

# GESTIÓN CULTURAL

SIGNIFICACIONES, CAOS E INDISCIPLINA PARA LA FORMACIÓN

Por: Ana Milena Navarro  
Noviembre de 2016. Bogotá.  
*Especialización en gestión cultural  
con énfasis en políticas culturales.*

Este artículo presenta una serie de referencias acerca del concepto de la gestión cultural y busca desde la perspectiva formativa aclarar: ¿cuáles deben ser los procesos educativos pertinentes para los profesionales que trabajaran en el sector cultural? El objetivo principal es discutir sobre la gestión cultural basada en las prácticas y los diversos procesos de aprendizaje, entablando una relación entre la teórica y la práctica como proceso de creación constante, fuente de trabajo, estrategia de aprendizaje y resultado.

## **IDEAS PARA LA GESTIÓN CULTURAL**

Referirse a la Gestión Cultural como disciplina implica trazar rutas sobre las cuales se han construido su significado y observar su aplicabilidad para los diversos contextos. Sin embargo, hay que especificar que la Gestión Cultural escapa a definiciones precisas y más bien busca articularse con los diversos campos de estudio entre los que se destacan la economía, antropología, sociología, artes, comunicación, psicología, administración, entre otros más, teniendo como epicentro la Cultura y siendo a su vez su eje articulador.

Cabe resaltar que estos campos de estudio han sido separados y enseñados como agrupaciones de conocimiento, siendo el razonamiento y la investigación sistemas que obedecen a fragmentarlos en partes que les permita analizar, estudiar y comprobar sus objetos de estudio para significar y separar lo que los divide de los demás ámbitos del conocimiento. De ahí que cada disciplina con su enfoque determine sus conceptos

epistemológicos y metodológicos que aportan actualmente a estudios, investigaciones y publicaciones académicas que son impulsado por las universidades o los centro de estudios especializados.

Pero, la Gestión Cultural vista como una disciplina que interactúa y se articula con otras disciplinas va formando un campo de conocimiento extenso, en el que se transfieren los conceptos y se integran los conocimientos que no solo devienen de los estudios formales de las universidades e instituciones educativas, sino también, que habría que reconocer que la Gestión Cultural se ha venido generando y construyendo históricamente en las prácticas culturales de las diferentes comunidades a lo largo de su propio tiempo.

Siendo el epicentro de la Gestión Cultural la Cultura en si misma, es importante acercarnos a varias definiciones que han sido expuestas por autores que vienen desde la sociología, la antropología y los estudios Culturales, entre otros. Por ejemplo, la Unesco en su primera Conferencia Internacional sobre cultura realizada en 1970, problematiza su significado pues, “La cultura no es principalmente el consumo o la conservación del pasado sino fundamentalmente una experiencia y una participación compartida en el proceso creador.” (Unesco, 1970 p. 12) y dos años más tarde en la conferencia de Helsinki se propone que “la cultura no es un objeto de lujo, un elemento decorativo, una evasión, ni una coartada, sino una dimensión esencial de la vida”(Unesco, 1972)

Al hablar de Cultura se hace necesario pensarla como el reflejo de la construcción del hacer, del pensamiento y de la sensibilidad. Sin embargo, “la cultura no es mera erudición ni acumulación de nociones, sino que es el producto de una rígida organización mental; en sentido amplio y verdadero, cultura y disciplina de la propia inteligencia y de todo el propio ser” (Gramsci, 1970 p. 56)

Es así como el término de cultura y sus significaciones van cambiando y se van tornando, en un mundo cada vez más globalizado, algo dinámico y en constante

configuración. Gestionar la Cultura implica que su noción vaya más allá de las manifestaciones artísticas y patrimoniales, se trata hoy de una noción ligada a los procesos culturales y sus relaciones entre lo local y lo global, colocando las formas de ser y de relacionarse del ser humano como un sistema de memorias y valores que son a su vez su carácter inmaterial, material y político.

Por consiguiente, la cultura ha venido ganando espacio y necesita de un campo que la potencialice, que pueda contener sus tensiones y contradicciones, sus choques de significados y sus diferentes concepciones. Esto pasa por la multiculturalidad, que según Canclini supone la aceptación por lo heterogéneo, pero es la interculturalidad: “subconjunto de diferencias que fueron seleccionadas y movilizadas con el objetivo de articular las fronteras de la diferencia” (Appadurai, 1996 p. 12-13 apud Canclini) la que va afirmar, la coexistencia de estas diferencias permitiendo sus encuentros y complementos al igual que sus conflictos y desencuentros. De esta manera, el sentido intercultural es la base de las relaciones para Gestión Cultural, generando intercambios y discontinuidades, que le permita trabajar sobre las diferencias, las dicotomías y sus propias paradojas.

De cualquier manera, para nombrar la Gestión Cultural como un campo de conocimiento es indispensable aclarar que el conocimiento, sobretodo el académico, se ha venido instaurando en el mundo de forma fragmentada, pues éste se confina a un razonamiento de orden analítico y lógico que se fundamenta en la creación de epistemes necesarias para justificar su verdad y explicar su realidad. Este proyecto sobre el conocimiento evita y niega las posibles relaciones existentes entre otros ámbitos y formas del saber, por lo cual legitima un tipo de conocimiento que se enmarca, hoy en día, en espacios dedicados a la producción hegemónica del saber que abarca desde las instituciones educativas hasta las lógicas del mercado.

Entonces, la Gestión Cultural al estar conformada por diversas disciplinas, las cuales colocan sus fronteras y particularizan sus procedimientos, avances y funciones, tiene como labor también combatir estos esquemas y armar sus propias escapatorias para instalar una reflexión constante hacia sus propias certezas, metodologías y alcances,

generando una resistencia a los presupuestos del conocimiento y una desobediencia sobre los métodos con los que trabaja. Por tal razón, actuar de forma indisciplinada es sin duda para la Gestión Cultural, liberar a cada disciplina y a la propia cultura de una construcción colonialista sobre sus propias construcciones y pensamientos, pues “vigilar las fronteras de los saberes relevantes es mucho más decisivo que argumentar sobre las diferencias internas” (Boaventura, 2010 p. 56).

Al ver la Gestión Cultural como campo de conocimiento es importante entonces, problematizar y evidenciar que ésta no se puede convertir en el lugar donde reposan los vestigios de los demás campos de estudio, sino que crea un campo expandido que se articula con otras disciplinas para hablar de las culturas, estudiando sus formas de administración, su carácter político, sus enfoques analíticos, sociales, artísticos en la que la experiencia misma del ser humano y su relación con su contexto, también son tenidos en cuenta. En este sentido, la Gestión Cultural trabaja sobre las relaciones y en la forma como son dispuestos los diversos saberes y sus distintas maneras de obtenerlos.

La Gestión Cultural por lo tanto se nutre de un universo amplio, de múltiples conocimientos que se relacionan y se intercambian en redes de significados, y que reconocen su particularidad, pero que no pueden ser pensadas desde un punto de vista instrumental sino desde la necesidad de articular campo de saberes, que van desde procesos, tiempos, dimensiones, causas, contextos, perspectivas e intenciones diferenciadas, que se construyen de acuerdo a la conjunción de los diferentes elementos que la integran.

Sin embargo, como no hay escapatoria sobre la hegemonía epistémica definir la Gestión Cultural sería la posibilidad de conectar culturas, tiempos, ambientes, lenguajes y construir puentes entre diferentes disciplinas en las que las fronteras se vuelven difusas, ya que su fin es superar la fragmentación. Esta idea de campo de conocimiento de la Gestión Cultural es un proceso que busca integrar e interactuar

con las diversas perspectivas disciplinarias, conservando un enfoque que se nutre de la investigación y, gesta así, una forma de conocimiento transdisciplinario.

Pensar en lo transdisciplinar no es más que construir otras percepciones y valoraciones por medio de un caos creativo, lo que implica desobedecer a tener un sentido y proyectarlo en diversas direcciones. Esto viabiliza que las disciplinas se vuelven una trama de posibilidades, cuyo significado no deja de transitar más por los espacios vacíos que por las nítidas líneas de esta compleja malla. Lo que quiere decir, que son mayores las incertezas y que no hay fórmulas para tratar con algo tan complejo como son las culturas.

El enunciar así la Gestión Cultural orienta a seguir produciendo estudios e investigaciones para perfilar una cartografía que incluya formar los aspectos históricos, filosóficos, económicos, sociales hasta los modos en que transita esas interculturalidades en cada uno de nosotros, pues lo que estaría en juego es el pronóstico de un trabajo de gestar/gestionar que trasciende todas las esferas de la vida, que es la cultura.

## **FORMAR UN GESTOR CULTURAL**

Abrir un campo de conocimiento significa formar personas en un sistema de pensamiento que esta construyendo sus bases, pues la profesión del gestor cultural es relativamente nueva, en algunos países se inicia en la década de los 80's pero para el nuestro llega casi una década después. De todas maneras, la profesión del Gestor Cultural ha ganado valor y significancia como fuente de estudio y desarrollo para lo cultural, pues legitima el lugar de la cultura y examina a su vez si las políticas públicas tienen en cuenta acciones educativas como parte del desarrollo y el avance para este campo. Ello invita a ver que desde el centro de las políticas culturales emerge la necesidad de la cualificación de su campo disciplinar, ya estas proponen y sustentan su capacidad para la planeación, el direccionamiento, la ejecución y seguimientos de todos sus procesos.

En este sentido, habría que preguntarse ¿quiénes, actualmente, se están ocupando de los aspectos culturales del país?, si la Gestión Cultural es una profesión tan reciente queda por un lado, la duda de cuáles son los profesionales que se tornan encargados de lo cultural y por otro lado saber cuáles son sus perspectivas.

Desde las Universidades hay crecientes esfuerzos por reconocer la Cultura como un campo de estudio susceptible de ser gestionado, planeado, direccionado y hasta politizado. Los programas académicos en Gestión Cultural son recientes y se enfocan en instaurar un marco de referencia atravesado por estudios sobre legislación, administración, economía, sociología, antropología y filosofía para encaminar todos estos conocimientos hacia todo lo que implica el ámbito cultural, además aparecen también programas pos graduales que especializan y orientan hacia el diseño, gestión y la promoción de las áreas artísticas, sociales y administrativas que comprende las prácticas culturales. Pero, en oposición a estas ofertas académicas, hay que reconocer la existencia de promotores que constituyen una representación cotidiana de su quehacer artístico o social que poco a poco van configurando una labor y un sector por el cual son movilizados.

Sabemos que muchas de estas labores tienen su origen en el empirismo que acompaña la necesidad artística o cultural y que se fundamenta en el intercambio de experiencias, prescindiendo de una formación con unos contenidos determinados sino que van desarrollando sus conocimientos en su hacer, desde una práctica, entendida por Paulo Freire como el proceso de reflexión-acción de los hombres sobre el mundo para transformarlo. Este es el caso del que es gestor y aún no lo sabe, viene de una práctica en el que conoce su territorio, su contexto, identifica problemas, propone estrategias, reconoce los recursos y trabaja con los actores y agentes que influyen en su campo de acción. Se encuentra en la gestión del rebusque que la teoría ya hubiera problematizado y que espontáneamente desde su experiencia le permite generar unos contenidos propios que diferencian su desempeño con respecto a otros.

Estos dos caminos recaen sobre acciones y actividades de carácter cultural, lo que hay que repensar son los alcances que tiene cada una, sin tener en cuenta las dimensiones teóricas y técnicas sobre lo cultural, pues es diferente estar en una práctica específica de la cultura a poder observar y medir las implicaciones que tienen la cultura en ese contexto y los aportes que lleva consigo. Todavía tenemos que evaluar si en los procesos de formación empíricos y los profesionalizantes del Gestor Cultural hay una relación profunda con las particularidades de lo que significa lo cultural desde una perspectiva ampliada y transversal.

En este contexto la profesión del “Gestor Cultural” pasa por muchas lecturas y a ser utilizada de muchas maneras, tanto en el mundo académico como en el cotidiano. No obstante hay que analizar las implicaciones que ésta profesión tiene en el ámbito laboral, pues nos encontramos con personas que promueven las artes o ciertas prácticas dentro de sus contextos que no son vistas como profesionales debido a sus certificaciones, o lo opuesto, profesionales que no consiguen entender la desestabilidades de su oficio y no tienen una perspectiva construida desde una realidad.

Sin embargo, ¿qué es lo que caracteriza al Gestor Cultural para que puedan cumplir con esta función? Principalmente hay que aclarar que la formación del gestor implica varios desafíos: Un primer desafío apunta a poder desestabilizar los presupuestos que ya están establecidos o contruidos, siendo un punto por el cual es fundamental comenzar; un segundo desafío esta en hacer que la práctica y la teoría dialoguen y creen puentes capaces de desarrollar actitudes y sensibilidades para el oficio; Un tercer desafío se refiere a lo que Bonfil Batalla sustentaba en torno a la condición humana, desarrollar las cualidades como un intelectual comprometido con su realidad circundante; un cuarto desafío consiste en maximizar la interculturalidad, teniendo en cuenta que hay diversas formas de conocimiento, las cuales no deben presentar jerarquías pues sus validaciones se suscriben como criterios; un quinto desafío conlleva a que el Gestor debe actualizarse, refuncionalizarse y revitalizarse en los procesos que adelanta, convirtiendo singular su manera de abordar las temáticas de la

cultura frente a otros gestores y, para terminar el último desafío del Gestor Cultural es su propia formación, la cual debe estar orientada sobre las condiciones reales de la cultura para que se creen estrategias de enseñanza que sean significativas, tengan sentido y sean pertinentes.

Es así como estos retos deben ser alcanzados por el gestor cultural, quien a través de su labor se dedica a amplificar las prácticas culturales, buscando que se generen espacios determinados y diferenciados dentro de las comunidades y las colectividades. Para que lo anterior sea significativo, esta profesión se sustenta en un sistema de relaciones entre diversos agentes, que de forma articulada realizan nuevos u otros formatos de elaboración, creación, producción y distribución para todo tipo de acciones y aspectos culturales.

La función del Gestor Cultural es, entonces, ser una especie de operador de los procesos de objetivación que inciden en los procesos de subjetivación de las comunidades. Lo anterior es crucial para entender que el Gestor Cultural en su práctica profesional, es también un modificador de la cultura, aunque intente conservarla y preservarla, impulsará acciones positivas o no, y dejará rastros que pueden servir para que otros agentes, sean instituciones o sujetos, saquen provecho de sus prácticas sin tener en cuenta sus impactos.

La formación del Gestor Cultural debe trabajar bajo preceptos o principios que le ayuden a entender más su campo de estudio, vincular las sinergias de las diversas disciplinas, entendiendo su complementariedad, simultaneidad y la responsabilidad que conlleva una formación cultural pero, sobretodo, dar continuidad a los procesos y en la ausencia de ésta optar por la recursividad, para buscar otras vías que permitan nuevas acciones y reflexiones.

Las dinámicas por las que deben operar los procesos educativos, se apoyan no sólo en el conocimiento que aportan las diversas disciplinas sino en el desenvolvimiento personal que le permitirá al Gestor interactuar con diversos públicos. Esto significa

que el Gestor Cultural debe entender el sector de la cultura como un lugar sin preceptos, un terreno móvil, cambiante y efervescente, pues en él se prescriben la vivacidad de las transformaciones, del caos, las resistencias y las inquietudes. De ahí que el Gestor deba integrar muy bien sus propias capacidades y las de sus procesos mediante la reflexión, la pertinencia de las estrategias, la adaptabilidad de los procesos, el consenso y la participación, el apoyo en las políticas y el valor de proyectos legitimados.

Estas serán las directrices que forjan las necesidades del diseño y ejecución de unas políticas que apunten en ser ejercicios más amplios de democratización e integración entre los sectores. Es en este contexto en el que se cocina la reflexión sobre gestión y políticas culturales, las cuales en su esencia, no tienen otro sentido que el de intervenir en el mercado simbólico (Licona, 2015). En esta medida lo cultural, su gestión y sus procesos de cualificación comparten intereses gubernamentales, en los que operan relaciones con diferentes ámbitos: las artes, la academia, las relaciones internacionales, la administración pública, las empresas y otras por explorar.

La relación entre la formación en Gestión Cultural y las políticas culturales apunta a que deben existir perfiles profesionales con un amplio conocimiento y sentido cultural cuya función le permita planear y proyectar aspectos estratégicos y presupuestales que reconozcan incrementar el acceso a la cultura para tener más participación y decisión en las estructuras culturales. Entonces, esta estrecha relación significa que como política cultural la formación es determinante para el desarrollo, eficiencia y seguimiento de las mismas políticas y su incidencia en los ámbitos culturales.

Todo el análisis sobre la formación del Gestor Cultural constituye entender la educación en sí misma como práctica de la cultura e indagar hasta qué punto su saber es institucionalizado. Ante todo, profesionalizarse como Gestor Cultural es dar sentido y forma a la misma Gestión Cultural al ser un trabajador de/ por/ para la cultura. La formación nos permite reconocer el derecho individual que nos impulsa hacia una relación íntima que establecemos con la profesión, sus relaciones y sus contextos.

Estudiar “el saber, el saber-hacer, el saber vivir juntos, el saber estar, constituyen cuatro aspectos íntimamente ligados en esta misma realidad (Unesco, 1995) que conlleva a adquirir nuevos conocimientos y herramientas que no presuponen desconocer las experiencias anteriores. De ahí que se sigan construyendo caminos en búsquedas de entendimientos sobre las cuestiones culturales.

## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

Plantear la Gestión Cultural como campo de estudio implica reconocer el valor y los aportes que las otras disciplinas han construido. Es comprender que ella se fundamenta en las relaciones con otros saberes, los cuales son de carácter académico o empírico y que sus cuestionamientos no se quedan ahí sino que se proyectan a entender la cultura como representación de la realidad, por eso ella se áncora en las tendencias globales y locales que son inestables, cambiantes que hablan de los pensamientos que circundan el presente y que relatan la propia existencia.

La complejidad en la que actualmente estamos inmersos obliga a entender lo cultural como un todo, que considera pensarse a sí mismo y a la Gestión Cultural de manera transdisciplinar e intercultural, lo cual permitirá crear estructuras epistemológicas diferentes y propias que se apoyarán en el carácter práctico, teórico, creativo y enunciarán sus desarrollos políticos y micropolíticos que estarán al margen de programas, proyectos y desarrollos enmarcados con las realidades y suscritos a la responsabilidades de conservar, salvaguardar y en algunos casos actualizar las culturas y sus prácticas.

de la cultura y examina a su vez si las políticas públicas tienen en cuenta acciones educativas como parte del desarrollo y el avance para este campo. Ello invita a ver que desde el centro de las políticas culturales emerge la necesidad de la cualificación de su campo disciplinar, ya estas proponen y sustentan su capacidad para la planeación, el direccionamiento, la ejecución y seguimientos de todos sus procesos.

En respuesta al avance y la creciente preocupación por la Gestión Cultural surgen programas académicos encargados de dar un marco de referencia sobre la reciente profesión, sin embargo no es el único lugar donde se gestan saberes y se ofrecen conocimientos en torno a la cultura, existen gestores empíricos que desarrollan su oficio fuera de los márgenes institucionalizados. De esta manera, se perfilan caminos posibles para comprender todo lo que está implícito en el ámbito cultural, considerándolo como un campo expandido.

La práctica profesional requiere de personas preocupadas por el desenvolvimiento sensible y comprensivo de las culturas y su labor es integrar esas capacidades mediante acciones y reflexiones que se conjugan con las realidades. Conseguir este nivel de experticia indica desafíos para la educación que tienen que ver con aprender a desestructurar los paradigmas y construir nuevos conceptos que se enfoquen en la pertinencia, adaptabilidad, consenso, recursividad, apoyo y democratización de todos los factores que están implícitos en este campo.

La Gestión Cultural y su profesionalización determina que las políticas culturales deben considerar las acciones formativas como parte del desarrollo y el avance para este campo, creando estrategias para su enseñanza, desarrollo y fomento. Es así como la formación en Gestión Cultural reconoce que la cualificación de su campo disciplinar implica el crecimiento y la proyección de sí mismo. En este sentido, los conocimientos deben orientarse a entender que la naturaleza de lo cultural es cambiante y genera múltiples significaciones, que van creando caos y desequilibrios en el intercambio simbólico en que él se construye, pero que en el fondo su oficio está direccionado en ser una forma de resistencia capaz de generar sus desobediencias para re-inventarse a sí misma.

## REFERENCIAS

- Boaventura De Sousa, Santos. (2010). Descolonizar El Saber. Recuperado el 30 de Octubre. Del sitio web: [w.Boaventuradesousasantos.Pt/Media/Descolonizar%20el%20saber\\_Final%20-%20c%3F3pia.Pdf](http://w.Boaventuradesousasantos.Pt/Media/Descolonizar%20el%20saber_Final%20-%20c%3F3pia.Pdf)
- Bonfil Batalla Guillermo. Pensar Nuestra Cultura. Recuperado el 23 de octubre . sitio web:  
[http://www.ilam.org/ILAMDOC/sobi/Guillermo%20Bonfil\\_Pensarnuestracultura-Pat.pdf](http://www.ilam.org/ILAMDOC/sobi/Guillermo%20Bonfil_Pensarnuestracultura-Pat.pdf)
- Canclini Néstor García (2007) De Cómo La Interculturalidad Global Debilita Al Relativismo . Publicado En Giglia, Ángela, Carlos Garma Y Ana Paula De Teresa, Compiladores: ¿A Dónde Va La Antropología?, Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F.
- Gramsci, Antonio (1977). Ideas Pedagógicas De Francisco Lombardi, Pilas Editores, Pag. 56.
- Gramsci Antonio (1973) La Alternativa Pedagógica. Selección De Textos E Introducción De Mario A. Manacorda. Nova Terra. Barcelona. 1973.
- Laso Prieto, José María (1991). LAS IDEAS PEDAGÓGICAS DE ANTONIO GRAMSCI. SIGNOS TEORIA Y PRACTICA DE LA EDUCACIÓN .Número 4 . Página 4/11 . Julio - Diciembre 1991 . ISSN 1131-8600. Recuperado el 2 de octubre. Sitio web:  
[http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_3/nr\\_34/a\\_556/556.html](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_3/nr_34/a_556/556.html)
- Licona , Winston (2015) La Gestion Cultural... ¿Y Eso Cómo Se Come?
- Martinell Sempere Alfons. (2001) La Gestion Cultural :Singularidad Profesional Y Perspectivas De Futuro (Recopilación De Textos).
- Unesco-Venezia. (1970). Conferencia Intergubernamental Sobre Los Aspecto Institucionales, Administrativos Y Financieros De Las Políticas Culturales. Informe Final. Venezia-Italia. Agosto de 1970.

- Unesco-Helsinki. (1972). Conferencia Intergubernamental Sobre Las Políticas Culturales En Europa. Informe Final. Helsinki-Finlandia. Junio De 1972
- UNESCO: Hacia la sociedad cognitiva: enseñar y aprender. Recuperado el 4 de noviembre. Sitio web:  
[c.europa.eu/dorie/fileDownload.do;jsessionid=xNpxnNWx3TOkwC5hhPrzAQgpMKQ8YECE0Ydv0SztWnINLg50Zn5g!-898031139?docId=2718381&cardId=2718380](http://c.europa.eu/dorie/fileDownload.do;jsessionid=xNpxnNWx3TOkwC5hhPrzAQgpMKQ8YECE0Ydv0SztWnINLg50Zn5g!-898031139?docId=2718381&cardId=2718380)