consolidadas) es la mayor arma del trabajador de la cultura. Luego de la capacidad relacional, e intrínseca a ella, está la posibilidad de comunicarse, y de hacerlo con eficacia y eficiencia.

En este sentido, las propuestas culturales son por definición relacionales y comunicativas. Se podría decir que lo son desde la gestión misma, hasta los efectos esperados.

Acopio de experiencia

Contra la costumbre impuesta por quienes rechazan la movilidad de los agentes culturales, ser experimentado no es un rasgo sino un resultado. El rasgo, la capacidad, es la de poder acopiar estas experiencias, suma de las recogidas en el camino, y las de quien se inicia con la mente en blanco de prejuicios. Así, la incorporación de enseñanzas, fruto de gestionar, es la mejor manera de continuar creciendo.

Esta metodología no sólo incorpora lo vivido en carne propia sino que propone, en el mismo plano horizontal de construcción de los proyectos, el intercambio de las experiencias incorporadas a los efectos de la constitución de un tácito manual institucional y de crisis. Compañeros y colegas son fuente de información y enormes centros de documentación humanos a los que recurrir en caso de duda, o para ofrecer el bagaje propio.

Contextualización, innovación y capacidad de previsión

De la capacidad del gestor para comprender cómo es la realidad que lo rodea (la biósfera donde “germinará” su proyecto) surge su carácter contextual, tan citado en la presente publicación. A los efectos prácticos, este conocimiento nace de estudios formales y por observación del campo, lo que le permitirá medir sus posibilidades de innovar, como así también prever el impacto de sus acciones.

La capacidad de innovar hace a la reformulación, ajuste o clonación de experiencias propias o estudiadas con el objeto de proponer variantes para cubrir nichos disponibles. Aproximándonos a la problemática artística, esta posibilidad de innovación puede ser sencilla, a partir de transpolar experiencias de la escena independiente al sector oficial, y viceversa. De este tipo de acciones sacamos en limpio que para innovar no es necesario una modificación radical, sino la adecuación de alguno de los componentes: otra estrategia de gestión de recursos, otra política de comunicación, y tantas otras variantes que permiten afirmar que no es obligatorio inventarlo todo nuevamente, sino que lo necesario es el monitoreo de lo que se realiza en el contexto.

Por otro lado, la capacidad de previsión permite elaborar hipótesis sobre las consecuencias de nuestras acciones en un ambiente dado. Reacciones de instituciones eclesiásticas, políticas, o de nues-

tros propios patrocinantes, deben ser tenidas en cuenta a los efectos de no toparnos con consecuencias inesperadas. Esta capacidad para conocer el contexto y prever las repercusiones de las propuestas es un diagnóstico que, lejos de proponer censura previa, ofrece alertas en el tablero de control, justamente para evitarla.

Para completar los apuntes sobre el perfil y capacidades del gestor resta mencionar que sobre el tema existe abundante bibliografía (siempre valiosa y diversa entre sí) para su consulta y complementación con la aquí expuesta.

La actividad del gestor

Más allá de las tareas que desempeñan dentro del propio grupo de gestión, los gestores suelen enfrentar dos roles diferentes, en función del tipo de vínculo para con una entidad, y respecto de las actividades que les toca resolver.

En líneas generales, y evitando simplismos, quienes desempeñan esta tarea pueden ofrecer su asesoramiento, por ejemplo, a la hora de diseñar planes, políticas, programaciones y estrategias, o bien a la hora de llevarlas a cabo.

Muchas de las personas que enfrentan la rutina de los centros de animación sociocultural resuelven ambas expectativas, aunque debería quedar claro que son actividades diferentes.

Muchas fundaciones, y en el mejor de los casos gobiernos, solicitan ayuda al momento de trazar su línea de acción cultural, y desde el trabajo *free lance* o desde proyectos especializados se les ofrecen propuestas. No necesariamente coincide el diseño de los objetivos generales y finalidades con quienes desarrollan la tarea del día a día.

□ 5.3 Campos de aplicación

Los campos de aplicación, en cuanto a la tarea del gestor, son un concepto que no guarda necesaria relación con la institución en la que se desempeña el agente. El concepto de campo de aplicación tiene que ver con la misión del animador en cuanto a su rol social, este último inserto en el entramado de las relaciones interinstitucionales comerciales.

Se pueden identificar dos grandes campos de aplicación con una zona intermedia: los trabajadores culturales que trabajan gestionando contenidos, luego quienes implementan políticas de acción cultural y, como antes se dijo, quienes flotan en el centro: los intermediarios.

El primero, y teniendo presente el carácter netamente orientativo de la presente agrupación por campos de aplicación, es el caso de los propulsores de contenidos que trabajan en conjunto con el productor mismo de los contenidos, resolviendo sus problemas y generando valor simbólico y ganancias concretas para quien haya sido el artífice de la elucubración artística o cultural. Su rol es potenciar la producción, distribución, difusión, venta, protección, entre tantas otras acciones, de determinadas expresiones con las

que se ha comprometido. Es el rol del coordinador de un grupo de producción, del director de una escuela de artes, un colegio de fotógrafos. Estas personas, que en algunos casos no son por formación o actuación gestores culturales en el concepto que hemos venido desarrollando, realizan tareas de gestión de productos culturales, por lo que deben ser catalogados en este compendio. De la misma forma, la intención de la separación en campos de aplicación viene a los efectos de poder identificar diferentes modos de actuación de estos interlocutores.

Los intermediarios son quienes, por lo general con intenciones comerciales, toman contenidos y se filtran por las grietas de las políticas culturales en busca de nichos de demanda u oportunidades de negocios. Normalmente amparados en el formato de “productora” sufren las políticas y pocas veces logran capitalizar sus lineamientos.

Por último, la segunda gran área de trabajo, como se señaló, pasa por la implementación de acciones culturales, entendidas éstas como instrumentos de pautas sobre las que se ha decidido maniobrar. Estos instrumentos, atípicos en las latitudes latinoamericanas, son el resultado del estudio previo y el monitoreo permanente de las necesidades y escenarios de las sociedades en sus diferentes niveles: realidades regionales, nacionales, territoriales como así también de cada comunidad o urbe. En general, estos agentes representan organizaciones que alojarán, propiciarán, impulsarán y, por desgracia, ignorarán los contenidos.

Es el caso del director de un museo, que no siempre coincide con la figura del gestor cultural, la del presidente de una asociación civil, y de otras tantas personas que representan los intereses de otro individuo o individuos, habitualmente mediante una organización o institución. Su trabajo responde a una política de programación y gestión: difundir el arte de determinada región, defender

los derechos de los autores, evitar espectáculos que no cumplan con las normas vigentes, etc. Se implementan políticas de acción desde este tipo de áreas de trabajo, dado que regulan y/o gravan actividades, debido a que, entre otras cuestiones, representan a un Estado o entidad agrupante. Desde esta perspectiva, la tarea de estos especialistas excede lo recaudatorio para transformarse en la decisión de apoyar las tareas de los creadores, por ejemplo, desde una sociedad de autores. La tarea de agrupaciones como SADAIC,⁵⁵ no sólo es velar por la acumulación y cobranza de los tributos sino que entre sus tareas deben –o deberían– incluirse cuestiones tan sensibles como el crecimiento, emergencia y difusión de actuales y próximas generaciones de artistas. Esto mismo cabe para los Estados que velan por la reglamentación y control de los espectáculos públicos y las legislaciones que sistematizan la tarea de los artistas en espectáculos.

Las personas en estas funciones, que van desde el trazado o la implementación de las políticas culturales sectoriales o públicas, están en condiciones de propiciar aparatos que procuren la multiculturalidad e interculturalidad.

Multiculturalidad e interculturalidad

Desde mediados de los ochenta se habla con insistencia del fenómeno de la multiculturalidad. Se podría decir sin miedo a equivocarse que hoy “diversidad”, “multiculturalidad” e “interculturalidad” son términos que rebotan, en forma permanente, en muchas conversaciones acerca de la realidad social.

Definirlos de manera adecuada exigiría una tesis doctoral. Sin embargo, a nuestros efectos, pivotaremos sobre esta idea de multiculturalidad: combinación de una pluralidad de culturas que

55. Sociedad Argentina de Autores y Compositores. www.sadaic.org.ar

mantienen permanentes vínculos entre sí, en un territorio dado, y con una unidad social (Zubiría Samper). Lo fantástico del término son los temas que instala: el respeto, el reconocimiento, el diálogo de las culturas entre sí, su calidad de iguales, y la imposibilidad de establecer jerarquías entre ellas. Asumiendo esta perspectiva, prima la idea de subculturas, paraculturas y culturas subdesarrolladas, en especial a la hora de vincularse.

En Latinoamérica (y en Argentina en general, como así también en Córdoba⁵⁶ en particular), un motor de esta multiculturalidad son sus universidades: una verdadera amalgama de personas provenientes de diferentes regiones, realidades sociales, económicas, educativas y sociales confluyen como un mar humano todos los días en la infinita lista de propuestas de pregrado, grado, posgrado. Allí, los docentes, con sus diversos puntos de vista, irradiarán a su vez, nuevas disidencias. De hecho, al hablar de la población de una ciudad, quienes se encuentran estudiando representan una verdadera implosión de expectativas, talento, transgresión, creatividad, y por sobre todas las cosas, un estado de conformación de idiosincrasias.

Néstor García Canclini dice que tal vez es la deuda pública lo que nos identifica como latinoamericanos, y Gilberto Gil asume la diversidad como factor identitario del Brasil.

Pareciera ser que no hay una condena al éxito,⁵⁷ sino al camino más largo y difícil. Estamos obligados al diálogo permanente, a ofrecer intercambio y mixtura para, con un poco de suerte, recibir lo mismo.

56. La ciudad de Córdoba, en Argentina ha llevado durante siglos el mote de “La Docta” por sus universidades, que figuran entre las más antiguas de Latinoamérica. Actualmente funcionan 5 centros de altos estudios y es una de las ciudades del mundo con mayor población de estudiantes universitarios en relación al total de su población

57. “Estamos condenados al éxito” fue una desafortunada frase del ex presidente argentino Eduardo Duhalde, en plena crisis, a mediados del año 2002. Los más irónicos sostenían que si el país estaba condenado al éxito, alguien debía haber indultado a los argentinos.

El profesor Adrián Calvo⁵⁸ se permite una reflexión a partir de los conceptos de cultura e identidad:

“(son) nociones que sostienen el andamiaje ideológico del concepto de cultura como unidad y que ha sido muy utilizado por los países (llamados) centrales. Los mismos países que hoy se exhiben como ejemplos de multiculturalidad son países con una alta cuota de xenofobia, y entienden un concepto muy acotado de multiculturalidad, ya que no podrían hacer convivir sus leyes de residencia y oportunidades con su humanismo galopante que aplaude la diversidad. Estos países se exhiben culturalmente correctos para ser percibidos políticamente correctos. Un ejemplo de esto es Estados Unidos; este país practica el humanismo cultural y lo hace bien, pero está acotado políticamente, lo cual no se nota porque construyen el pluralismo.”

Más adelante, Calvo se refiere a los gestores culturales que implementan políticas de acción cultural, y en ese sentido identifica al menos tres diferentes actitudes para con lo intercultural:

“Se gestiona para la unidad (fascismo latinoamericano), se gestiona para la diversidad –sólo cultural– (humanismo cultural europeo); o se gestiona para el mercado y las industrias culturales (liberalismo americano).”

58. Calvo, Adrián. Licenciado en Ciencias de la Información. Consultor en estrategias comunicacionales y empresariales. Ha impartido cursos de comunicación institucional, publicidad, propaganda y relaciones públicas, entre otros. Es coautor del Libro “*Ella*” la publicidad. Es docente de organización, planificación y comunicación del Diplomado en Gestión de Actividades Artísticas y Culturales de la Universidad Blas Pascal.

La formación del gestor y el desafío de la ciencia

En la ya citada nota “Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización”, el autor español Alfons Martinell duda sobre las posibilidades de formar e informarse adecuadamente de los gestores culturales, en particular frente a los componentes humanos de las megacompañías que no sólo se adecuan a los nuevos escenarios, sino que sin mucho lugar a dudas (y esto por cuenta del autor de esta publicación) los dibujan.

Así todo, y agregando folios a los ya editados sobre el tema, el mapa genético de quienes se desempeñan en instituciones u organizaciones para la cultura tiene tres circuitos que se complementan: (1) sus herramientas de *management*, administración y planificación organizacional; (2) su capacidad de análisis y valoración de la realidad social en la que están insertos y a la que deben intentar situar en un contexto internacional plagado de amenazas y posibilidades; y (3) una indispensable formación artístico-cultural general con acento en las producciones locales y recientes.

El futuro de la Gestión Cultural lleva C de Ciencia

Mucho se puede decir acerca de la formación e información artística que un gestor ha de tener, empezando por la multidiscipli-

nariedad e interdisciplinaridad imperantes. Pero valdría detenerse en las relaciones que se están estableciendo entre la gestión de la ciencia y la cultura, como un todo orgánico. Cuestión que también quedó patente en el tema y abordaje del VI *Campus Euroamericano de Cooperación Cultural* “Gestión Cultural y ciencia, una relación imprescindible”, que tuvo lugar en Buenos Aires en 2009. Más allá del nombre ampuloso, este tipo de reuniones son clave para el rumbo de la historia de la gestión cultural, dado su rol de espacios donde se articula teoría y práctica, e iniciativas privadas con la administración pública. Estos *Campus*, propiciados por la OEI, ofrecen un doble juego: por un lado, la oferta formal de reflexiones o *workshops*, y en simultáneo, reuniones, encuentros de redes e inclusive conversaciones durante las comidas, los apartados, y alguna copa al final de la jornada, donde se acuerdan programas y proyectos uniendo instituciones de uno y otro lado del océano.

En un siglo XXI movilizado por el dinamismo de la investigación en cuestiones científicas, y sus traducciones tecnológicas, pocos ámbitos se han visto tan afectados como el cultural por esta vertiginosa evolución de los novedosos hábitos de consumo y sus renovadas prácticas. Esta relación se retroalimenta con la apropiación que los creadores de todas las disciplinas hacen de técnicas y saberes. Una obra de arte materializada en un conejo verde fluorescente, como puede ser la obra de Eduardo Kac, es arte de vanguardia al mismo tiempo que una urticante forma de señalar el problema científico/filosófico de la manipulación genética. Quizá el terreno de la informática, con su incidencia en temas como los derechos de autor, la lectura, y la circulación de obras y símbolos, sea el que más se preste para reconocer las aproximaciones y tensiones entre globalidad, ciencia, tecnología, cultura y arte.

Además de académicamente interesante, el tema tiene otras connotaciones. Los espacios culturales, cada vez más promiscuos en sus relaciones con el ámbito científico (basta ver la programa-

ción de muchos espacios para corroborarlo: desde la dimensión educativa, hasta la divulgación o el arte contemporáneo) empoderan a ciudadanos y otorgan reconocimientos a los investigadores. Pero, al mismo tiempo, dando espacio a la innovación científica, la cultura fricciona con todo tipo de sectarismos, desde los ideológicos hasta los religiosos. Aun dentro del mundo del arte es posible observar gestos de fanatismo contra las ideas que operan en este difícil territorio mestizo. Profilaxis, control natal, nuevos avances médicos, células madres, o alimentos y seres transgénicos son un eslabón más en la cadena que día a día se ha debido romper, desde Galileo Galilei en adelante, contra el estatismo de las religiones. La difusión de los avances salidos del laboratorio hacen al desarrollo cultural, ya que una población con acceso a más información es una sociedad madura y capaz de enfrentar los grandes debates contemporáneos, una sociedad que ha apostado por el progreso haciendo gala de tolerancia, diálogo social y actitud crítica, infrecuentes en contextos donde el populismo mete la cola y las instituciones lo aceptan.

En suma, son éstos algunos de los nuevos desafíos sobre los que conviene reflexionar a la hora de iniciar o completar la formación para el oficio de administrar proyectos para las culturas.

Córdoba, agosto de 2010.

Cultura de la Gestión reúne cinco reflexiones sobre la problemática de trabajar en proyectos culturales, con una carga del contexto temporal y espacial actual. Incluye opiniones de diversos autores con sus convergencias y divergencias. El texto aborda de manera introductoria conceptos teóricos y expone una serie de propuestas para hacer frente a las dificultades de trabajar sobre este campo en el contexto de una ciudad latinoamericana.

ISBN 978-987-26263-0-3



9 789872 626303

