

TOMO 1

La gestión cultural desde Latinoamérica

Formación e investigación.
Referencias y retos del campo disciplinar

Compiladores:

Carlos Yáñez Canal

Ursula Rucker

María del Carmen Valenzuela Gómez



TOMO 1

La gestión cultural desde Latinoamérica

Formación e
investigación.
Referencias y retos
del campo disciplinar

La gestión cultural desde Latinoamérica: Formación e investigación. Referencias y retos del campo disciplinar. Tomo 1 / Carlos Yáñez Canal, Ursula Rucker, María del Carmen Valenzuela Gómez, comps. 1a ed. Santiago: Ediciones Egac, 2018.

284 p.; 21 cm.

ISBN: 978-956-9228-04-9

1. Gestión cultural – Estudio y enseñanza – América Latina
 2. Cultura – Aspectos sociales – América Latina
 3. América Latina – Política cultural
- I. Yáñez Canal, Carlos, comp.
II. Rucker, Ursula, comp.
III. Valenzuela Gómez, María del Carmen, comp.

Dewey: 306.098

Cutter: G393



© Ediciones Egac

La gestión cultural desde Latinoamérica.

Formación e investigación. Referencias y retos del campo disciplinar. Tomo 1.

Registro de propiedad intelectual: N° 298639

ISBN: 978-956-9228-04-9

Compiladores: Carlos Yáñez Canal, Ursula Rucker,
María del Carmen Valenzuela Gómez.

Coordinación técnica: Carlos Yáñez Canal, Roberto Guerra Veas.

Corrección de textos: UDGVirtual.

Catalogación en fuente: Roxana Huamán.

Idea original de portada: Abril Aguilar.

Diseño y diagramación: Melissa Zuluaga Hernández. Matiz Taller Editorial, Colombia.

Primera edición diciembre de 2018.

TOMO 1

La gestión cultural desde Latinoamérica

Formación e
investigación.
Referencias y retos
del campo disciplinar

Compiladores:

Carlos Yáñez Canal

Ursula Rucker

María del Carmen Valenzuela Gómez



Índice

Introducción	8
Primera parte. La construcción de un saber	13
La formación-investigación de la gestión cultural en América Latina: aprender a desaprender <i>Carlos Yáñez Canal, Ursula Rucker</i>	14
Epistemes para la gestión cultural: algunas pistas para construir su campo de conocimiento <i>Jorge Wilson Gómez Agudelo</i>	34
La investigación como formación en gestión cultural: hacia la construcción de conocimientos <i>Ángela María Orozco Marín</i>	55
Segunda parte. Buscando sentidos	73
Capturando espíritu de época: lugar de emergencia del pensamiento cultura para el desarrollo en América Latina <i>María Paulina Soto Labbé</i>	74
Pesquisa sobre o consumo cultural no Brasil	111
<i>Renata Fontanillas</i>	
Tercera parte. Formar para transformar	127
La gestión cultural en el Chaco 1995-2007	128
<i>Fabio Javier Echarri</i>	
Profesionalización de la gestión cultural en la provincia ... de Corrientes (Argentina) –Sistematización del Ciclo de Conferencias para la Gestión y Desarrollo Cultural <i>José Gabriel Romero, Laura Arruzazabala,</i> <i>Fany Lischnovsky</i>	146

Desafios para formação de gestores públicos na implantação de uma Política de Estado para a Cultura e a consolidação do Sistema Nacional de Cultura <i>Telma Luzia Pegorelli Olivieri</i>	160
Cuarta parte. En los caminos del hacer	197
La gestión cultural como elemento de diálogo <i>Norma Campos Vera</i>	198
La historia oral o de vida como estrategia para la transferencia del conocimiento empírico en la gestión cultural de México <i>Blanca Brambila Medrano</i>	217
Quinta parte. Formas de la acción	227
Entender los teatros de pueblo en el siglo XX: posibles lecciones para los centros culturales del siglo XXI <i>Mario Poblete Vásquez, Jorge Saavedra Utman</i>	228
Notas para el análisis de la gestión cultural de los museos de Chile <i>Cristian Antoine Faúndez, Javiera Carmona Jiménez</i>	240
La comunicación como estrategia de gestión de los procesos culturales <i>Elsa Bejarano Pólit, Yadira Aguagallo Chagñay</i>	270

An abstract painting featuring bold, geometric shapes in yellow, red, and blue. The composition is framed by a white border. The word "INTRODUCCIÓN" is written in white, uppercase letters across the center, with a horizontal line underneath the first few letters.

INTRODUCCIÓN

La formación y la investigación son dos referentes importantes del proceso de profesionalización de la gestión cultural en América Latina y también de la consolidación de su campo disciplinar. Este proceso muestra derroteros firmes que derivan de la reflexión-acción que ha sido generada por distintos actores culturales, lo que augura, con amplias posibilidades, la definición de un perfil que ha ido afirmándose y, en esa medida, tomado distancia de otras profesiones del sector cultural. Sus implicaciones se evidencian en las metodologías, herramientas y técnicas que se asumen en la superación de los recortes propios de las múltiples disciplinas que la han determinado y que llegan a consolidar una acción con un carácter interdisciplinar o transdisciplinar cada vez más coherente. Asimismo, se comienza a plantear su construcción epistémica en el reconocimiento de la conectividad compleja que la caracteriza, de los múltiples saberes que la asisten, su historicidad y las realidades socioculturales en las que se inserta.

En este mismo sentido, se evidencia la superación de las escisiones que históricamente se han consolidado entre lo práctico y lo académico, con la continua aceptación de formas de hacer, sentir y pensar que derivan desde el quehacer de la gestión cultural y que, a su vez, se trasladan no sólo a las aulas, sino también cada vez más a los proyectos de investigación en este campo.

Tal vez, el camino que comienza a trazarse es resultado de los interrogantes que surgen del desarrollo de una práctica que, además de ganar reconocimiento social, ha ido estableciendo marcos muy definidos de acción. De ello dan cuenta los programas académicos (formales e informales) puestos en marcha en los países de la región, así como la

capacidad cada vez mayor de asociarse y agremiarse, lo que se observa en el número creciente de seminarios, coloquios, foros, congresos y encuentros.

Las preguntas que daban origen a los eventos en el pasado se centraban, fundamentalmente, en la definición de la identidad, mientras que en los últimos años se evidencia la afirmación de un agente cultural que expresa múltiples claridades en su acción. También se da cuenta de la continua creación de asociaciones profesionales con el objeto de aunar esfuerzos por precisar criterios y acciones comunes, no sólo propiciando el reconocimiento de la profesión como tal, sino buscando una mayor incidencia en el sector cultural.

En ese mismo camino, la investigación que se ha venido constituyendo en la gestión cultural no se reduce a la repetición mecánica de los modelos paradigmáticos de las ciencias sociales, sino que éstos se configuran en la apertura de sus campos de acción a través de las diversas miradas y lógicas que operan en las realidades latinoamericanas. Así, la investigación que se va consolidando contribuye a la construcción de teorías capaces de ponerse como horizonte de sentido de la praxis, lo que permite evitar caer en discursos vacíos que no tienen raíces en la experiencia. Por otra parte, la recolección de información como resultado de la investigación, en la medida que sistematizan los procesos de la gestión cultural, facilitan la toma de decisiones y elecciones en la práctica, es decir, otorgan un conocimiento útil a la acción, tanto para la práctica de la gestión cultural como para la elaboración de políticas culturales a nivel nacional y local.

Por todos estos motivos, en este libro está implícita la pregunta por la conexión entre práctica e investigación. Consideramos la necesidad de que entre las dos se dé una retroacción que, en términos complejos, permita dar cuenta de las causalidades que operan en su relación, al establecer y consolidar la idea de que la acción sin investigación y la investigación sin acción sólo conducen a un conocimiento estéril y carente de sentido. En ese camino, el valor de las dos se verá aumentado, ya que encontrarán su verdadera dirección de sentido y su razón de ser. La interactividad dinámica que se plantea ayuda a transitar de un modelo centrado en lo unilineal de la información a una construcción conjunta y de intercambio de formas distintas de elaborar conocimiento.

En el reconocimiento de lo anterior, la unión entre formación e investigación se hace indispensable, así como la vinculación de ambas con la acción. Este es uno de los retos fundamentales de la consolidación del campo disciplinar de la gestión cultural, ya que los continuos cambios del sector cultural así se lo exigen, más cuando las realidades locales se ven atravesadas por lo global e inciden en forma ostensible en la vida cultural de las poblaciones. Por esto, en dicha vinculación es indispensable establecer las interconexiones a partir del carácter relacional que las hace necesarias. Todavía sigue siendo un reto crear dichas conexiones con exactitud, aunque se comienzan a perfilar, desde el trabajo que se viene haciendo en los últimos años, algunas respuestas a esta unión fundante. Lo que nos ha motivado es consolidar la idea, por cierto necesaria, de que sin la relación planteada se generan espacios vacíos en los procesos fundamentales de acción de la gestión cultural en América Latina.

La estructuración de este libro pretende dar cuenta de las reflexiones que se han venido esbozando. La primera sección, "La construcción de un saber", cuyos artículos son La formación-investigación de la gestión cultural en América Latina: aprender a desaprender, Epistemes para la gestión cultural: algunas pistas para construir su campo de conocimiento, y La investigación como formación en gestión cultural: hacia la construcción de conocimientos, busca dar cuenta de la exigencia de colocarse ante y desde el contexto latinoamericano para construir conocimiento, al tiempo que pone en discusión la importancia del lenguaje y la necesidad de nombrar de otro modo los procesos que se gestan en nuestras realidades. Dichas contribuciones brindan pistas para la consolidación del campo disciplinar de la gestión cultural, al intentar establecer una fundamentación epistémica, ética y política.

La segunda sección, de nombre "Buscando sentidos", contiene los artículos Capturando espíritu de época: lugar de emergencia del pensamiento cultura para el desarrollo en América Latina y Pesquisa sobre o consumo cultural no Brasil. Su carácter investigativo nos lleva por senderos que analizan la importancia de la cultura en los escenarios del progreso y el desarrollo en América Latina.

La tercera sección, "Formar para transformar", reúne los artículos La gestión cultural en el Chaco 1995-2007, Profesionalización de la gestión cultural en la Provincia de Corrientes (Argentina) -Sistematización del Ciclo de Conferencias para la Gestión y Desarrollo Cultural, y Desafios para formação de gestores públicos na implantação de uma Política de Estado para a Cultura e a consolidação do Sistema Nacional de Cultura; nos propone la relación fundante entre

políticas culturales y formación, a la vez que señala cómo las expresiones de la cultura son básicas en la consolidación de procesos sociales.

La cuarta sección, “En los caminos del hacer”, consta de los artículos La gestión cultural como elemento de diálogo y La historia oral o de vida como estrategia para la transferencia del conocimiento empírico en la gestión cultural de México, los cuales refieren aspectos metodológicos de la gestión cultural y su aplicación en distintos contextos, en este caso de Bolivia y México.

La última sección, “Formas de la acción”, contiene los artículos Entender los teatros de pueblo en el siglo XX: posibles lecciones para los centros culturales del siglo XXI, Notas para el análisis de la gestión cultural de los museos de Chile y La comunicación como estrategia de gestión de los procesos culturales, los cuales, además de resaltar áreas especializadas de la gestión cultural, se centran en aspectos que tienen distintas manifestaciones culturales.

Con estas secciones hemos querido recoger algunos artículos que se plantean acercamientos a varios referentes de la gestión cultural, que necesariamente pasan por la formación y la investigación. Asimismo, los retos que se esbozan buscan dar cuenta de los procesos que se han venido desarrollando en la gestión cultural y que auguran la consolidación del campo disciplinar en América Latina.

Carlos Yáñez Canal

Ursula Rucker

María del Carmen Valenzuela Gómez
Red Latinoamericana de Gestión Cultural



PRIMERA PARTE

La construcción
de un saber

La formación-investigación en gestión cultural en América Latina: aprender a desaprender

Carlos Yáñez Canal*
Úrsula Rucker**

Hablar de formación-investigación en gestión cultural en América Latina implica preguntarse por el conocimiento y su construcción, así como la relación con el pensamiento. Si partimos de la idea de que la cultura es lo que proporciona sentido, es decir, la que permite la organización del pensamiento en la ordenación del conocimiento, éste se orienta en términos no sólo inteligibles, sino de direcciones, sensaciones, emociones, sentires.

Así, el proceso de formación-investigación en gestión cultural es muy contextual, ya que, además de preguntarse por el qué del conocimiento, debe abordar el para qué, el por qué y el cómo, lo que reviste un carácter fundamentalmente cultural. Sin asumirse en la culturalización de la cultura, es necesario, aparte de problematizar para construir conocimiento, confrontarse con las múltiples voces que han

.....
*Profesor de la Universidad Nacional de Colombia. Autor de varios libros, artículos, investigaciones, ponencias y conferencias nacionales e internacionales en el campo de la cultura. Coordinador del grupo de investigación en Identidad y Cultura.

** Es docente e investigadora en la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV). Publicó diversos artículos y capítulos de libros, tanto en Argentina como en América Latina.



atravesado y atraviesan las formas de representar la gestión cultural en América Latina, así como las luchas por resignificar sus teorías y prácticas.

Sin la pretensión de activar o inactivar las diferencias, buscamos ex/poner/se desde un lugar de enunciación, que ponga en cuestionamiento el sentido de los lenguajes en que se asume lo local desde lo universal. Sin evidenciar cómo determinados ángulos culturales asumen un significado fuertemente universal, nuestra intención es trazar algunos posibles trayectos y trayectorias en el proceso de enseñanza-aprendizaje que consideran la posibilidad, desde el punto de vista pedagógico, de aprender a aprender, lo que incluye el desaprender en la gestión cultural.

Lo anterior se ve convalidado no sólo por las necesidades que se plantean desde la interdisciplinariedad o la transdisciplinariedad que caracteriza la gestión cultural, sino por la exigencia de un pensamiento que establezca relaciones en términos complejos de las causalidades múltiples y múltiples causalidades. De ahí deriva la importancia de desarrollar actitudes y aptitudes ante lo contextual desde lo global, en unas realidades contemporáneas en las cuales las culturas se desintegran o mutan en formas diferentes.

El significado de los significados

En América Latina hemos caído en la trampa que encierran los conceptos sin tener la capacidad crítica de ver su pertinencia desde nuestras realidades. Esto, que implica una reflexión sobre el pensamiento, nos lleva a determinar que el uso de los conceptos se asume no sólo fuera de lugar, sino



que su implementación es reducida a mera reproducción, información e instrumentalización.

En esta perspectiva de tecnología intelectual, caemos en una lógica que representa una sola realidad y le damos un carácter sustancialista: “En su sentido más inmediato, *representación* es sinónimo de ‘concepto’, y un concepto es ya en mayor o menor medida abstracción de diferencias [...]. El concepto es uno e idéntico para todos sus objetos” (Pardo, 1990, p. 58). En esta carencia de imaginación, todo pasa por un mundo de significados que carecen de sentido, lo cual remite a un mundo inteligible, medible, determinable, por abstracciones en que la conciencia se da en la coincidencia consigo misma.

Si asumimos los planteamientos de la teoría decolonial, podremos afirmar que este modo de representar la realidad surge como resultado del control cultural y la colonización de los imaginarios a partir de un “complejo cultural conocido como la racionalidad-modernidad europea”, que se establece como un paradigma universal de conocimiento (Quijano, citado en Bonilla, 1992).

En la comprensión del mencionado carácter universal de ciertos conocimientos, podemos asumir la relación intrínseca entre discurso, poder y dominación, y cómo las representaciones sociales presentan las realidades socioculturales con base en ciertas argumentaciones, las cuales llevan en sí ideologías, cogniciones y valoraciones que determinan actitudes, estereotipos y prejuicios en las personas frente a los fenómenos sociales. De acuerdo con Van Dijk (2006), las representaciones sociales se constituyen,



transmiten, transforman y legitiman “en y por el texto y el habla” (Van Dijk, 2006, p. 20).

En los términos anteriores, al evidenciar que “la realidad social está sobredeterminada por el lenguaje y que, por tanto, las formaciones discursivas son tan reales y con efectos materiales sobre cuerpos, espacios, objetos y sujetos como cualquier otra práctica [...] [y] La realidad social se encuentra, ya desde siempre, “preñada de sentido”, lo cual significa que posee una dimensión lingüística que le es constitutiva y no simplemente agregativa” (Castro Gómez y Restrepo, 2008, p. 28), podemos establecer una relación distinta entre los sujetos y el conocimiento, relación que tiene que pasar por la deconstrucción de conceptos cuya validez espacio-temporal remite a formas narrativas de un poder colonizante y colonizador que nos ha reducido en nuestra capacidad de nombrar y significar nuestras realidades. Es claro que

los discursos se refieren a lo que puede ser dicho y pensado, pero también a quién puede hablar, cuándo y con qué autoridad. Los discursos llevan consigo un significado y ciertas relaciones sociales; construyen tanto la subjetividad como las relaciones de poder. Por tanto las posibilidades de significado y de definición están cubiertas de antemano por la posición social e institucional de quienes hacen uso de ellos. Así, los significados no surgen del idioma, sino de las prácticas institucionales, de las relaciones de poder. Las palabras y los conceptos cambian su significado y efectos según el discurso en el que se desarrollan. Los discursos limitan las posibilidades del pensamiento. Ordenan y combinan las palabras en formas específicas y excluyen o desplazan otras combinaciones (Ball, 1994, p. 6).



En el cuestionamiento del lenguaje con que nombramos los fenómenos sociales, tomaremos distancia del juego impuesto por ciertos marcos teóricos o discursos disciplinarios que representan las diferentes realidades colectivas desde un pensamiento único y homogéneo, con un carácter objetual profundamente delimitado y definido. Como tal, es importante confrontarse con la idea de continuidad y permanencia, en la medida que se abre la posibilidad de lo heterogéneo, lo diferente, lo múltiple.

En tal sentido, en la estructura semántica del discurso se pueden dilucidar otras formas de significado de lo que se ha construido en relación con las memorias colectivas y en la creación y re-creación que se da en los procesos de la vida cotidiana, lo que también podría dilucidar los referentes básicos que tienen que ver con las culturas. Toda forma de prejuzgar desde construcciones elaboradas debe dar paso a la apertura y escucha de otros saberes en sus lenguajes, expresiones, silencios, y reconocer la posibilidad de diversas afectaciones. Esta multidimensionalidad surge a partir del encuentro y el desencuentro (sin desconocer el conflicto) de coordinaciones significantes que resaltan las vinculaciones de los sujetos más allá de lo discursivo, el cual bastante a menudo los reduce, los niega y los invisibiliza, así como determina sus actitudes, sus estereotipos y prejuicios, modos de nombrar y ser nombrados frente a los fenómenos de la realidad social.

Un paso importante en la construcción de un universo de significaciones compartidas de la gestión cultural en América Latina es la revisión del discurso con que hemos venido organizando las miradas de nuestras realidades, las cuales nos ubican en contextos profundamente complejos



y cambiantes. En la significación histórica concreta de lo que queremos representar se dilucidan los significados y su pertenencia a distintos universos semánticos. A partir de dicho proceso, se podrán construir discursos que nos coloquen desde y ante las problemáticas que se le plantean a la gestión cultural, tanto a nivel teórico como práctico.

Es indudable que el reto de la formación y la investigación de la gestión cultural en América Latina no se reduce sólo y de manera exclusiva a la construcción de conocimientos que permitan representar las diferentes realidades, sino a un pensamiento que nos facilite organizar las distintas racionalidades que favorecen los abordajes de las realidades, sin reducirlas a explicaciones que se limitan a la elaboración de diagnósticos o a procesos meramente descriptivos

En la diferenciación planteada entre conocimiento y pensamiento están implícitos procesos mentales de dimensiones distintas. La importancia de establecer esta diferenciación nos hace ir más allá de lo descriptivo y lo prescriptivo que proporcionan las teorías y sus clasificaciones a-históricas del contexto a fin de converger en la idea de que, aunque ambos (el conocimiento y el pensamiento) necesitan de la información, ésta es procesada interpretativamente en la complejidad de las operaciones del pensamiento. Desde allí podremos dar sentido al uso histórico de esa información, al tiempo que no deja por fuera al sujeto y a su deseo y necesidad de saber, de explicarse de modo creativo el mundo.



Problematizar para construir conocimiento

De acuerdo con lo anterior, para colocarse desde y ante el contexto se hace necesario romper con el marco de los paradigmas macroteóricos derivados de un modelo positivista que se reduce a un pensamiento que fragmenta en una causalidad lineal y unidireccional. Asimismo, ante la separación mecánica de la realidad objetiva del sujeto, es importante apelar a la aptitud de plantear y resolver problemas en miradas multiescópicas, cuya capacidad de establecer conectividades complejas ayudará a que el gestor cultural construya un pensamiento que relacione, contextualice y luego globalice.

En tal sentido, además de problematizar el lenguaje en su explicación de intenciones, es también fundamental poner en tensión e interpelar las disciplinas con sus recortes de realidad, ya que la gestión cultural en América Latina, en su corta trayectoria de formación, evidencia determinaciones marcadas por las disciplinas de las que encuentra alimento. En sus inicios, la influencia más relevante estuvo marcada por la economía y la administración, mientras que en la época actual las influencias más claras radican en las ciencias sociales, las humanidades y las artes. Además de plantear inquietudes sobre la relación entre las diversas disciplinas, surge la necesidad de un pensamiento que permita unir lo unible y lo des-unible a partir de la conjunción y que rompa con la idea de separación.

En los términos anteriores, es indispensable reformar el pensamiento en



un pensamiento del contexto y de lo complejo. El pensamiento del contexto: se trata de buscar siempre la relación de inseparabilidad y de "interretroacción" entre todo fenómeno y su contexto, y de todo contexto con el contexto planetario. El pensamiento de lo complejo: es necesario un pensamiento que capte las relaciones, las interacciones y las implicaciones mutuas, los fenómenos multidimensionales, las realidades que son a la vez solidarias y conflictivas (como la propia democracia, que es el sistema que se nutre de antagonismos a la vez que los regula), que respeta lo diverso toda vez que reconoce la individualidad; un pensamiento organizador que concibe la relación recíproca entre el todo y las partes (Morin, citado en Porta y Llanodosa, 1998, pp. 23-24).

En las tensiones que surgen de los modos complejos de relación mencionadas, también percibimos las posibilidades de ampliación de los referentes de la acción cultural, ya que se confronta con nuevos horizontes en que los límites son franqueados por formas que reconocen lo incierto, lo aleatorio y lo indeterminado. Pensarse en dichas problemáticas le plantea al gestor cultural la exigencia de no segmentar los fenómenos en sus dimensiones. "En efecto, la práctica social no es el resultado de una sumatoria de práctica económica, más práctica sociológica, más práctica politológica, más una práctica psicológica. Es simplemente una práctica que reconoce en sí misma articuladamente a un conjunto de dimensiones" (Zemelman, citado en Mark y Cabriolé, 2000, p. 24).

¿Cuál sería la práctica académica de la gestión cultural en que se construyen ideas? ¿Cómo elaborar discursos desde dicha práctica concreta? Se ha institucionalizado la idea de que el gestor cultural que vive en la práctica no posee la

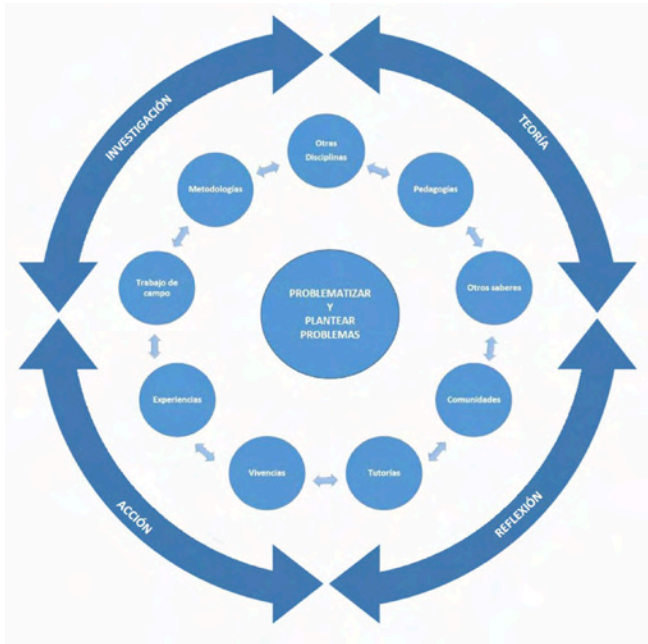


capacidad de construir conocimiento, y se establece una diferenciación arbitraria entre lo empírico y lo académico. Para superar dicha escisión en la formación del gestor cultural, hay que apelar a la problematización y al cuestionamiento del lugar que ocupa la práctica en la gestión cultural, en la medida que se determina el vínculo que hay con el quehacer cultural. Así, resolveremos el problema de plantear la separación y el sentido de la teoría y la práctica, al recuperar la capacidad de identificar problemas de las realidades con base en la idea de que permitirá el proceso de la construcción de conocimientos. La formación anclada en la práctica, en un proceso constante de retroalimentación que nutra tanto el trabajo en el aula como el de las investigaciones, y que éstas, a su vez, se conviertan en material nuevo para mejorar la práctica y actualizar la formación.

A partir de diferentes experiencias en la formación e investigación de la gestión cultural, podemos partir de la siguiente figura:



Figura. Pensar sobre procesos



Fuente: elaboración propia.

En el proceso que se desglosa en la figura, se plantea la idea de que tanto el estudiante como el docente/ investigador y el profesional deben aprender a plantearse y resolver problemas. La idea de problematizar no surge necesariamente de los modelos teóricos que se enmarcan en un pensamiento que separa, reduce y abstrae los procesos culturales. En dicho pensamiento, el conocimiento se fragmenta disolviendo la vida en múltiples partes que no tienen relación y muchas veces se vacían así de sentido. Es un marco en que la teoría determina las formas de acción en términos mecánicos, en la medida que define metodologías



universales aplicables a cualquier contexto. Todo parece seguir direcciones precisas o determinadas de antemano sin captar las posibles alteraciones y cambios que surgen en los procesos, y establece una actitud carente de flexibilidad y apertura ante la incertidumbre y la no linealidad. Incluso,

cuando se deja de hipostasiar el método y se abandona la creencia de que es el método el que garantiza la validez del conocimiento, cuando se recobra la “libertad metodológica”, la “tolerancia metodológica” [...] el problema del método pasa a constituir una cuestión secundaria, ciertamente interesante, pero que no justifica ningún “militantismo metodológico” (Ibáñez, 1994, p. 17).

Ante tales parámetros discursivos, apelamos

a la necesidad de problematizar, ya que es vital en la construcción de conocimiento de una forma creativa e imaginativa. El proceso debe partir desde nuestras prácticas poniendo por delante el fenómeno social para desde ahí construir conocimiento, en vez de hacerlo desde los discursos hechos, ideologizados o teóricos que determinan formas de mirar y hacer en el mundo (Yáñez, 2013, p. 159).

Las implicaciones educativas del confrontarse con problemáticas abiertas, lejos de un saber técnico que apela a un sistema codificado de estrategias resolutivas, contribuye a no encontrar respuestas anticipadas. Las posibles soluciones derivan de una lógica contextual y se concretan en una deliberación práctica. En este marco, el aula dejaría de ser el lugar de imposiciones verticales del conocer para centrarse en un espacio de conversaciones en que el estudiante se ex/pone y dis/pone en una condición de intercambio comunicativo, que incluye diversidad



de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje. La propuesta didáctica se orienta a facilitar la construcción colectiva del conocimiento en el encuentro de imaginarios de sentido, de relaciones prácticas y simbólicas. En forma análoga, el investigador en gestión cultural se puede permitir pensar lo teóricamente no relacionado, aportar miradas desde múltiples saberes y, tal vez, encontrar respuestas ancladas en contextos y ejercicios profesionales muy concretos, pero con una aspiración más general.

La praxis es algo que va más allá del conocimiento, ya que se encuentra marcada por la singularidad imprevisible del sujeto agente, el cual siempre introduce en el contexto algo de imprevisto. Además de lo irrevocable e imprevisto que puede contener, el saber práctico agrega lo ilimitable, porque toda acción se da en un círculo procesual, cuyas dinámicas y dinamismos no pueden ser planificados. Así, ningún saber podrá prever lo imprevisible y lo incierto de la acción humana, y la asume continuamente en su reflexividad y en su revisión crítica. La apuesta metodológica (como se observa en la figura) parte de las múltiples interretroacciones que se desglosan en la práctica concreta, y de su relación con el acontecer y la acción, concibiéndolas en términos horizontales, debido a que hay un proceso continuo que deriva de una

subjetividad flotante, permeable al exterior, lo que permite a las singularidades en sus capacidades sensibles, experienciales, procesables, el acceso al exterior en toda su materialidad. En esa relación fundante, lo producido y creado *diventa* co-producido y co-creado, y el creador es co-creado. En la materialización del vivir, el sujeto se vincula con la pluralidad de su producción y creación, y



como tal afecta y es afectado en, con, junto, a los otros con los que habita en procesos constantes y recursivos de configuración y desconfiguración (Yáñez, 2014, p. 83).

En la complejidad de la práctica, que hace imposible el control de las dinámicas autopoieticas, el saber que se desglosa es un saber en que se instaura lo aleatorio y probabilístico, por tanto, un saber fronético. Elaborado el problema a resolver, se inicia el proceso de investigación, que va íntimamente vinculado al hacer, en una capacidad de lectura sistémica de las diferentes dimensiones que determinan el contexto. Esto implica también la lectura crítica de dichas especificidades para implementar una competencia caracterizada por la hermenéutica de la práctica, la cual se desarrolla con la experiencia.

Hay que señalar que la participación es privilegiada en la investigación que planteamos. De una parte, es necesaria una investigación que promueva la colaboración del saber práctico de los gestores culturales en activo y de los investigadores, buscando disolver dicha separación en términos de investigar desde, en y con la acción; de otra, y entre sus características fundamentales, como se muestra al interior de la figura, la investigación se configura con, desde y para los sujetos, y toma distancia de la investigación que reduce a los sujetos a objetos de estudio, al reconfigurar la diferenciación entre "investigador" e "investigados". Esto se verifica a lo largo de toda la investigación, ya que los involucrados contribuyen en el proceso de creación y diseño del proyecto, así como en la participación activa del desarrollo, implementación y validación de la investigación.



En todo el proceso investigativo se ven implicadas diferentes formas de reflexión que derivan de, en, desde, sobre, para la acción, todo dentro de procesos de transformación continua. También es importante señalar la capacidad de la reflexión en la desestructuración de lo que se configura para evitar comprimir las incertidumbres y los conflictos dentro de soluciones intelectualistas. De ahí que sea fundamental la reflexión de segundo orden, es decir, aquella que interroga los espacios simbólicos que se construyen en la investigación, y pone en discusión los discursos elaborados y los confronta con una apertura a la multiplicidad de enfoques.

Así, el tipo de investigación al cual apelamos se realiza en una reflexión permanente sobre los resultados, la experiencia y los métodos que se implementan. Su evaluación se da con base en la praxis y en la capacidad de orientar y promover un mejoramiento continuo del quehacer del gestor cultural. Una investigación participativa abierta, en la cual el investigador no es necesariamente el actor principal, y mediante la que se logren impulsar procesos de retroalimentación constantes.

El saber reflexivo es concebido desde el campo de acción y encuentra soporte a través de la experiencia, que permite la construcción de un saber de lo particular. El saber que se perfila es un saber de la génesis compleja en la que el pensamiento teórico se confronta con el devenir de las múltiples realidades, que serán evaluadas mediante una continua reflexión crítica. En tales términos, hay una interconexión teoría-práctica, ya que pone entre paréntesis la idea de que la práctica es el campo de aplicación de la teoría o, viceversa, en que la práctica sea autosuficiente y no necesita de la teoría. Se trata de concebir el saber a



partir de una recursividad dialógica entre el trabajo de problematización teórica y el análisis de la experiencia.

Lo que llamamos experiencia es lo que distinguimos que nos sucede en el fluir de nuestro vivir. Y al hablar de lo que nos sucede en el fluir de nuestro vivir lo describimos en términos de la concreitud de nuestro operar relacional, o tratamos de hacerlo así al describir nuestras experiencias con las coherencias operacionales de nuestro lenguaje. La experiencia, por lo tanto, ocurre en un acto de reflexión consciente que atiende a cómo se está en el vivir. Lo que dificulta nuestra comprensión de lo que nos ocurre al hablar de la experiencia, emerge de nuestro vivir en la aceptación implícita de que existimos como seres independientes de lo que señalamos en experiencia descrita (Maturana y Verden-Zöllner, 2003, p. 242).

Como se observa, la experiencia no se refiere exclusivamente al hacer; tampoco coincide con la vivencia, la cual es el modo directo y natural de vivir en el horizonte del mundo. La experiencia asume forma cuando la vivencia se convierte en motivo de reflexión y el sujeto se la apropia en la necesidad de darle sentido. Hay experiencia cuando se otorga sentido a la vivencia, es decir, la experiencia es el movimiento de estar en contacto consigo mismo, en una disposición de escucha reflexiva respecto al devenir de la propia presencia en el mundo y del sí, en sus propias vivencias cognitivas y emotivas.



Hacia una gestión cultural latinoamericana

Es indudable que lo que se percibe, en lo antes expuesto, es una propuesta existencial que implica una sensibilidad, un modo de vida, una pasión por el quehacer cultural, una orientación en la emergencia de formas diferentes que surgen en la experiencia vivida. Es un actuar, pensar, sentir que nos interroga sobre otros modos de ser. Esos modos encuentran su posibilidad en la transdisciplinariedad y en una dialógica multidisciplinar dispuesta a escuchar los sentidos que se producen desde las realidades de las personas en sus dimensiones cognitivas, estéticas y poéticas. Así, la gestión cultural construirá su saber en la práctica, desde la experiencia, la reflexión y la crítica.

En el proceso de formación en la gestión cultural nos confrontamos permanentemente con las diversas significaciones que se asumen; esto exige actitudes atentas y críticas que den cuenta no sólo de las formas de leer las realidades, sino de la capacidad de transformarlas. Lo que está implícito, además del uso de los conceptos, es la claridad sobre cómo se nombran, ya que revisten múltiples significados. En la apuesta de relativizar lo que nombran los conceptos de los discursos dominantes, se busca resignificarlos a partir de problematizarlos como fenómenos sociales. En esa medida, los proyectos culturales, así como las políticas culturales, encontrarán nuevas posibilidades en espacios que reconocen los procesos en otras formas de hacer.

En la didáctica, que se propone como mediación, se buscan establecer dispositivos que contribuyan a crear y recrear conocimiento subjetivo y colectivo, con sentido histórico sociocultural. Indudablemente, los efectos pretendidos no se



reducen a procesos de investigación sistemáticos, sino que son orientados a la promoción del conocimiento desde la enseñanza de lo que se investiga, siempre y cuando partan de posturas epistémicas que tienen la misma colocación.

En la construcción de dichos mundos de sentido se genera y mantiene una tensión con los significados que determinan nuestras formas de ver las realidades en formas idealizadas y nos obligan a colocarnos en otros lugares, que, a su vez, nos recolocan en otras dimensiones y nos permiten tomar decisiones sobre lo que nos afecta y conmueve. Esto encierra una diferencia con la idea establecida por la "ciencia convencional" sobre la metodología, ya que, a través de las herramientas y técnicas, se "recoge información" en el marco exclusivo de la investigación o de la planificación, y se olvida que también son formas de operar en la realidad en la medida que hacen posible definir mecanismos para facilitar encuentros. En la resignificación de lo instrumental a partir de la vivencia y la experiencia se podrán configurar nuevos modos de acción cultural que auguran un distanciamiento de los mecanismos que nos separan de lo que nos constituye y nos hacen vivir las tensiones de otros.

Todo encuentro conlleva una forma de relacionarse, y desde allí es posible una construcción o deconstrucción de ámbitos de sentido subjetivo, ya que la complejidad implícita exige estar en una relación en movimiento, no estática ni mucho menos lineal. En las dinámicas y movimientos que se generan en estos procesos se establecen interpelaciones, tensiones y reflexividades que contribuyen al despliegue de fuerzas activas de transformación social. También en los espacios posibles de encuentro se constituyen vacíos vitales que asemejan a un rizoma, cuyos tallos aéreos enraízan en otras lógicas y miradas



en la medida que se confrontan con las fronteras lábiles de los espacios movedizos de nuestro habitar en el mundo.

De acuerdo con lo anterior, el reto que nos plantea la construcción de conocimiento desde la práctica hace indispensable destacar la formación en actitudes del gestor cultural, las cuales se asumen en otros modos de aprender que derivan del desaprender. Lejos de toda determinación, los dispositivos de interrogación que surgen del colocarse y recolocarse desde otros lugares rompe con la pasividad en que sume continuamente el proceso educativo a los estudiantes. De igual manera, los académicos que incursionen en investigaciones, y se permitan abordarlas con base en nuevas metodologías desarrolladas desde el hacer y la participación activa dentro de un cierto contexto, podrán romper con las inercias abstractas obtenidas de otras realidades. Como sujetos en relación con el conocimiento, el conmovirse, el alterarse, el estar siendo en otras matrices existenciales, lo impulsan a una acción vinculante con la reconstrucción, en términos de afectación de sentidos y significados sobre sí, el mundo, los otros. En la posibilidad de darle sentido a los afectos y afectaciones que derivan, nos reconoceremos y romperemos con las abstracciones que nos desvían hacia los caminos perdidos de la in-diferencia de la instrumentalización.

Como hemos expresado, más que el desarrollo de maneras de sentir, pensar, actuar subalternizadas, lo que se pretende en la formación del gestor cultural en América Latina y la investigación en este campo es activar otros saberes y sentires que hacen parte de nuestras historias de vida. En esa medida, no sólo se profundizará en el concepto de gestión cultural, sino que se rearticulará en su accionar con la realidad concreta del trabajo cultural. En esta visión



de la gestión cultural, hemos querido dar cuenta de otras actitudes hacia lo otro que somos, es decir, de aquello que fue confinado por ciertas narrativas de poder a los espacios del sin-sentido. En ello se expresan con claridad otras lógicas, cuya multiplicidad operan con criterios incluyentes y se perfilan en su capacidad de des-centrar en un movimiento de pliegues que se anudan en tramas que configuran relaciones y vínculos con la imaginación y la creación, en el habitar de y desde la cultura.



Referencias bibliográficas

- Ball, S. (1994). *Foucault y la educación*. Madrid: Ediciones Morata.
- Ibáñez, J. (1994). *El regreso del sujeto. La investigación de segundo orden*. Madrid, España: Siglo XXI Editores.
- Maturana, H. y Verden-Zöller, G. (2003). *Amor y juego. Fundamentos olvidados de lo humano*. Chile: Comunicaciones Noroeste.
- Morin, E. (1998). Sobre la reforma de la Universidad. En J. Porta y M. Llanodosa (comps.). *La universidad en el cambio de siglo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Pardo, José (1990). *Deleuze: violentar el pensamiento*. España: Cincel.
- Quijano, A. (1992). Colonialidad y modernidad-racionalidad. En H. Bonilla (ed.). *Los conquistados. 1492 y la población indígena de las Américas* (pp. 437-447). Bogotá: Tercer Mundo Editores.

- Van Dijk, T. (2006). *Ideología. Una aproximación multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.
- Yáñez, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina. Un camino en construcción*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- _____. (2014). *La identidad personal entre afectos y afectaciones*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Zemelman, H. (2000). Epistemología y política en el conocimiento socio-histórico. En J. Marky y M. Cabriolé (coords.). *¿Existe una epistemología latinoamericana?* México: Plaza y Valdés Editores.

Epistemes para la gestión cultural: algunas pistas para construir su campo de conocimiento

Jorge Wilson Gómez Agudelo*

A modo de introducción

La idea de gestión cultural aún está por pensarse, porque existen prácticas desarrolladas por agentes en diferentes latitudes y, en especial, en América Latina, así como intentos conceptuales por delimitar su campo de conocimiento fértil, pero en apariencia dispersa y delimitada por otros campos de conocimiento; es decir, de gestión cultural hablan quienes han llevado a cabo prácticas concretas en diferentes campos de la cultura o quienes, disciplinados, piensan en las dinámicas y experiencias de los gestores culturales.

En este capítulo nos interesa formular preguntas como ¿por qué y para qué se debería pensar en gestión cultural? ¿Qué episteme, para qué gestión cultural? ¿Podría existir una episteme de la gestión cultural? ¿Por qué es importante pensarla? ¿Qué orienta nuestra acción cultural, o mejor, qué sociedad buscamos construir con nuestras acciones

* Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia, Magíster en Educación y Especialista en Estética. Ha sido investigador en el campo de la identidad y la cultura, así como en el campo del pensamiento ambiental latinoamericano.



en el campo cultural? Ponemos en la mesa el debate sobre la idea de un pensamiento en gestión cultural que parte de una cierta forma de conocimiento experienciado. Antes de ello, se hace imperioso abrir el debate en torno a los presupuestos conceptuales que subyacen a la idea de hacer gestión cultural y que es necesario problematizar para llegar a la propuesta de un acercamiento inicial sobre tres posibles gestos desde los cuales construir estos campos epistémicos.

En las preguntas anteriores es percibida una inquietud que se intenta desarrollar en aras de pensar el asunto de la episteme y poder, así, configurar una reflexión amplia, compleja y, ante todo, con retos importantes desde una crítica de la concepción de gestión cultural como técnicas administrativas al servicio de procesos culturales. Esto, en el sentido de comprender que los contextos determinan las formas de pensar la gestión de los procesos culturales, porque ello encierra reflexionar cómo se construye la realidad y, sobre todo, cómo dicha realidad esta mediada por conceptos, creencias, formas de razonar, prácticas concretas, entre otros aspectos.

Aquí nos interesa subrayar las intersecciones entre una *pragmática* de la gestión que podría aludir a una especie de construcción de conocimientos experienciados (si cabe como concepto), en cuanto a la sistematización como fuente de posibilidades para una episteme (o epistemes) que no se agota en las disciplinas, y una *reflexiva* de la gestión cultural que refiere las experiencias en ámbitos académicos que aluden a una construcción de experiencias conocidas en el sentido de observar lo que hacen quienes realizan acciones en el campo de la gestión cultural, pero que no necesariamente desarrollan tales acciones. Seguir en el área de las disciplinas



es continuar en la fragmentación de la realidad y no nos permite identificar el rico mundo de las pragmáticas propias de las dinámicas de gestión de los procesos culturales. Estas son las condiciones que determinarían una propuesta para abordar una construcción de unas epistemes de la gestión cultural.

La necesidad de repensar la historia de la gestión cultural en América Latina en relación con las políticas culturales

Para rastrear los orígenes de la gestión cultural en América Latina, sería necesario un análisis comparado de las dinámicas de desarrollo de las políticas culturales. Esto, con ciertas restricciones, ya que el esfuerzo por una indagación previa a los procesos de colonización tendría que establecer unos parámetros de análisis contruidos de manera interdisciplinaria de tal suerte que se puedan definir elementos comparables. En estricto sentido, tendríamos que plantear muchas advertencias en tal empresa, pues lo comparable también podría reducir el modo en que estas sociedades de antes de la colonia organizaban sus expresiones culturales sin que se atribuyera a ello un proceso de gestión como podríamos comprenderlo en el presente. Consideramos que sería un reto fundamental para la opción decolonial, porque permitiría configurar una mayor pluralidad de conceptos que abonarían a construir este campo de conocimiento. Además de lo multidimensional de esta aclaración, es indispensable pensar en las políticas culturales no como una exclusiva responsabilidad del Estado



porque se suele dar por supuesto que las políticas culturales son aquellas que hace el Estado cuando interviene en el vasto mundo de los espectáculos artísticos de diversas disciplinas, en el cuidado de los museos y de las instituciones de conservación de los múltiples acervos históricos o estéticos o, también, cuando desarrolla un rol pedagógico en las escuelas de artes, en la difusión de tendencias a través de muestras, en el apoyo a la formación de sus protagonistas o en el fortalecimiento de los públicos (Margulis, Urresti, Lewin y otros, 2014, p. 9).

Aclarada esta restricción, daremos cuenta de algunos referentes importantes en estas perspectivas de la gestión cultural latinoamericana derivada de las políticas culturales para acercarnos a una mejor comprensión de sus dinámicas. En dicha línea sería pertinente seguir las pistas de trabajos como los de Bayardo, Canelas, Bravo, Jiménez y otros (2009) sobre políticas culturales en Iberoamérica; García y otros (1987) de políticas culturales en América Latina; Margulis, Urresti, Lewin y otros (2014) acerca de intervenir en la cultura; Guedez, Menendez y otros (1994) de formación en gestión cultural; y Yudice y Miller (2002), que hablan sobre la política cultural, entre otros.

En estos autores encontramos las relaciones estrechas entre los procesos de consolidación de los Estados nacionales modernos y los desarrollos de políticas culturales que, en general, pretenden “gestionar” una identidad nacional que dé soporte a los proyectos independentistas en el caso de América Latina. Además, presentan lecturas críticas y transversales que nos permiten tener mayores referentes sobre los agentes culturales en estos procesos (padres de familia, maestros, funcionarios estatales diversos,



intelectuales, gobernantes, artistas, cultores, empresarios, entre otros).

Por supuesto, existe un vasto territorio que podría indagarse con mayor detenimiento en la pretensión de estructurar estas relaciones entre las políticas culturales y la gestión cultural desde una perspectiva histórica, pues toda política cultural requiere agenciamientos que definen los perfiles de las personas que llevan a cabo esta labor.

Para un acercamiento histórico a la idea de hacer gestión cultural en América Latina, podríamos proponer cuatro procesos importantes situados que se consolidan a partir de la segunda mitad del siglo XX, especialmente con las reformas estructurales de todos los Estados latinoamericanos en la perspectiva de la Alianza para el Progreso (Mejía, 2005). El primero se ubica en la creación de los organismos multilaterales que, desde el fin de la segunda guerra mundial, dan nacimiento a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y sus derivaciones en tratados internacionales, así como la traducción de éstos en políticas nacionales. En concreto, las políticas asociadas a la conservación del patrimonio cultural producto de la preocupación por la destrucción de centros históricos en Europa y que fueron constituyendo un proceso de modernización de los Estados nacionales para incorporar dichas políticas. De allí la idea de un gestor como dinamizador de la cultura y el patrimonio en las que persiste la idea ilustrada de cultura¹ como un fin por alcanzar.

.....
¹ Esta idea implica entender la cultura como el proceso de adquisición del capital cultural europeo. De allí la noción de "sujeto culto" como conocedor del arte "universal".



El segundo proceso está relacionado con las dinámicas de desarrollo de las expresiones artísticas que van a tomar cada vez mayor relevancia en los campos de las artes plásticas (no sólo en la instalación de los museos de arte moderno, sino en la crítica de arte, la preocupación por la historia del arte, la transnacionalización de los artistas latinoamericanos, la formación de galeristas y espacios de exposición diversificados, como los Salones de Artistas en Colombia; las artes escénicas (con las dinamizaciones de los grupos teatrales consolidados, la instalación de los teatros y salas alternativas, el nacimiento de festivales y encuentros); los diversos géneros musicales (sobre todo el despliegue del tango argentino, la canción latinoamericana, el rock latinoamericano); el despliegue de las literaturas latinoamericanas; el auge de las cinematografías argentina y mexicana y sus posteriores avances en los demás países; las apuestas por las diversas expresiones de las danzas de nuestros territorios. En esta perspectiva, el gestor se entiende como creador y, por supuesto, deja una tensión que los estudios culturales abordarán con bastante preocupación en torno a las lógicas de las artes de élite y las expresiones populares.

Un tercer proceso podría ubicarse en las industrias culturales con las complejidades que recién anunciamos sobre las relaciones entre artes de élite y culturas populares. En todo caso, la principal preocupación de los empresarios radica en la necesidad de incorporar procesos administrativos a las dinámicas de creación con el propósito de maximizar la rentabilidad. De ello se deriva una idea de gestor como productor, mediador entre creadores y capitales económicos. Una cuarta vía estaría en la dinamización de la relación producción de conocimiento-transformación social y, ante



todo, en la idea de otorgar un papel de mayor relevancia al Estado en los procesos de cambio de las condiciones de la pobreza y la desigualdad social. En ello se podrían situar corrientes tan diversas como la perspectiva del Estado de bienestar, la teología de la liberación, el Trabajo Social y la Animación Sociocultural, entre otras corrientes que, en principio, apuntan a un propósito común que ya enunciamos: la idea de mejorar las condiciones de vida de grupos poblacionales en situación de exclusión y pobreza, o bien, mejorar las condiciones sociales generales de una sociedad. De esta última se deriva la idea de un gestor como animador, dinamizador de estrategias y proyectos que benefician a poblaciones vulnerables y vulneradas.

Cada uno de estos ángulos se expresa también en políticas culturales, aunque ello implica una revisión crítica, pues, dichos ángulos enuncian, a su manera, lógicas de consolidación de hegemonías manifestadas en variantes diversas, pero que comportan formas de resistencia. En resumen, la gestión cultural se consolida desde finales de la década de los ochenta, principalmente con la profundización de los procesos de globalización.

Es preciso aclarar que en la España de dicha década se empieza hablar con rigor de gestión cultural, pues emerge una necesidad de profesionalización de agentes que promuevan las diversidades del campo cultural que se consolida (Martinell, 2009), aunque en una clara interrelación y mutua contribución en Iberoamérica.

Un acercamiento etimológico

Estas perspectivas nos ubican en una ampliación del concepto de gestión desde el importante aporte del maestro Gabriel Restrepo (2002, pp. 20-21):

El concepto de gestor proviene del verbo latino: gero, gessi, gestum, raíz muy prolífera como quiera que de ella derivan gestar, gesto, gesta, gestión, gestante entre muchísimas otras. Quizás emparentada (aunque esto se salga de la indagación actual) con otras fuentes claves como genus, generis (género, generación) y gens-gentium (la gente o el pueblo). En el diccionario latino que consultamos, gero entraña las siguientes acepciones: llevar, llevar encima; llevar en sí, contener, tener; engendrar, producir; representar; portarse, portarse como; llevar un asunto, encargarse de; y en su forma de pasado, gestum, significa ser hecho, acontecer. Por ahora, dichas acepciones son suficientes para comprender algunos significados. Ellos remiten a tres órdenes complementarios: la creación o re/creación (engendrar); las comunicaciones (llevar) y las mediaciones sociales (re/presentación; portar; portarse); y la administración (llevar un asunto, encargarse, producir). Ellas configuran los tres pilares de una gestión cultural integral. Ahora bien, cuando se apela al concepto de gestión cultural y se lo remite a la noción de gerente o de gerencia, la más obvia en los imaginarios corrientes, porque proviene del mundo de la economía y de la naturaleza de los mercados, se pierden de vista las dos primeras acepciones que acaso sean de índole sacra o cultural y que son esenciales a la cultura concebida como un religare, noción que puede encontrar apoyos tan distintos como Freud o René Girard. Y que pueden ser cruciales en la construcción de una ciudadanía democrática cultural, con mayor sentido en un país no sólo caracterizado



por la diversidad étnica o cultural, sino también por sus disparidades sociales, sus fragmentaciones espaciales o mentales, sus disyunciones mortales y sus imaginarios de suma cero.

Así pues, tendríamos como horizonte un fenómeno que, en diversas vías complementarias, nos permite orientarnos hacia las posibilidades para la configuración de un pensamiento en gestión cultural. Estas posibilidades se recomponen más adelante en tres referentes que ayudarían a abrir rutas sobre epistemes que nos ubiquen en nuestra pretensión principal.

Problemas que enfrenta una propuesta de epistemes para la gestión cultural

En las inquietudes que dinamizan estas reflexiones puestas sobre la mesa como posibilidad de construir un pensamiento en gestión cultural influyen varios elementos profundamente problemáticos. El primero de ellos son las condiciones históricas que determinan las nociones de arte en América Latina, con base en las cuales se ha definido, en gran medida, la política cultural y durante mucho tiempo la cultura como una meta buscada. De Carvalho (1994) identifica esta noción de cultura con la ilustración francesa y el romanticismo alemán, que podemos identificar como referentes a partir de los que se inventa América Latina para diferenciarla de la América anglosajona. De esta noción de cultura combinada con la moral cristiana se desprende la idea de “llevar” el arte a la gente que no lo tiene. ¿Qué noción de arte podría caber en esta preocupación? ¿Es posible



emancipar el arte de la perspectiva moderna-colonial que la ha determinado? ¿Es necesario emanciparlo? ¿Qué haríamos los gestores culturales con esta noción emancipada?

Un segundo elemento es la inquietud por la perspectiva multicultural, que se presenta problemática por considerarse una estrategia del proceso de globalización capitalista. En este sentido, resulta potente la idea de entender que “las culturas son procesos en frontera” (Fornet, 2004, p. 256) y que el multiculturalismo es problemático porque “supone aceptación de lo heterogéneo” (Canclini, 2007, p. 41) siempre y cuando sea una heterogeneidad que viva allá en su territorio y no cuestione el mío propio. El otro es aceptado cuando no se mezcla conmigo y, sobre todo, cuando no interviene en las decisiones cruciales de los intereses de quienes gobiernan los Estados.² Parafraseando a Walsh, un multiculturalismo que habla “de la diversidad, solo y cuando esta diversidad permite mantener el orden” (Walsh, 2006, p. 34).

De aquí se deriva un tercer elemento problematizador, que radica en el concepto de conflicto. Desde las perspectivas anteriores, es significativo ver en las formas de resistencia a las hegemonías culturales a un “otro” bárbaro que es necesario reducir o eliminar, disminuyendo el conflicto y justificando la intensificación de la hegemonía cultural. Para ampliar el concepto y reconfigurar sus posibilidades, habría que aclarar que nuestra experiencia humana es precisamente conflicto:

.....
² Quizá sería más preciso señalar como las decisiones cruciales del mercado. En un texto anterior (Gómez, 2014) abordamos, con base en Bauman (2005), el refinamiento del exterminio de la otredad a través del asesinato selectivo o el ejercicio de criminalización de su fuerza política.



Pienso que lo más urgente cuando se trata de combatir la guerra es no hacerse ilusiones sobre el carácter y las posibilidades de este combate. Sobre todo no oponerle a la guerra, como han hecho hasta ahora casi todas las tendencias pacifistas, un reino del amor y la abundancia, de la igualdad y la homogeneidad, una entropía social. En realidad la idealización del conjunto social a nombre de Dios, de la razón o de cualquier cosa conduce siempre al terror, y como decía Dostoyevski, su fórmula completa es «Liberté, égalité, fraternité... de la mort». Para combatir la guerra con una posibilidad remota, pero real de éxito, es necesario comenzar por reconocer que el conflicto y la hostilidad son fenómenos tan constitutivos del vínculo social, como la interdependencia misma, y que la noción de una sociedad armónica es una contradicción en los términos. La erradicación de los conflictos y su disolución en una cálida convivencia no es una meta alcanzable, ni deseable, ni en la vida personal –en el amor y la amistad–, ni en la vida colectiva. Es preciso, por el contrario, construir un espacio social y legal en el cual los conflictos puedan manifestarse y desarrollarse, sin que la oposición al otro conduzca a la supresión del otro, matándolo, reduciéndolo a la impotencia o silenciándolo (Zuleta, 2001, p. 71).

El cuarto elemento propuesto está relacionado con las consecuencias de la economía de mercado globalizada en los procesos culturales; esto es, la sujeción exclusiva de la producción cultural a las lógicas de la oferta y la demanda propias del sistema capitalista. Más aún, la preocupación por la reducción de la heterogeneidad, propio de la homogeneización del mercado. Sin embargo, lo más preocupante de esto es la casi naturalización de las condiciones de esta sociedad de mercado como si no fueran posibles otros proyectos, porque



no sólo no es inevitable el modelo de globalización presente, sino que es posible postular la idea de que la globalización devenga en un pluriverso, es decir, en un espacio plural donde, al decir del Subcomandante Marcos, muchos mundos sean posibles, y con la salvedad de que estamos hablando de mundos en plural, es decir, una verdadera multiplicidad de configuraciones político-culturales, diseños socio-ambientales y modelos económicos (Escobar, 2005, p. 11).

¿Cómo pensar una gestión cultural que se ubique de manera crítica en esta dinámica de la sociedad de consumo? Así las cosas, tenemos pues en el panorama los procesos de creación, el conflicto como base de las relaciones humanas, la interculturalidad como perspectiva posible de construcción de proyectos comunes a partir del reconocimiento del conflicto y la economía de mercado como condicionante de la existencia en el mundo que nos tocó vivir, pero que, por fortuna, también presenta otras formas de circulación alternativas como posibilidad y que nos interpelan para transformar.

Desde esta lectura crítica, quisiéramos aventurar una suerte de ideas ensayo para pensar en los referentes y gestos epistémicos para la gestión cultural. Pensamos en el gesto al modo benjaminiano en su lectura de la épica teatral en Brecht; en otras palabras, la épica como el descubrimiento de las situaciones que implican en el actor y en el espectador un acontecimiento del que ambos son responsables. Benjamin (1987) propone el siguiente ejemplo:

... una escena familiar. De repente entra un extraño. La mujer está a punto de coger un bronce para tirárselo a la hija; el padre está a punto de abrir una ventana para llamar



a la policía. En ese instante aparece en la puerta el extraño. “Tablaeu”, como solía decirse en 1900. Esto es: el extraño es confrontado con la situación; rostros descompuestos, una ventana abierta, mobiliario desgastado (p. 36).

Esto permite que por la imprevisión de la escena (no hay un conocimiento previo de lo que acontecerá), el actor y el espectador deban asumir no una identificación (catarsis) con el personaje, sino una distancia crítica que le “permitirá conocer sin imposiciones hasta qué punto son idénticos en este campo el interés artístico y el político” (Benjamin, 1987, p. 39). Por ello, nuestro interés en este juego con el gesto como premisa para pensar en las condiciones de posibilidad de una gestión cultural ampliada y en franca militancia poética.

Primer referente: gestión cultural como gesto-gestador³

En esta perspectiva, se hace indispensable pensar las dinámicas de creación propias de nuestros territorios y, sobre todo, en la posibilidad de descodificar la noción de arte y hablar más en una perspectiva de creación o gestación de la multiplicidad. Ya hemos dicho antes que los procesos culturales están atravesados también por hegemonías estéticas⁴ desde las cuales se definen estrategias de delimitación de las prácticas, los saberes y las instituciones

³ Una primera versión de estas ideas fue desarrollada en Yáñez y Gómez (2014).

⁴ El concepto de hegemonía estética se entiende como “valor proyectado [...] [que] se basa, en definitiva, en una serie de exclusiones, claramente reconocidas como tales por quienes siempre salen perdiendo. La armonía social se compra a expensas de aquellos cuyos gustos no sólo no son socialmente aceptables sino, lo que es más importante, son potencialmente contestatarios” (Yudice y Miller, 2002, p. 24).



que las legitiman. Consideramos el gesto de gestar la cultura como aquellas dinámicas que no se agotan en lo ya definido, en lo establecido como parámetro de referencia, y más bien se concibe como posibilidad:

Los límites cognoscitivos que inaugura un pensamiento en gestión cultural son abiertos a un devenir de cambios continuos, cuyo paso de límite en límite sería una especie de no de-finido, de in-definido. Así, se expresa una capacidad de composición en una condición provisoria inestable y precaria de lo conocido y por conocer. El conocimiento de lo inesperado es un conocimiento que se encomienda a la invisibilidad del significado, a su ser en la sombra, más allá de los límites de lo aparente. El acceso a lo no visible se genera a partir de la imaginación. La multiplicidad infinita de la vida tiene por destino la imaginación, la cual interviene en el pensamiento enriqueciéndolo de sensibilidad inventiva. En tal sentido, el pensamiento poético-estético es un pensamiento de base emocional, afectivo, sentimental, relacionado con un pensamiento de la sensibilidad-emocionalidad. Lo poético es en este sentido una manifestación de un gesto-gestante, un signo de interrogación, es decir, una tensión entre lo conocido y lo por conocer (Yáñez y Gómez, 2014, pp. 32-33).

Con base en esta lógica, entendemos los procesos creativos como gestos que dinamizan la cultura desde una periferia tectónica, gestando rutas, hábitos transcodificados, como una suerte de energía matricial que, sin bien no logra todavía movilizar los cimientos del centro, sí consigue debilitarlos e intervenirlos para ponerlos en condición de movilización. Por ello, todo gesto-gestador construye heterotopías en tanto sus lugares de arribo son siempre lugares otros, periféricos, inestables y seductores. No son las



variantes de “lo mismo” en sus manifestaciones de mercado, sino posibilidades de recodificación que resisten hasta que logran ser coptadas. Una actitud de gesto-gestador implica un gestor nómada, dispuesto a moverse cada vez que sea necesario, pero con un profundo interés por la memoria, es decir, un nomadismo rememorante.

En esta perspectiva, las dinámicas de las estéticas que han provocado sismas al interior de los procesos de la modernidad colonial se presentan como referentes fundamentales para comprender esta idea. Para Mignolo (2010), estas estéticas podrían entenderse como estéticas descolonizantes porque interpelan el centro desde el centro mismo, ante lo cual propone unas estéticas decoloniales cuando se constituyen desde los márgenes e interpelan la centralidad del poder, del saber y del ser. Así, concebimos estas estéticas descolonizantes y decoloniales como formas del gestor-gestador, lo que implica que la relación estética-política no es coyuntural, sino de codependencia. No es una mera adecuación de la producción estética a las condiciones del mercado global; más bien es una toma de posición respecto de éste y, por ende, una apuesta por su transgresión. De otro modo, éste dejaría de expresar un gesto y se convertiría en una mera práctica de reproducción. Sin embargo, debemos aclarar que estas experiencias del gestador no están en la búsqueda perenne de la innovación que tanto promulga la economía de mercado; su búsqueda es, en cambio, la de la huella; su interés es la memoria.

Segundo referente: gestión cultural como gesto-movilizador

En la propuesta etimológica del maestro Restrepo, nos parece pertinente complementar la figura del mediador o *Daimon*:

Ninguna acepción mejor que la de *Daimon* para concebir la gestión cultural en un sentido sacro y profano. Sacro, porque ese ligar lo distinto remite al concepto de religión como religare. Profano, porque, como se verá, entraña desde sus orígenes ese arte de tejer ciudadanía en la Polis, mediante ese oficio de traducción de significados culturales encerrado en la hermenéutica de la heteroglosia social y en la suscitación del diálogo ciudadano (Restrepo, 2002, p. 24).

En otras palabras, un gestor como movilizador de las prácticas culturales no sólo hacia afuera, sino en el interior mismo de dichas prácticas. Es un ejercicio ético porque representa una condición de traducción en la que el otro no se transforme en exterioridad (Dussel, 2007) y como tal considerado bárbaro a civilizar, a colonizar. Por el contrario, implica una experiencia de reconocimiento de sí en el que tanto gestor como comunidad aprenden de la experiencia de encuentro sin que toda expresión comunitaria por emerger de ella tenga que ser asimilada y validada por sí. Esto impone unos límites por negociar y, ante todo, una capacidad de buscar procesos emancipadores en una perspectiva cooperativa de la acción desde la cual pueda encontrarse una vía alternativa a la lógica de la competencia.

No obstante, esta realidad es transformada primero en el orden discursivo que nos determina históricamente, es decir,



[un] movimiento del sujeto [...] que permite plantear el distanciamiento respecto de lo dado en la medida que se plantea el ajuste o desajuste entre las dinámicas de la subjetividad y sus circunstancias. Es lo propio de la autonomía del sujeto respecto de las múltiples condiciones que lo están conformando: sus inercias, los estereotipos, los rutinismos, los mecanismos de compensación social, etc.; en síntesis, no quedar ceñido a los atributos sociales (Zemelman, 2012, p. 18).

En tal sentido, el gestor como movilizador busca establecer relaciones no de mediación, sino de cocreación para contribuir a que se piense la vida permanentemente y se generen efectos en la integralidad de los sujetos. Movilizar no sólo al otro, sino su condición de alteridad, mover la subjetividad del otro hacia arenas movedizas que le impliquen una condición de muerte en el sentido Arendtiano, es decir, morir para poder nacer otro, ubicarlo en humana condición para que en el acontecimiento se permita actuar. Un gestor movilizador es más que un mediador; es un posibilitador de acontecimiento.

Tercer referente: gestión cultural como gesto-orgánico

Este referente lo pensamos en función de la organicidad y organización que implica la acción. Comprender técnicas, herramientas, formatos y demás elementos que contribuyen en la organicidad de la acción. La concebimos desde una perspectiva crítica en cuanto



existe en la última década una fuerte tendencia a reducir las dinámicas de la gestión cultural a lógicas propias del mercado. Se le exige a los gestores que piensen su hacer como lo piensa un empresario y sobre todo proyectando sus procesos como autosostenibles en un desconocimiento profundo del gesto-gestante (sus aleatoriedades, su función tensionante) y del gesto movilizador (su ética de la alteridad) para que se asuma en las lógicas de la relación oferta-demanda. Es evidente que lo que hemos enunciado antes, pone de manifiesto una necesidad imperante de pensar las responsabilidades de un estado que asuma su papel en la movilización de los procesos culturales (Yáñez y Gómez, 2014, p. 37).

De acuerdo con esto, el imperativo para el despliegue de la planeación sería aquí la ventaja de considerarla necesaria, pero no determinante. Se trata de pensar, además, en los trayectos de los procesos culturales en los que tenemos injerencia como gestores y desde esta posibilidad nutrir las epistemes. No es una mera habilidad adquirida para la formulación de proyectos, sino la posibilidad de autoconocimiento que trascienda a conocimientos compartidos en una lógica de la cooperación. Como gesto orgánico, está atravesado por la sistematización de las experiencias a fin de que la reflexión sobre las formas de la gestión cultural pueda aportar a sus epistemes. La organización del trabajo cultural no puede ser entonces la lógica del proyecto de manera exclusiva; debe pensarse orgánicamente, pues de las experiencias se puede construir un saber enriquecido. Por ello, todo proceso de gestión no podría agotarse en el dominio técnico de elementos que permiten “conseguir” recursos para los proyectos; tendría que dar cuenta de las condiciones de posibilidad de tales



proyectos, los aprendizajes logrados y la reflexión sobre toda la experiencia.

Para finalizar, proponemos pensar en la posibilidad de construir gestión cultural desde la perspectiva de re-existencias interculturales. Sugerir para el debate estas nociones de episteme que no se reduzcan a “epistemología” de la gestión cultural, sino que permitan transitar entre las epistemologías críticas y las experiencias prácticas de los gestores que reinventan su hacer a diario en la búsqueda de un mundo plural y radicalmente democrático.



Referencias bibliográficas

- Bayardo, R., Canelas, A., Bravo, M., Jiménez, L. y otros (2009). *Políticas culturales en Ibero-América*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Benjamin, W. (1987). *Tentativas sobre Brecht* (Trad. J. Aguirre). Madrid: Taurus.
- De Carvalho, J. (1994). Gestión cultural y heterogeneidad radical en la modernidad latinoamericana. En V. Guedez y C. Menéndez (eds.). *Formación en gestión cultural* (pp. 47-56). Bogotá: SECAB.
- Fornet, R. (2004). *Crítica intercultural de la filosofía latinoamericana actual*. Madrid: Trota.



- García, N. (2007). De cómo la interculturalidad global debilita al relativismo cultural. En Á. Giglia. *¿A dónde va la antropología?* (pp. 39-58). México, DF: Universidad Autónoma Metropolitana.
- García, N., Bonfil, G., Bruner, J., Franco, J., Landi, O. y Miceli, S. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- Gómez, J. (2014). La pregunta por el lugar del arte en el mundo contemporáneo o cómo acercarse a una idea de «arte otro». *Pangea: Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, núm.4, pp. 161-173.
- Guedez, V., Menéndez, C. y otros (1994). *Formación en gestión cultural*. Bogotá: Secab-Colcultura.
- Margulis, M., Urresti, M., Lewin, H. y otros (2014). *Intervenir en la cultura*. Buenos Aires: Biblos.
- Martinell, A. (2009). Las interacciones en la profesionalización en gestión cultural. *Pensamiento Iberoamericano*, núm. 4, pp. 277-288.
- Mejía, J. (2005). ¿Derechos sin Estado? Tres momentos de la institucionalidad cultural en América. *Papeles Iberoamericanos*, pp. 133-136.
- Mignolo, W. (2010). Aisthesis decolonial. *Calle 14: Revista de Investigación en el Campo del Arte*, vol. 4, núm. 4, pp. 10-25.
- Restrepo, G. (2002, 13 de noviembre). *Misión de la universidad en la formación de un creador o gestor cultural tramático*. Recuperado de Fundación VOC: <http://gdriv.es/fundacionvoc>
- Shohat, E. (2002). *Multiculturalismo, cine y medios de comunicación: crítica del pensamiento eurocéntrico*. Barcelona: Paidós.
- Walsh, C. (2006). Interculturalidad y (de)colonialidad: diferencia y nación de otro modo. En A.V. *Desarrollo e interculturalidad, imaginario y diferencia: la nación en el mundo Andino* (pp. 27-43). Río de Janeiro: Educam–Editora Universitária Cândido Mendes.



Yáñez, C. y Gómez, J. (2014). Hacia la construcción de pensamiento latinoamericano en gestión cultural. En C. Yáñez (ed.). *Emergencias de la gestión cultural en América Latina* (pp. 29-39). Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Yudice, G. y Miller, T. (2002). *Política cultural*. Barcelona: Gedisa.

Zemelman, H. (2012). *Pensar y poder: razonar y gramática del pensar histórico*. México: Siglo XXI Editores.

La investigación como formación en gestión cultural: hacia la construcción de conocimientos

Ángela María Orozco Marín*

En este capítulo abordamos la relación entre la formación y la investigación en gestión cultural partiendo de las experiencias y los trayectos del Grupo de Investigación en Identidad y Cultura adscrito al Departamento de Ciencias Humanas de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales; también, problematizamos acerca de las posibilidades de definición de un perfil de gestor cultural conformado desde la investigación como lugar de percepción y creación, y no de neta observación e interpretación. De esta manera, planteamos una ruptura con el paradigma de las formas y los métodos clásicos de investigar, e incitamos a la búsqueda, construcción y aplicación de otras maneras asumidas desde lo “multimetodológico” y lo “multiparadigmático”, que fortalezcan el quehacer de la gestión cultural y contribuyan a su posicionamiento como disciplina o profesión.

* Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia. Miembro de los grupos de investigación clasificados por Colciencias *Identidad y Cultura* y *Teoría y práctica de la gestión cultural* de la Universidad Nacional de Colombia. Ha participado en diferentes proyectos de investigación relacionados con el emprendimiento cultural, las organizaciones culturales, los procesos de formación en gestión cultural, las identidades, el cuerpo y las subjetividades.



Introducción

La experiencia del Grupo de Investigación en Identidad y Cultura, a partir de su surgimiento, trayectoria y proyección, se tomará como referente para la construcción de este texto, con el ánimo de brindar una propuesta orientadora en términos de la formación en gestión cultural, en la cual la investigación se configura como aspecto principal en cuanto generación de conocimiento y lugar de creación.

Los desarrollos dados en este grupo se exponen como un planteamiento frente a la construcción de la gestión cultural, considerando que al ámbito académico le corresponde asumir el compromiso de la producción para la formación y creación de metodologías y prácticas:

Es necesario rescatar la relación con la práctica profesional del gestor y, a partir de la relación con el otro como encuentro, trabajar desde la práctica en procesos locales en la construcción de espacios de las luchas simbólicas (de resistencia, disidencia, protesta, reivindicación), y desde la acción misma ir configurando problemas en una espiral en la que surgen experiencias, procesos intersubjetivos, metodologías, teorías, registros de campo, entre otras. En esa espiral, como ámbito de conversaciones, inquietudes que surjan de este esfuerzo de re-vernarnos en nuestro hacer y cómo lo estamos haciendo; de igual manera, re-ver lo que hacemos en relación con lo que deseamos ser y hacer, es decir, tensionar/nos en nuestros propios espacios para abrirlos a la posibilidad de transformación, no solo a nivel de nuestros discursos, sino como ámbitos de sentido subjetivo y colectivo (Yáñez, 2013, p. 121).



Así, plantearemos una relación entre la formación y la investigación en gestión cultural, al tiempo que problematizaremos acerca de las posibilidades de definición de un perfil de gestor cultural conformado desde la investigación, como lugar de percepción y creación, y no de neta observación e interpretación. Estableciendo una ruptura de paradigmas y en un intento de interrogación, llamaremos a la búsqueda y construcción de perspectivas teórico-metodológicas otras, que puedan ser asumidas para el fortalecimiento del quehacer de la gestión cultural tanto en su sentido ético y práctico como estético y político.

Desde tres puntos de referencia o momentos, transitaremos entre lo descriptivo, lo analítico y lo propositivo, a través de algunos pensamientos orientados a la experiencia, la crítica y a ciertas perspectivas de futuro que inquietan el presente de la gestión cultural y su relación con la formación y la investigación.

Grupo de investigación en identidad y cultura: una breve caracterización

Este grupo fue creado en 2006 como ente dinamizador en la formación en gestión cultural en el campo universitario; la investigación fue tomada como eje transversal e integral de la formación.

Las perspectivas y dimensiones adoptadas y constituidas por el grupo (qué, por qué y para qué investiga) radican en el reconocimiento de la pluralidad y la diversidad como dimensiones características de la gestión cultural, la cual



se establece sobre las bases de la interculturalidad, la democratización cultural, la ruptura de las reducciones decretadas y la pérdida de la imposición como forma regular, avanzando hacia modos de relacionamiento distintos que optan más por las continuidades y entramados en lugar de la uniformidad e identidad homogénea y universal.

La postura crítica para la construcción de conocimiento, en camino de una redefinición de modelos y estructuras, es parte de los esfuerzos investigativos que ha emprendido el grupo; sus orientaciones y responsabilidades desde lo ético, político y social corresponden a confrontaciones con los modelos dominantes y al pleno convencimiento sobre las posibilidades de cambio a través de construcciones disciplinares distintas, constituidas con base en la diferencia y en el rescate de ella.

De acuerdo a lo planteado, su misión y visión apuntan a la resignificación de los valores adoptados dentro del campo cultural y a los modos de adaptabilidad que se dan en el mismo, resaltando el papel de las políticas culturales en el marco de la legitimación del quehacer de la gestión cultural y enfocado en las identidades y la estética con perspectivas diferenciadoras.

Historia, trayectos y trayectorias

Teniendo en cuenta que el planteamiento de las líneas de investigación es una de las bases que ha hecho posible el crecimiento y desarrollo del grupo, el trabajo realizado por éste a través de su historia se ha sustentado

en múltiples líneas que pasan por la comunicación, el territorio y la problematización de los temas étnicos y de género, que obedecen a las dinámicas del campo cultural y las respuestas a ellas. Por esta misma razón, las líneas se han ido renovando, algunas permanecen y otras aparecen poco a poco; actualmente, las líneas corresponden a las tramas y discusiones dadas en torno a los temas de género, etnicidad, juventudes, memoria, narrativas, y también a los nuevos movimientos y pensamientos alrededor del cuerpo y las subjetividades, relacionados con las formas de resistencia y la construcción de nuevas posibilidades de vida.

Dichas líneas son el resultado de los avances obtenidos a partir de las metodologías de formación exploratorias y abiertas aplicadas, que han facilitado el surgimiento de propuestas distintas en el marco de la investigación hacia la integración de modelos y perspectivas que constituyan el carácter de acción del grupo de investigación y amplíen la influencia de los estudios sobre identidad y cultura.

De igual modo, las líneas han sido abordadas como guía para la formulación de proyectos, planes de acción y proyección del grupo, y a partir de ellas se ha dado lugar a la ejecución y participación en proyectos a nivel local, nacional e internacional. Desde estos proyectos, se ha pretendido promover la vinculación y la participación con otros grupos y campos del conocimiento a fin de contribuir a las herramientas, recursos teóricos y habilidades técnicas para el gestor cultural:

La investigación en la formación en gestión cultural, ya sean estudios sobre los perfiles, competencias, las funciones profesionales, contenidos, metodologías, diseños



curriculares, etcétera, no ha logrado hasta ahora interesar a los centros de investigación. Esto va en desmedro de una reflexión, evaluación y seguimiento que permita fortalecer dichos procesos académicos y un mayor desarrollo de las prácticas culturales en la construcción de un marco teórico y conceptual de acuerdo a las necesidades de la profesión (Iberformat, 2004, citado en Yáñez, 2013, p. 98).

Así, con el diseño y desarrollo de proyectos de investigación, se cuentan hoy entre sus resultados más de cien productos académicos, vinculaciones, producción y participación en actividades, colaboración con otros proyectos, publicaciones en revistas, de libros y capítulos de libros, logrados con la participación en convocatorias de investigación a escala nacional e internacional, lo cual muestra un grado de consolidación y fortalecimiento importante.

Los resultados de cada uno de los proyectos evidencian los alcances de las determinaciones tomadas desde el grupo y sus incidencias en la gestión cultural en Colombia, que pueden reflejarse y compararse con casos similares en América Latina.

Por otra parte, el establecimiento de relaciones y alianzas sólidas para los procesos de formación e investigación a nivel nacional e internacional ha cobrado un valor significativo dentro de los procesos llevados a cabo y hacia los que el grupo de investigación se proyecta, lo que ha dado lugar a modalidades de investigación y construcción del conocimiento en otros escenarios.

Finalmente, es posible considerar que gracias a la sistematización y valoración de las experiencias aumenta

la relevancia de los desarrollos disciplinares dados para el posicionamiento y fortalecimiento de la gestión cultural, y que la comprensión y el rescate de una cultura propia permiten también expandir intereses como respuesta al movimiento y dinamismo de las relaciones e interacciones que se dan en el campo cultural.

Investigar para la gestión cultural y un pensamiento sobre las metodologías

La investigación se constituye como fuente de criterios para la acción y como parte fundamental de los procesos creativos en la medida que se concibe como herramienta necesaria para el gestor. En tal dirección, la gestión cultural pierde efectos y sentido cuando se realiza con el desconocimiento o no se profundiza en el análisis de los contextos e identificación de necesidades concretas. En tales términos, se plantea la construcción de horizontes más amplios y heterogéneos, de la misma manera en que se da el cumplimiento de algunos de los retos propuestos a la gestión cultural en América Latina para que su carácter y uso social sean tangibles en la verdadera integración de la cultura como elemento transformador y movilizador de la sociedad:

El reto básico en la investigación es la creatividad, la capacidad de configurar posibilidades a partir de posibilidades. El pensamiento metodológico y tecnológico tradicional tiene más funciones de administración y control que de movimiento y desarrollo de trayectorias. Bajo la forma conservadora de la investigación, el mundo aparece como único y percible en aproximaciones sucesivas

que acercan a su conocimiento total y definitivo. El orden preexiste al acto perceptivo y la ciencia lo único que hace es descubrirlo, explicitarlo. Todo está configurado en forma fija y estable con ciertas variantes que pueden ser previsibles bajo estrictas condiciones de manipulación e intervención en las causas descubiertas. El punto es que no importa en sentido estricto que el asunto sea así o no, lo importante son las consecuencias de esta visión. Si lo que aparece es percibido como estático, será estático en las operaciones y sentidos que se le atribuyan y con los cuales sea concebido. La perspectiva perceptual configura una estructura cognitiva que construye lo observado según sus parámetros de observación. De la misma forma, una perspectiva distinta también opera sobre la percepción y la acción en forma consistente... El peligro de la forma conservadora de investigación es que inhibe a la percepción de su potencial configurador creativo... (Galindo, 1998, p. 11).

Esto no tiene lugar en la cultura y, por consiguiente, en la gestión cultural, pues no es posible dinamizar lo inanimado-inimaginado y se hace urgente el abordaje y planteamiento de otros paradigmas, y con ellos la generación de nuevas existencias. Sin embargo, es necesario comprender el carácter de una investigación-acción tomada como simultaneidad en el quehacer del gestor, en el sentido de investigar en la acción y no sólo para actuar o como una *pre-para-acción obligatoria*. *De esta forma se logra el surgimiento de dinámicas en las que el movimiento corresponda a los flujos mismos de la cultura y las respuestas que se generen operen con base en principios de participación y consenso.*



La cultura, como campo de significaciones e interacciones, contribuye a que se abra desde las identidades un campo de gestación, potenciación, visibilidad y acción, en otras palabras de creación. Asimismo, permite la problematización y discusión en lugares donde las redefiniciones son permanentes, en el marco de las mediaciones e intervenciones de las nuevas dinámicas en el ámbito cultural, lo cual hace que se reinvente conforme a las particularidades y exigencias de cada medio, por no decirlo sector:

Entender esta *transformación en la cultura* nos está exigiendo asumir que *identidad* significa e implica hoy dos dimensiones diametralmente distintas, y hasta ahora radicalmente opuestas. Hasta hace muy poco decir identidad era hablar de raíces, de raigambre, territorio, y de tiempo largo, de memoria simbólicamente densa. De eso y solamente de eso estaba hecha la identidad. Pero decir identidad hoy implica también –si no queremos condenarla al limbo de una tradición desconectada de las mutaciones perceptivas y expresivas del presente– hablar de redes, y de flujos, de migraciones y movibilidades, de instantaneidad y desanclaje (Barbero, 2002, p. 8).

Lo anterior respalda e induce al argumento de la identidad como campo de investigación y, por supuesto, la reiteración de ésta como parte fundamental de la formación; comprender su incidencia histórica en los procesos culturales de relación inquebrantable *identidad-cultura*, independientemente de la forma en que haya sido abordada o de las definiciones a las que ha estado sujeta.

Bien podríamos decir que si los procesos de gestión se orientan a la intervención, ésta cobra mayor valor tras los procesos de investigación, los cuales fortalecen ante todo el

sentido de la acción, de acuerdo con los marcos contextuales y de ubicación que proporcionan. La investigación permite la configuración de principios para la intervención en una defensa y apropiación de contextos, y aporta a la generación de historias y narrativas diferentes y diferenciadoras. En relación con la generación de conocimiento, la investigación fortalece las dinámicas de formación y la disposición de perfiles, así como los modos de comunicación y el sentido de compromiso en lo propio y lo común.

El panorama de la formación y la investigación en América Latina muestra al momento una necesidad de exploración y desarrollo en el campo, no en términos de una carrera por el progreso, sino de avance en el planteamiento de propuestas asertivas y conscientes que involucren sus "ecosistemas" y perfilen nuevas tendencias que reflejen la apertura, el movimiento y el compromiso frente al cambio de paradigmas. Es el imperativo de abordajes más allá de la oferta o el crecimiento de programas educativos/curriculares. En palabras de Bustamante (2014):

La gestión cultural está en la búsqueda de sus condiciones de legitimación, de concreción teórica y de objetivación práctica, conectando su sentido al discurso, el cual define prácticas y funciones en un contexto institucional, fijando así su reconocimiento social, pues descubre la influencia de los paradigmas sociales y culturales en los cuales se reconoce. Su legitimidad establece la provisionalidad del paradigma científico, constituyéndose desde una posición crítica a la razón instrumental, la lógica del mercado y la economización del saber (p. 20).

En tal sentido, un intento de continuar en la construcción de pensamientos y caminos desde y para la gestión cultural en América Latina lleva consecuentemente a considerar que

... es el momento de que la gestión cultural en América Latina comience a entrever una vía álter-nativa a las contraposiciones mencionadas,¹ y que las emergencias existan en términos organizativos, formales y estructurales no solo a nivel epistémico, sino en una ontología que dé prioridad a la multiplicidad de articulaciones, vínculos, relaciones.

Esta necesidad se evidencia ante los procesos contemporáneos, que le plantean a la gestión cultural en América Latina profundos retos en diferentes aspectos generados por la conectividad compleja que impone la globalización. La relación economía-cultura, política-cultura, sociedad-cultura, naturaleza-cultura, se establece en un tensión que debe resolverse a nivel regional. Las paradojas se ponen a la orden del día y le plantean a la gestión cultural posibilidades en las posibilidades de un mundo de relaciones e interconexiones. Hay una interacción continua que involucra nuevas formas de abordaje de lo real en lo real mismo [...]. De ahí la importancia de aprender a conjugar en América Latina una gestión cultural que se asuma en términos complejos y no se reduzca a una visión lineal, causal y determinista. Ante esto, la gestión cultural debe plantearse en su condición de existencia y resurgir en la continuidad de procesos que le exigen una configuración en una multidimensionalidad que piense la relación teoría-praxis, la inmanencia de la acción, la interdisciplinarietà, las estéticas, la alteridad (Yáñez, 2014, pp. 7-8).

¹Dichas contraposiciones son expresadas por el autor en términos de lo determinado y lo indeterminado, lo simple y lo complejo, que conducen las emergencias a permanecer en el olvido y a no ser comprendidas. Véase Yáñez (2014).

La gestión cultural se configura como un campo de percepción más que de interpretación para la acción en los ámbitos político y social. No se trata de determinar y nominar, sino de proponer y poner en conversación y movimiento las distintas realidades y contextos, de tal manera que permitan extender los sentidos de comunidad, libertad y democracia.

Así, la investigación no se constituye en una práctica explicativa y reduccionista; por el contrario, se entiende como un camino de exploración, apertura y creación; se constituye como una mirada de lo posible y lo realizable, más allá de lo abstracto, relativo, intangible, indecible o incomunicable.

El gestor cultural: aproximaciones a un perfil

Claramente, el asunto de la investigación en la gestión cultural no puede pensarse lejos de las exigencias de la formación, y en esa medida las propuestas de formación deben enriquecerse en el pensamiento de un perfil no sólo profesional, sino personal del gestor y su capacidad de vincularse con él, con las comunidades y con el mundo en sus infinitas particularidades y excepciones.

La idea de transformación de mundo supone también una suerte de acción no limitada, construida a partir de nuevas corrientes de pensamiento y de conocimiento, las cuales escapan a las técnicas, los convencionalismos y las estructuras dominantes. Se trata de ampliar las posibilidades desde las formas de conocer y crear, y admitir que los saberes se construyen en la medida que se reconocen y valoran la multiplicidad de fuentes que lo conforman.



Además, “el investigador es un viajero de la creación y la exploración, cambia a cada paso, aprende, se modifica a sí mismo por la auto-observación reflexiva, no repite una operación de la misma manera, es parte de la propia trayectoria auto-organizadora de lo social” (Galindo, 1998, p. 22), y esa concepción seguro contribuirá al proceso de desmodelamiento de la idea de investigador en términos tradicionales y aportará a la “definición” del gestor cultural en función de su hacer.

Asimismo, tomar la investigación como herramienta fundamental y campo de prácticas de innovación y creación sugiere concentrarse en el reconocimiento de habilidades y encuentro de lenguajes propios y adaptables, de manera que, como menciona Yáñez (2014), desde una mirada compleja en donde es posible caminar con una lógica de la percepción, podamos asumir que “la percepción no es un proceso mecánico u óptico, no somos una tabula rasa en la que se imprimen imágenes, ni espejos que la reflejan. La percepción es una actividad formativa, productiva, poética, no un proceso pasivo” (Najmanovich, citado en Yáñez, 2014, p. 74); así, el gestor cultural puede ser igualmente movilizado desde lo perceptivo y activo en pro de sus procesos de creación, en cuanto surgimiento, nacimiento, vinculación y no simple innovación, otorgando un claro lugar a la intuición y alejando cada vez más el campo de la neutralidad, lo hermético e infranqueable.

Los procesos desarrollados desde el Grupo de Investigación en Identidad y Cultura han contribuido a definir un perfil del gestor cultural gracias a la permanente vinculación de estudiantes del pregrado en Gestión



Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, y a la incidencia lograda en su proceso formativo.

Aquí vale la pena rescatar la importancia de las metodologías horizontales y participativas abordadas desde la diversidad y hacia la posibilidad de pensar en una gestión cultural de la diversidad y las identidades, en las cuales se reconocen otros saberes y, en aras de posibilitar trayectos conjuntos, se fortalece un pensamiento latinoamericano orientador de propuestas y posturas frente al quehacer de la gestión cultural. A través de ellas se evidencia que lo profesional se enriquece con lo “real” y que es posible trascender a un pensamiento sobre el conocimiento más allá de las búsquedas, desarrollos y logros individuales para pensar en los para qué en términos colectivos y poner la investigación en función de las necesidades y posibilidades de los grupos y comunidades.

Por último, y retomando a Vasilachis de Gialdino en el prólogo del *Manual de investigación cualitativa*, vol. I (2012), destacamos que

nunca antes los investigadores tuvieron a su alcance tantos paradigmas, estrategias de investigación y métodos de análisis. El momento actual puede caracterizarse, entonces, como de descubrimientos y redescubrimientos, y en él se discuten nuevas formas de mirar, de interpretar, de argumentar, de escribir, reconociendo que ningún método puede captar todas las sutiles variaciones de la experiencia humana (p. 13).



Ante tal multiplicidad de opciones, se conforma un gran campo de fuerzas y de integración de lenguajes para el gestor cultural, donde convergen instrumentos, metodologías, experiencias e historias que continuarán poniendo en tensión su *saber* y su *hacer* para, al tiempo, reclamarlo, legitimarlo y mantenerlo vigente.

A modo de conclusión

El campo disciplinar de la gestión cultural es lugar de numerosas discusiones que expanden las visiones y consideraciones que puedan tenerse desde un escenario específico sea o no institucional, y el alcance e incidencia de la investigación influye directamente en cómo son abordadas y determinadas las acciones para la construcción de plataformas culturales basadas en las herramientas de la gestión cultural, ya sea desde lo político, lo económico o lo educativo.

Así, uno de los principales aportes de la investigación a la gestión cultural es lograr poner la cultura en diálogo con los demás campos de la vida social, como la economía, la educación, la política, el desarrollo, el medio ambiente, y permitir, en medio de la apertura, la transformación de los paradigmas y las dimensiones de la gestión cultural, y fortalecer su proceso de consolidación al integrar nuevos elementos, como la actualización y renovación de discursos para la generación de mayores impactos.

Debemos resaltar que entre los objetivos y retos con base en los cuales actúa el grupo de investigación, contando

con la calidad y pertinencia en cuanto a los temas abordados, está el *problematizar como construcción de conocimiento en el campo de la investigación, y que dicha problematización continúe dándose para la renovación de propuestas y aportes a la gestión cultural, así como la identificación y consolidación de un perfil profesional; esto, con el propósito de construir una comunidad académica transdisciplinar en la integración de conocimientos y saberes que responda a la diversidad de perfiles de formación y de las culturas.*

Se hace urgente, entonces, reconocer y actuar en clave de la diferenciación entre los límites de la oferta formativa, la definición de perfiles y las necesidades formativas y, por supuesto, investigativas del gestor. Es importante generar diálogos comunes e insistir sobre las dinámicas de creación conjuntas y asociatividad.

Finalmente, la clave está en la capacidad de incomodarse, desacomodarse y cuestionarse y, sobre todo, en reconocer que la gestión cultural es un acto inacabado, que sus dispositivos no se encuentran determinados, y que cada tuerca suelta anida los vínculos necesarios para cada uno de los procesos de creación que emergen y que poco a poco convertirán en *asibles* los nuevos escenarios de la gestión cultural y su legitimación.

A lo mejor, la fundamentación de o para la relación (siempre vinculante) de los contextos, necesidades, situaciones y particularidades de las comunidades con el hacer del gestor está dada a partir de la estimulación de los espacios de la percepción y la afectividad. En esa medida, aumenta el compromiso y se potencia el empoderamiento y capacidad de creación, en una apuesta por la investigación,



ya no sólo como conocimiento-información-transmisión, sino como la posibilidad de construcción de memorias y nuevas prácticas creativas y generadoras.



Referencias bibliográficas

- Bayardo, R. (2011). *Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural*. Recuperado de http://blogs.enap.unam.mx/asignatura/adriana_raggi/wp-content/uploads/2013/01/gestion_de_la_cultura.pdf
- Bauman, Z. (2002). *La cultura como praxis*. España: Editorial Paidós.
- Bustamante, U. (2014). Sobre la condición interdisciplinaria de la gestión cultural. En C. Yáñez (ed.). *Emergencias de la gestión cultural en América Latina* (pp. 17-28). Manizales: Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales).
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (coords.) (2012a). El campo de la investigación cualitativa. *Manual de investigación cualitativa, vols. I y II*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- ____ (2012b). *Paradigmas y perspectivas en disputa. Manual de investigación cualitativa, vol. II*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- ____ (2013). *Las estrategias de investigación cualitativa. Manual de investigación cualitativa, vol. II*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Galindo, J. (coord.) (1998). *Técnicas de investigación. En sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson & Addison Wesley Longman.
- García, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización*. México: Editorial Grijalbo.



- Martín, J. (2002). *La globalización en clave cultural: una mirada latinoamericana*. Recuperado de <http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Barbero.pdf>
- Yáñez, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina: un camino en construcción*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- ____ (ed.) (2014a). *Emergencias de la gestión cultural en América Latina*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales).
- ____ (2014b). *La identidad personal entre afectos y afectaciones*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales).

Otras referencias

- Ley General de Cultura, ley 397 de 1997. Recuperada de http://www.sinic.gov.co/SINIC/Sipa_Conceptos_Comite_Tecnico/ley%20397%20de%201997.pdf.
- Malla curricular pregrado en Gestión Cultural y Comunicativa. Departamento de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.



SEGUNDA PARTE

Buscando
sentidos

Capturando espíritu de época: lugar de emergencia del pensamiento cultura para el desarrollo en América Latina

María Paulina Soto Labbé*

El tercer mundo sigue pensando idearios de desarrollo que se resisten a su realización y respecto de los cuales la academia de los países centrales les ha otorgado escaso reconocimiento. En tanto, otros enlaces temporales han resultado más efectivos para la circulación de ideas sur-norte. Es el caso del pensamiento político internacional denominado cultura para el desarrollo (CPD). Este capítulo reseña parte de nuestra investigación doctoral dedicada a la identificación de su lugar de emergencia en América Latina de los años setenta y su trayectoria hasta la década de 2010. Nos concentraremos exclusivamente en su origen.

La CPD plantea que la sostenibilidad del desarrollo humano descansa en capacidades tanto culturales como económicas, sociales y políticas. Tratándose de un enfoque que marcha contracorriente del neoliberalismo, propusimos que su emergencia en América Latina estuvo asociada a

.....
*Directora de investigación de Patrimonia Consultores, PhD en Estudios Americanos del IDEA-USACH, Investigadora del Laboratorio Iberoamericano de I+D en Políticas Culturales, y Experta UNESCO para la Convención de Diversidad de Expresiones Culturales.



factores de excepción; a saber, la influencia del “espíritu de época” que dominó los años cincuenta y sesenta continentales, así como nuestra condición periférica en el conflicto de guerra fría. Espíritu de época o *zeitgeist* es una expresión alemana que describe un clima cultural e intelectual cuya potencia histórica emerge, se manifiesta de manera esporádica, y se proyecta más allá de su propia época como una especie de “estado psicológico colectivo” que deja su impronta y trasciende a las siguientes generaciones. Lo situamos en la bonanza económica de los años cincuenta y sesenta latinoamericanos, abruptamente interrumpidos por la crisis de la década de los setenta.

Supuestos de la investigación

Hemos sostenido que en América Latina las ideas que contribuyeron a la emergencia e instalación internacional del pensamiento CPD se fraguaron en la convulsionada década de los setenta, con influencia del espíritu de época precedente, y que habrían tenido un desarrollo y una continuidad fuera de los lugares habituales de producción y validación de ideas, como la academia o los centros de estudios de adscripción ideológica; así, se dibujó una inusual trayectoria en la circulación de ideas a escala mundial.

Hace más de un siglo que los pensadores latinoamericanos vienen generando su propio conocimiento sobre las particularidades del continente y la manera en que ellas determinan las condiciones de su desarrollo. No obstante, la producción de ideas sobre la sociedad ha sido monopolio de los países centrales. En 1995 y en la presentación del



conocido informe *Open the Social Sciences*, Immanuel Wallerstein recordó:

Por lo menos el 95% de todos los estudiosos y de la investigación académica en el período entre 1850 y 1914, y probablemente hasta 1945, proviene tan sólo de cinco países: Francia, Gran Bretaña, las Alemanias, las Italias y los Estados Unidos. Hay todavía algo más; no sólo la investigación académica proviene de estos cinco países, sino que gran parte de la investigación hecha por la mayoría de los estudiosos es sobre su propio país. Esto es parcialmente pragmático y en parte obedece a presión social y a razones ideológicas: son los países importantes, lo que interesa y lo que debemos estudiar si queremos saber cómo opera el mundo.

En efecto, la investigación de las ciencias sociales académicas latinoamericanas ha sido escasa y por lo regular reproduce modelos teóricos y procedimientos metodológicos generados fuera de nuestros países. Siendo pocas, pero pertinentes, resulta incomprensible que aquellas propuestas referidas al desarrollo y la superación de la pobreza como principal desafío continental no estén igualmente documentadas, sistematizadas y estudiadas a la manera que sí lo están las ideas originadas en las universidades de los países del Norte.

Las propuestas de nuestros intelectuales y estudiosos han sido resultado de experiencias propias, más o menos exitosas, que convivieron a lo largo del siglo XX con los modelos metropolitanos, en un vaivén que Eduardo Devés describe como la alternancia de la ideas centralitaristas e identitaristas (Devés, 2014). Las últimas proponen una comprensión de las particularidades continentales en las

que debiéramos ser expertos; sin embargo, las conocemos poco y las incorporamos de manera escasa en las mallas curriculares de nuestros alumnos, o bien, las situamos en ámbitos disciplinares de uso estrictamente académico y al parecer opuestos a la gestión de políticas del/para el desarrollo.

La percepción generalizada es que el continente tiene una validación intelectual internacional asociada casi de modo exclusivo al ensayo y la ficción. Durante toda la primera mitad del siglo XX y más, en nuestras universidades eran reducidas las cátedras referidas al continente o se trabajaba con los estudios sobre nosotros, pero hechos por los del Norte:

En aquel entonces (1965) México era aún un desierto en materia de estudios latinoamericanos, como atestigua el hecho de que –además de ser la única en el género en un curso de relaciones internacionales– esa disciplina fuera siempre impartida por un especialista estadounidense. [...] Ahí, además de estudios nacionales, en su mayoría clásicos, y uno que otro intento de teorización más general (como los trabajos de la CEPAL y las obras de Gino Germani y Torcuato S. di Tella), hice la desagradable constatación de que los estudios latinoamericanos venían esencialmente de los países desarrollados –principalmente Estados Unidos, Inglaterra y Francia, en ese orden– y padecían, en la mayoría de los casos, de un paternalismo elitista, que me hacía recordar los cursos de Balandier, en SciencesPo (Marini, 2012, p. 66).

Nuestras primeras preguntas estuvieron asociadas a esta relación con el Norte y, por lo mismo, observamos con curiosidad la excepcional participación de latinoamericanos



en el desarrollo del pensamiento CPD: ¿cuál ha sido el perfil de quienes lograron generar ideas que superaran la barrera norte-sur?, ¿por qué su lenguaje es más cercano a la investigación aplicada y no a la académica?, ¿qué tipo de intelectuales están tras este enfoque?, y ¿a qué se debe la menor adscripción o validación de esta producción de ideas en el espacio académico?

Dos conceptos ayudaron a operacionalizar los supuestos: “lugar de emergencia del pensamiento” (LEP) y “el cuerpo como territorio” (CCT). El primero definió la trama de relaciones históricas e intercambios eidéticos que se generaron conforme al espíritu de época mencionado y que acontecieron entre obras, agentes individuales o colectivos, espacios, y condiciones ambientales para dar origen a un pensamiento original que tiene de histórico su condición única e irrepetible, y de geográfico, ser una relación antes que un espacio. El segundo –CTC–, lo definimos como el proceso de desespacialización geográfica, ideológica, disciplinar e institucional, experimentada por intelectuales emigrantes que habrían relocalizado en su propio cuerpo el lugar donde desencadenar su agencia (*agency*). Ambos conceptos fueron elaborados a partir de nuestras interpretaciones de obras de Renato Ortiz (1998), Eduardo Devés (2003, 2014), Beatriz Sarlo (1998, 2001), Carlo Ginzburg (1999), Michel de Certeau (2000), Robert Chartier (1991) y Edward Saïd (2007).

El abordaje continental de cultura y desarrollo

La CPD es un pensamiento de alcance global que ha logrado expandirse con la ayuda de organismos de



cooperación internacional que lo asumen como una estrategia alternativa y complementaria para contribuir a la superación de la pobreza. Se diferencia del enfoque de desarrollo cultural que orientó las políticas culturales europeas de posguerra al abrirse a un campo de acción política que involucra las concepciones de ser y estar en el mundo de toda la sociedad, mientras que éste se restringe a los campos artísticos y patrimoniales.

El crecimiento del sector cultural y la profesionalización de su gestión le han asignado un rol estratégico en los debates sobre políticas de desarrollo. La reciente constitución del sector cultural como campo de saberes y ámbito disciplinar ha localizado estos debates en los márgenes de la academia y su escaso tratamiento; sin embargo, nos permite insertarlo en el cuestionamiento por el aporte de la cultura al desarrollo. Hasta los años setenta, su abordaje había sido preocupación de una intelectualidad latinoamericana "ensayista" y las respuestas ofrecidas estaban fuertemente influenciadas por la teoría de la dependencia de matriz marxista estructuralista; así, la cultura ocupó una posición secundaria respecto de lo económico y social.

Brunner (1987) señala que, hasta la década de los setenta, la investigación de los fenómenos culturales en el continente se enfocó desde tres perspectivas: los análisis de las razones culturales de la dependencia o de la dominación cultural; los análisis de los aparatos ideológicos que operan en la producción y circulación de los contenidos hegemónicos; y los procesos de recepción o el lugar de arribo de contenidos y dispositivos de dominación, a través de los estudios de consumos de masas. El giro culturalista y los avances de la investigación empírica se debería, en parte, a la sociología



científica que, de los años cincuenta en adelante, quiso distanciarse del ensayismo como enfoque para el abordaje de la temática de la cultura en el desarrollo (Logiódice, 2012), y a la influencia de las corrientes estructuralistas francesas que condujeron su estudio a interpretaciones lingüísticas en las cuales el análisis de discursos y de los símbolos logró reunir un corpus teórico y crítico que en los ochenta conformó el capítulo latinoamericano de los estudios culturales y ubicó a la cultura en un nivel más micro o cercano a la vida cotidiana de las personas, que disciplinarme correspondería a un creciente despliegue de la antropología (Yúdice, 2002).

En las décadas siguientes se destacó el vínculo entre cultura y política y se organizaron una serie de conferencias intergubernamentales sobre políticas culturales en un contexto continental de transiciones políticas a la democracia y donde comenzaron a retroceder las teorías de la dependencia para dar espacio a perspectivas menos deterministas y en las cuales la política empezó a ser analizada con una visión cultural, motivada por la preocupación de hacer inviable el retorno de las dictaduras en el continente (García, 1987; Mejía, 2009; Sarlo, 2014).

Estos abordajes de la cultura, ideologizados, instrumentales e intelectualizados con antelación a los setenta y luego de los ochenta, socialmente necesarios, pero políticamente secundarios respecto de otras áreas de la gestión pública, explican en parte por qué la vinculación cultura y desarrollo no ha sido tema dominante en el circuito academia-Estado-academia. Lo ha sido, en cambio, en los espacios intergubernamentales y en el campo de la investigación aplicada.

Este desbalance se aumenta porque en los últimos cuarenta años el mundo cambió mucho y muy rápido, y la academia no tanto. Por ello, disciplinas tan instaladas como la economía o el derecho han debido encontrar nuevos soportes argumentales y modelos metodológicos para dar respuesta a desafíos nuevos, como por ejemplo el diseño de programas de crecimiento sustentable con base en la explotación de territorios ricos en diversidad étnica y en sus saberes, o la relocalización del estatus de los derechos de propiedad intelectual, en convivencia con los *copy left* que en plena era digital son utilizados de manera habitual por las generaciones alfabetizadas en los lenguajes de la programación, los cuales liberalizan y comparten sus contenidos con sus pares fuera de las fronteras y legislaciones nacionales. Bien lo saben los jueces de la Comunidad Europea o de países ricos como Singapur y Japón, que en las últimas dos décadas acumulan un volumen notable de jurisprudencia innovadora ante el peso de la realidad y la ausencia o contracción de la normativa preexistente; es decir, la contribución de la cultura al desarrollo en la actualidad es un tema que supera los circuitos institucionales tradicionales de producción y seguimiento de ideas. Esta tesis tiene una perspectiva latinoamericana y dialoga con quienes han estudiado el rol de la cultura en la sociedad contemporánea, dentro y fuera de la academia.

La CPD se fundamenta en capacidades humanas y no en estructuras materiales como ha sido teórica y políticamente sostenida a lo largo del siglo XX y en la perspectiva de algunos autores, desde el mismo inicio de la modernidad. Abre posibilidades para los países “en desarrollo” sobre la base de crear condiciones culturales para el despliegue económico y social y la explotación de los recursos mejor

distribuidos en el planeta: las identidades y la creatividad de sus poblaciones. Su implicancia para las políticas culturales quedó consagrada en el informe UNESCO de 1995, denominado *Nuestra diversidad creativa*, resultado del trabajo de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, creada por el organismo y encabezada por el peruano Javier Pérez de Cuéllar. En él se consolidó una serie de reflexiones que colocan a la cultura más allá de los campos de las artes y el patrimonio y que ha tenido fuerte impacto en las políticas culturales:

Cuando la cultura se considera como base del desarrollo, la noción misma de “política cultural” debe ampliarse. Toda política de desarrollo debe ser profundamente sensible e inspirarse en la cultura. [...] aplicar una política semejante, supone identificar los factores de cohesión que mantienen unidas a las sociedades multiétnicas haciendo el mejor uso posible de las realidades y oportunidades del pluralismo. Ello implica promover la creatividad en el terreno de la política y el ejercicio del gobierno, la tecnología, la industria y el comercio, la educación y el desarrollo social y comunitario así como en el de las artes (UNESCO, 1995, p. 277).

Este enfoque nos muestra, por ejemplo, que la existencia de 552 pueblos indígenas en el continente latinoamericano representan una reserva humana de conocimientos, saberes, relatos y experiencias de identidades ancestrales que han perdurado hasta el siglo XXI y cuya mayor riqueza está en esa experiencia de sobrevivencia y resistencia cultural. Ésta puede convertirse en un recurso de gobernabilidad para las negociaciones por sus tierras, o transformarse en soporte discursivo para los actores sociales emergentes y su acción colectiva; o bien, ser una oportunidad de emprendimientos



económicos para pequeñas comunidades rurales que hacen de estos saberes los contenidos que respaldan sus prácticas de turismo cultural e indígena; es decir, sobre la base de estos intangibles –tan abundantes en los países del hemisferio Sur– se abren oportunidades de negociación política ante conflictos o alternativas de sostenibilidad y superación de la pobreza endémica que arrastran nuestros países en su condición poscolonial.

Un espíritu de época excepcional

Además de entender el tímido debate académico sobre cultura y su contribución al desarrollo, observamos que las propuestas políticas en el continente se habían desplazado desde un enfoque estrictamente economicista hacia ámbitos más sociales y una comprensión histórica del comportamiento de los modelos. Emergió la curiosidad por saber cuánto de ese giro tenía origen o explicación en el pensamiento latinoamericano identitario producido desde inicios del siglo XX cuando algunos autores ensayaron descripciones y sugirieron caminos propios y originales para la región; cuánto podía reconocerse de esta búsqueda.

Revisamos la literatura histórica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y nos llamó la atención el excepcional crecimiento macroeconómico ocurrido en las décadas de los cincuenta y sesenta en el continente con resultados de aportes de valor agregado que superan 5.5% y que no se han vuelto a repetir. Este escenario de bonanza abrió oportunidades de transformaciones estructurales que, sin embargo, al

término de los veinte años arrojaba balances negativos del organismo respecto de los escasos logros en la sustitución de importaciones. El continente no avanzaba hacia una modernización ni en esas extraordinarias condiciones. Indagamos en los debates de aquellos años y concluimos que en ese periodo se generó un breve, intenso y original proceso de productividad intelectual latinoamericana, que marcó culturalmente a quienes lo experimentaron y a las siguientes generaciones. A esas dos décadas le atribuimos "espíritu de época", porque su definición nos pareció la más apropiada para describir lo acontecido en los años precedentes a los fulgurantes años setenta en que situamos el LEP, que le asigna a la cultura un rol decisivo para el desarrollo. Como señalamos, el LEP es un frágil, pero poderoso momento.

Para los años cincuenta y sesenta, pudimos identificar formulaciones teóricas y procedimentales más o menos consolidadas en el continente, las cuales, sin duda, influyen el pensamiento regional hasta la actualidad: la pedagogía crítica o la educación popular; los liberacionismos teológico y filosófico; la académicamente sólida teoría de la dependencia; los modelos alternativos de revolución democrática, antiimperialista y antifeudalista; y una teoría del desarrollo elaborada por la CEPAL, que es la que mayor influencia política internacional ha tenido. El párrafo siguiente, que procede de la memoria intelectual de Ruy Mauro Marini, refleja muy bien el espíritu de época en que la creatividad ideológica y la intensidad de los debates estaban enmarañados por completo con los procesos políticos contingentes y de escala global, es decir, se estaba



pensando con y desde una América Latina, pero vinculada al mundo:

En realidad y contrariando interpretaciones generalmente admitidas que ven la teoría de la dependencia como un subproducto y alternativa académica a la teoría desarrollista de la CEPAL, ella tiene sus raíces en las concepciones que la nueva izquierda –particularmente en Brasil, aunque su desarrollo político fuera mayor en Cuba, Venezuela y Perú– elaboró para hacer frente a la ideología de los partidos comunistas. La CEPAL sólo se convirtió en blanco, en la medida en que los comunistas, que se habían dedicado más a la historia que a la economía y a la sociología, empezaron a apoyarse en las tesis cepalinas del deterioro de las relaciones de intercambio, del dualismo estructural y de la viabilidad del desarrollo capitalista autónomo, para sostener el principio de la revolución democrático-burguesa, antiimperialista y antifeudal, que ellos habían heredado de la Tercera Internacional. Contraponiéndose a eso, la nueva izquierda caracterizaba la revolución como simultáneamente, antiimperialista y socialista, rechazando la idea de predominio de relaciones feudales en el campo y negando a la burguesía latinoamericana capacidad para dirigir la lucha antiimperialista (Marini, 2012, p. 60).

Lo breve, intenso e intelectualmente original de estas dos décadas y su espíritu de época asociado contagian al conjunto de la sociedad y no se reduce a los debates de las élites profesionales con mayor o menor alfabetización ideológica o adscripción partidista. Es un periodo de gran politización, radicalización y confrontación de ideas, las cuales se transforman en una verdadera “escuela fuera de la escuela” y dejan una impronta en quienes participaron de manera más activa en este esfuerzo por modelar la realidad. Así, entre la segunda mitad del siglo XX y las asonadas cívico-



militares latinoamericanas se generó un pensamiento que creemos heredero de esta inspiración, que quedó registrado en la matriz analítica y referencial de los agentes involucrados en la CPD y se constituyó en capacidad de “agencia” e incidencia. El CCT porta ese impulso, experiencia e ímpetu epocal y le da continuidad en plena diáspora posdictatorial.

Adoptamos este concepto de agencia personal porque en la literatura psicológica, filosófica y del desarrollo socioeconómico explica aspectos del funcionamiento humano autónomo, como la competencia personal, y se enfoca principalmente en el individuo como un actor que opera en un contexto social determinado (Guzmán, 2010; Waldenfels, 2004). Con Amartya Sen, la agencia es la habilidad y la libertad de definir las metas propias de forma autónoma y actuar a partir de ellas. Es motivación, decisión, intensión, significado, acción y conducta; por lo tanto, incorpora objetivos, acuerdos y obligaciones derivadas de la idea que tiene la persona sobre el bien, y se hace cargo de las consecuencias de sus elecciones; es decir, un sujeto con agencia es un sujeto responsable de sus decisiones (Sen, 1985).

En forma complementaria, Ginzburg considera fundamental reconstruir las trayectorias culturales, porque un sujeto contextualizado –sea intelectual o no– se explica por sus lazos simbólicos y se vuelve representativo como un microcosmos cuya singularidad contiene los límites de cualquier otro inserto en la misma cultura y, en este caso, en el espíritu de época del que nadie podría escapar: “Como la lengua, la cultura ofrece al individuo un horizonte de posibilidades latentes, una jaula flexible e invisible para



ejercer dentro de ella la propia libertad condicionada” (Ginzburg, 1999, p. 90).

Entonces, este pensamiento tiene el impulso de aquellas dos décadas cuando América Latina era una entidad más aprehensible que nunca para las grandes masas de la población, porque, junto al crecimiento económico, emergió un afán colectivo de construcción de sociedad que involucraba redes afectivas y emocionales, fuertemente estimuladas por expresiones estéticas populares. Las personas quedaron atrapadas en la amalgama de ideologías superlativas, de modelos teóricos emergentes, de severos análisis de la realidad política, y sus biografías íntimas se involucraron en el proceso histórico que se vivió a escala regional. Tan enmarañadas estaban las piezas, que cada cual se desplazó conforme al movimiento de las otras.

De esta manera, debíamos describir el impacto del espíritu de época en la década de los setenta que habíamos identificado como el lugar de emergencia de la CPD, es decir, su LEP: ¿cuáles fueron las ideas sobre desarrollo que antecedieron a este pensamiento y las condiciones históricas que contribuyeron a su génesis? ¿Por qué este enfoque político concibe a la cultura con un carácter más antropológico?; es decir, el LEP responde a la pregunta de cómo nace o se origina la CPD, y el CCT nos habla de su trayectoria.

Las condiciones de emergencia y producción intelectual del pensamiento CPD en América Latina fueron las relaciones e intercambios eidéticos que, conforme a un espíritu de época precedente, se iniciaron en la década de los setenta. Como hemos dicho, estas relaciones se establecieron entre

obras, agentes, espacios y condiciones ambientales, que produjeron un pensamiento original que tiene de histórico su condición única e irrepetible y de geográfico, ser una relación antes que un espacio; es decir, el LEP-CPD no respondió a delimitaciones fronterizas de carácter geopolítico, porque no se produjo en un territorio nacional o en una institución ni en un Estado o gobierno específicos, sino en un nuevo espacio relacional. A este espacio se desplazaron intelectuales y gestores culturales como resultado de diversos desarraigos territoriales, institucionales, disciplinares y, a veces, políticos e ideológicos, provocados por la segunda oleada de dictaduras militares que intervinieron con violencia las democracias continentales a partir de 1964. Así, desde el punto de vista temporal, el LEP-CPD se produjo en el paso de esta bullente época de bonanza económica y gran productividad en ideas, y se interrumpió con la segunda oleada de dictaduras militares del continente.

El LEP-CPD es un frágil “territorio relacional” donde se gestó un pensamiento elaborado con clara intención de disputar hegemonía en el campo de las ideas asociadas al rol de lo simbólico en la política; esto es, tuvo pretensiones de intervenir las relaciones de poder y no sólo fines académicos. Esa vocación política provino de la capacidad de agencia (*agency*) de sus cultores, heredada del espíritu de época de los años cincuenta y sesenta latinoamericanos, que marcaron a más de una generación etaria. Dicha vocación se relocalizó y expandió las fronteras continentales a otros territorios, por lo que optamos por delimitar su alcance al denominado espacio cultural iberoamericano.



Lugar de emergencia del pensamiento cultura para el desarrollo

Lo que llamas el espíritu de los tiempos es, en el fondo,
el espíritu de las gentes en quienes los tiempos se reflejan.

J. W. von Goethe, Fausto

Las ideas del siglo XX latinoamericano, en palabras de Fernando Zalamea, se caracterizan por un continuo relacional cuya "especificidad radica en su capacidad general para construir hibridaciones y contrapunteos sobre esa trama relacional, en un vaivén constante, desde los límites, entre universalidad y resistencia" (2000, Introducción). Ese movimiento pendular o ese lugar inestable que ocuparía nuestro continente en el ámbito de la producción de ideas y conocimientos tienen referentes de influencias determinantes y estables como las obras escritas en las lenguas colonizadoras compartidas y en sus autores, en los modelos exitosos de los países centrales que nos obnubilan y nos da por imitar. No obstante, tienen también otros referentes, desestabilizadores y originales y que cada tanto reemergen como resultado de periodos de compresión, restricción o "sístoles" políticas, económicas o sociales. En estos últimos escenarios, retorna la admiración por las resistentes y ricas culturas locales, que porfían en no desaparecer, o por los auténticos constructos de pensamiento propio, que describen las particularidades de nuestro continente y sus mixtos estéticos. Todos narrados con alucinante brillantez literaria. En esas coyunturas cíclicas, la lucidez y la creatividad surgen combinadas con el reclamo contra todo tipo de poderes abusivos y sus históricas imposiciones: sólo lo difícil es estimulante, "sólo la resistencia



que nos reta es capaz de enarcar, suscitar y mantener nuestra potencia de conocimiento” (Lezama, 1993, p. 180).

Esto lo podemos apreciar en las obras de Martí, Rodó, Mariátegui, Henríquez Ureña, Vasconcelos, Paz, Zea, Rama y muchos otros. Entonces, esa producción intelectual que habla desde la precariedad nos sitúa siempre en ese lugar que García Márquez llamaría de “la soledad de América Latina”. Esto, porque representa no sólo el lugar, sino esos periodos productivos en los que nuestros intelectuales retornan la mirada hacia un rico saber vernáculo, invisibilizado o marginalizado, que los obliga a interpelar la validez universal de nuestras propias utopías:

Poetas y mendigos, músicos y profetas, guerreros y malandrines, todas las criaturas de aquella realidad desafortada, hemos tenido que pedirle muy poco a la imaginación, pero nuestro problema fundamental ha sido la falta de recursos convencionales para hacer creíble nuestra vida. Esto, mis amigos, es el nudo de nuestra soledad (Gabriel García Márquez, discurso de aceptación del Premio Nobel de Literatura 1982).

Es este pensamiento crítico el que nos interesó pesquisar en el LEP-CPD. Creemos que las aportaciones del pensamiento latinoamericano al desarrollo se explican, en parte, por fundarse en enfoques culturales de este tipo o por su capacidad de poner o no en jaque a los discursos hegemónicos.

Un primer factor que incidirá en el LEP-CPD es que, al término de la segunda guerra mundial, la internacionalización del pensamiento implicaba ampliar las direcciones en las que

hasta ese momento se desplazaban las ideas en el planeta. La investigación en general, y en especial la relacionada con la sociedad, estaba completamente concentrada en la academia de los países ricos, y referida casi de manera exclusiva a sus sociedades. Este indiscutible monopolio del conocimiento se producía porque existía la convicción de que el dominio del funcionamiento mundial se determinaba en esos países y no en la periferia. La primacía económica, política y cultural de Estados Unidos de Norteamérica logró expresarse en la reproducción de un sistema de especialización investigativa que, desde el punto de vista temático, comenzó a preocuparse por zonas no occidentales del planeta y que hasta entonces habían sido descuidadas. A mediano plazo, este modelo, en la forma y dinámica expansiva, se reprodujo también en Europa. Así, desde 1945, el sistema universitario tuvo un crecimiento de “progresión geométrica”, que dotó a las instituciones académicas, de doctores y especialistas en muchas áreas del conocimiento, pero con un dominio del hemisferio norte que se mantiene hasta hoy, aun cuando, desde entonces, el sistema y las áreas de preocupación se han extendido.

Un segundo fenómeno que intervino la dirección de las flechas de desplazamiento de las ideas en este período fue que intelectuales creativos latinoamericanos –artistas visuales y escritores– comenzaron a participar en actividades político-culturales internacionales, como los Congresos por la Paz, instituidos por el bando prosoviético, o los de la Libertad Cultural, organizados por los norteamericanos (Alburquerque, 2011). Este tipo de foros surgieron mucho antes del denominado “boom latinoamericano” de los años sesenta y que corresponde a un fenómeno literario, político y comercial. De hecho, las primeras actividades que registra



la larga lista que nos aporta Albuquerque en su “Trinchera letrada. Intelectuales latinoamericanos y guerra fría” es un congreso de escritores en Berlín Oriental, en 1947, y un congreso de intelectuales por la paz, en Varsovia en 1948 (p. 40).

Estas actividades internacionales prosocialistas o procapitalistas cumplieron un rol propagandístico y testimonial y fueron instancias que facilitaron la circulación de intelectuales, así como de ideas, pero lo hicieron en ambas direcciones; es decir, a sus retornos, narraban sus experiencias respecto de aquellas partes de mundo donde se experimentaban procesos de instalación de los nuevos modelos políticos, económicos y sociales de los respectivos bandos en pugna, pero también abrieron una puerta de entrada a las ideas latinoamericanas en el hemisferio norte. Si bien podemos adjudicar una utilización instrumental de esta capacidad seductora de los lenguajes de las artes, del poder de lo simbólico y de quienes los manejan, lo cierto es que una consecuencia cultural no calculada de estos inusuales desplazamientos fue que otro segmento social accedió a estos viajes que, hasta mediados de siglo XX, eran casi exclusivos para la élite económica, social y política del continente. Estas actividades de internacionalización se convirtieron en un suceso histórico que tuvo consecuencias en el plano de las ideas. Asimismo, impactó en el espíritu de época que se fue gestando en aquellas décadas como resultado de esta transversal oleada de intelectuales creativos que comenzaron a viajar al hemisferio norte.

Un tercer factor que reforzó esta internacionalización fue la demanda institucional académica que surgió en una segunda etapa de guerra fría en las universidades norteamericanas,



españolas o alemanas, que se estaban especializando y requiriendo del establecimiento de vínculos con intelectuales latinoamericanos. Beatriz Sarlo, en una entrevista para esta investigación, nos aclara que quienes viajaron en una primera etapa de guerra fría no eran académicos. Los literatos que encontraron espacio de vinculación y validación en el Norte lo hicieron en una segunda etapa de guerra fría y sobre la base de la demanda que de ellos hizo la propia academia, porque sus departamentos de español requerían estos vínculos con especialistas en literatura española, más que en literatura latinoamericana propiamente tal:

... comienza con el segundo período de la guerra fría, no con el primer período que es inmediatamente posterior a la postguerra y de re-confección de Europa [...] Las bases académicas en EEUU son de ese período, me parece a mí, en segunda etapa de Guerra Fría [...] ahí surgen en EEUU o se construyen las cátedras de español –aunque había, antes estaba Pedro Henríquez Ureña, [Amado] Alonso, Maya Rosalia, que daban más bien literatura española que latinoamericana– [...] Richard Morse no tuvo enseñanza académica en literatura latinoamericana, ni brasileña, él fue a Brasil a conocer a los escritores de vanguardia, se hizo amigo de Antonio Cándido y ahí entró [...], la enseñanza académica de literatura estaba en una de las mejores universidades de EEUU en ese momento, la Columbia, y no incluía literatura latinoamericana [...] los académicos norteamericanos necesitan el diálogo con los académicos latinoamericanos, ese diálogo se vuelve de pronto prestigioso, digamos, a Simón Wilson no se le había ocurrido el diálogo con los académicos latinoamericanos, a Narén tampoco [...] Pero no hubiera podido ser si la academia norteamericana no hubiera tenido ese interés...

Un cuarto indicador de mundialización de las ideas y en las que el continente se vio involucrado fue la influencia que comenzaron a tener las nuevas tecnologías y los formatos masivos de acceso a información a distancia. Los dispositivos de reproducción sonora, el cine e, incipientemente, la televisión doméstica fueron los medios de comunicación de masas que necesitaron de contenidos para más y diferentes públicos. Ya en los años sesenta, junto con este movimiento sur-norte de personas e ideas, hubo una mudanza de temáticas y lenguajes en la transmisión de pensamiento, ideas o conocimientos. Como resultado del aumento y diferenciación de la demanda, la industria editorial se adaptó y los artistas e intelectuales empezaron a “habitar” otros espacios distintos al de la academia, los libros, las galerías, o los teatros. Así, la circulación de ideas de artistas se realizó también en híbridos como el radio y el teatro, y para los intelectuales, en periódicos y revistas que eran formatos mucho más masivos que el libro. Ello estuvo destinado a cambiar el eje o rol de los intelectuales en los procesos sociales y políticos que se vivían y provocó un cambio más sustantivo: el “del lugar de enunciación” del intelectual. Sarlo lo señala de la siguiente manera:

Los cambios que se dan, primero en la prensa escrita [...], lo colocaré a mediados de los sesenta, [en] que se produce en Argentina una gran renovación de la prensa escrita con los semanarios que funda Jacobo Timerman, y luego con un diario que se llamó *La Opinión*, de fines de los sesenta [...]. Ahí, en ese momento, la firma comienza a ser valorada, la firma que era excepcional en la prensa gráfica [...] tenía que ser una “gran” firma, [...] Timerman está mirando diarios como *Le Monde* [...] como *Le Nouvelle Observateur*. [...] trae un equipo muy bueno de periodistas, [...] Tomas Eloy Martínez, Orellano,

[...] Ramiro de Casasbellas, etc. [...] ese es el periodismo que modela a mi generación [...] la firma es la primera [persona gramatical], aunque no se hable en primera, la firma es un lugar de anunciación. Eso constituye la figura típica del intelectual público o digamos, del periodista intelectual, o del académico periodista, o de todas esas mezclas [...] Timermann privilegia mucho los suplementos culturales, que es una forma de reclutar intelectuales para sus proyectos, entonces, eso les obliga a los otros diarios a cambiar sus propios suplementos culturales...

La autora insiste en que la influencia de los medios en el mundo intelectual es un estudio que debe realizarse en la historia del periodismo y no en la de los intelectuales: "...bueno, acá hay que mirar el periodismo, porque sin periodismo no hay ese tipo de intelectual". De esta manera, la autorizada palabra del intelectual en los medios de prensa escrita estuvo destinada a apoyar la formación ideológica de las masas e implicó comenzar una rica y productiva etapa de experimentación pedagógica, intercambios de ideas, y distintas versiones escriturales apropiadas para estos formatos y sus nuevos lectores.

Algunas de las revistas más relevantes de la época fueron *Marcha* y *Casa de las Américas*, las cuales luego se transformaron en ejemplos emblemáticos para toda América Latina. Para indagar en este primer giro del ambiente de época, caracterizado por un pensamiento latinoamericano que comienza a vincularse de modo más profuso y masivo con algunos países del Norte y a divulgarse en formatos de acceso masivo, nos detendremos con brevedad en la revista uruguaya *Marcha*, tal vez la más emblemática del Cono Sur. Lo hacemos por tres motivos: se ubica en el doble vínculo entre política y cultura que indagamos; fue mencionada

por nuestro entrevistado Hugo Achúgar, quien estuvo involucrado en ella; y tuvo plena vigencia en las dos décadas que estamos analizando; es decir, nos ayuda a caracterizar el espíritu de época que fue antecedente del LEP-CPD.

Marcha se implicó en la construcción de redes intelectuales latinoamericanas que trascendieron su existencia y representa de manera heurística este “continuo relacional” del que nos habla Zalamea, porque realiza una intensa actividad que sobrepasó el espacio escritural. Fue fundada en 1939 por Carlos Quijano –discípulo de José Enrique Rodó– y se extendió hasta 1974, año en que fue definitivamente cerrada por la dictadura militar de ese país. Su rol y enfoque queda muy bien descrito en el siguiente párrafo:

Con su aparición a comienzos de la década del cuarenta, *Marcha* precedió y propulsó los temas de la agenda intelectual de la izquierda latinoamericana. En los sesenta, su actividad institucional se incrementa a través de la organización de festivales de cine, creación de su propia editorial (Biblioteca de *Marcha*), publicación de los famosos Cuadernos de *Marcha* –dossier mensual sobre temas de actualidad o revisiones históricas–, la organización de sus cursos de ciencias sociales, conferencias, conciertos, mesas redondas, etc. En esos años se extendió enormemente el prestigio del semanario en el Uruguay y en América Latina, al mismo tiempo que recibió solicitudes de suscripción desde Europa.

Respecto a su contenido, el mismo estudio señala que su cobertura informativa era internacional y cubría tanto el fenómeno fascista italiano como la información nacional, pero siempre desde un enfoque que resaltaba su lugar en y con Latinoamérica:



...lo que configura la idea de "mundo" de la revista, se regirá por la mirada de una lente que irá seleccionando cada vez más los escenarios del Tercer Mundo y más perentoriamente, la historia, la política, la economía latinoamericanas. [...] La asunción del imperativo revolucionario pone a un costado las discusiones estrictamente estéticas al tiempo que predomina la necesidad de definir un nuevo rol del intelectual (ídem).

Como queda de manifiesto, la vinculación con el mundo, el carácter latinoamericanista y la perspectiva tercermundista de *Marcha* también se acompañaron de una intención de poner al alcance de amplios públicos lectores información con un claro punto de vista sobre el rol del intelectual comprometido. Hugo Achúgar, en la entrevista para este estudio, nos regala una anécdota que permite mirar desde una visión retrospectiva cómo la revista enarbó ese compromiso del intelectual que llegó a confundir la misión política y social con la literaria o estética:

...hay una cosa de Neruda en el año 73, 74, fue lo último que publiqué en el semanario *Marcha*, poco después lo clausuraron además. Había salido "Confieso que he vivido". Yo admiraba a Neruda por una serie de razones: como poeta, como hombre que había tomado partido, y recuerdo mi reacción al leer [...] hay un pasaje que, [...] me ha quedado grabado. Él cuenta cómo [...] cuando es candidato y está recorriendo el largo Chile, va a un acto en el norte, frente a unos mineros y entonces él dice: y llegué al atrio y se anunció mi nombre que iba a hablar y los mineros, creo que dice, se sacaron el sombrero y entonces, "no era por mí, era porque iba a hablar la poesía" (con impostación teatral).



Asimismo, el director de *Marcha*, Quijano, tuvo un rol preponderante en este giro hacia promover el compromiso del intelectual con su condición latinoamericanista, postura que reforzó luego de su estadía en Francia:

...la perspectiva latinoamericanista [de la revista] que se expresa a través de su director, Carlos Quijano [...] el devenir del seminario no puede disociarse de la trayectoria vital y política de su director. [...] un letrado formado en los maestros del '900 [...] Rodó y Carlos Vaz Ferreira; un letrado cuya evolución ideológica, luego de su experiencia europea, abrevará también de las fuentes de una izquierda latinoamericanizada (Pino, 2002, p. 141).

Albuquerque también menciona a *Marcha* como una de las revistas político-culturales fundamentales en la promoción del tercermundismo (2011, p. 227) reforzado dice, con el triunfo de la revolución cubana en 1959 y, desde allí, pasa a conectar con realidades tan distantes como la de los países de Asia y África:

Si la solidaridad entre los países de América Latina y el latinoamericanismo había recibido un impulso inédito a partir de la Revolución Cubana, ahora el desafío era lanzarse al mundo entero, lo cual les obligaba a familiarizarse con lugares tan distantes y ajenos como los países árabes o los de África negra. De hecho, casi no se observaba comunicación de ningún tipo con los intelectuales de dichas regiones. Fueron los escritores comunistas los que, en cierto modo, fueron pioneros en este ejercicio, pues tanto Neruda como Nicolás Guillén alguna experiencia poseían (2011, p. 226).



En su último periodo, *Marcha* estuvo marcada por el tema del intelectual como problema y sus obligaciones políticas, y también por el protagonismo exclusivista de los escritores y literatos que se veían expuestos en este nuevo espacio público. Esta fue una tendencia muy común en las demás publicaciones culturales del continente. Como hemos visto, en estas décadas precedentes al LEP-CPD, hay un desplazamiento de los intelectuales hacia nuevos medios, temáticas, lenguajes y públicos que los obligan a combinar el rol informativo con el formativo ideológico, y luego el estético con el político, desplazando la producción y circulación de ideas de sus lugares académicos o artísticos habituales. Un segmento de la intelectualidad crítica de origen académico y otro, no académico, fueron hacia esos espacios y sus nuevos lenguajes.

Una quinta característica de este rol que comienza a ocupar el intelectual en la sociedad y en la política fue el establecimiento de redes de identificación con otras culturas poscoloniales con base en vínculos de carácter político-cultural. Alburquerque los analiza y define de manera exhaustiva; sugiere, por ejemplo, que si bien el grupo de adherentes a alguno de los bandos en pugna eran cualitativamente incidentes, hubo otro grupo de intelectuales latinoamericanos que se ubicaron en posturas terceristas o alternativas a la bipolaridad política ideológica imperante. Esto habría sido posible gracias a la condición de periferia territorial respecto del conflicto central.

Esta distancia relativa del conflicto habría permitido generar una determinación de los problemas que le eran propios al continente, y especificar parámetros de identidad sintetizados en nociones como el tercermundismo.



Este concepto, a pesar su temprana crisis, provocó la instalación de una visión geopolítica norte-sur que vino a reemplazar la mirada preexistente este-oeste y que era dominante en los análisis internacionales anteriores a su emergencia. Así, desde el punto de vista orgánico y de alianzas mundiales, esta tendencia –encabezada por Cuba– incidió en la adscripción tardía de algunos gobiernos de la región al “Movimiento de los países no alineados”, que reforzó una cierta autonomía ideológica respecto de las potencias (Alburquerque, 2010, pp. 225, 231). Sin embargo, hay que hacer una distinción entre la legitimidad del término tercermundo y su influencia en el mundo intelectual de izquierda favorable al proceso revolucionario cubano, y de éste con la convicción de los países de la región para suscribir el pacto de “No alineados”.

Proyectado en el tiempo, es evidente que las dimensiones políticas retrasaron una mirada económica y social, y sobre todo cultural, que no sólo permitió la supervivencia de este organismo intergubernamental que compartió agenda internacional, sino que dio lugar a la producción intelectual, como los estudios poscoloniales. Entonces, si bien dentro del mundo intelectual latinoamericano existieron posturas diversas respecto de las potencias en conflicto, esta mayor exposición al exterior podría explicar, en parte, el consenso de que el desarrollo continental requería modelos de análisis propios. De este período son la teoría desarrollista o estructural cepalina, la teoría de la dependencia, los liberacionismos teológico, filosófico o sociológico, y hasta el propio peronismo, que constituyen propuestas de pensamiento latinoamericano y con pretensiones de autonomía sobre la pugna capitalismo-socialismo.

Los años cincuenta fueron para la CEPAL los del auge de la creatividad y la capacidad de influenciar. Prebisch y la osadía intelectual son sinónimos en América Latina. Apoyándolo, en el seno mismo de la CEPAL o en sus cercanías, estaba nada menos que Celso Furtado, José Medina Echavarría, Regino Botti, Jorge Ahumada, Juan Noyola Vázquez, Aníbal Pinto, Osvaldo Sunkel y otros conocidos cultores del conocimiento sobre la realidad latinoamericana. Los mensajes eran innovadores, y fértil el campo para divulgarlos. En el plano de la conveniencia histórica, la ideología cepalina encajaba a la perfección con los proyectos políticos de varios gobiernos del continente. En el orden analítico, el mensaje general estaba plenamente sintonizado con el meollo de la nueva teoría del desarrollo: los países subdesarrollados merecían una formulación teórica independiente o, al menos, adaptada, ya que en aspectos relevantes funcionaban en forma diferente a los desarrollados (“Evolución de las ideas de la CEPAL”):

...un rasgo peculiar de la teoría de la dependencia, cualquiera sea el juicio que se haga: su contribución decisiva para alentar el estudio de América Latina por los propios latinoamericanos y su capacidad para, invirtiendo por primera vez el sentido de las relaciones entre la región y los grandes centros capitalistas, hacer con que, en lugar de receptor, el pensamiento pasara a influir sobre las corrientes progresistas de Europa y Estados Unidos (Marini, 2012, p. 116).



Corolario

Hasta aquí, hemos planteado que en las primeras décadas de la guerra fría y precedentes al LEP-CPD, se experimentó una internacionalización del pensamiento latinoamericano facilitada por diversos factores, algunos más estructurales y mundiales y otros más coyunturales, generados en nuestro propio continente. La nueva exposición de los intelectuales y sus ideas y obras al exterior estimuló la conciencia de ser países distintos a los centrales y que requerían modelos propios de desarrollo. El rol de los intelectuales creativos adquirió otra relevancia estratégica por la producción y circulación global de símbolos que cambian de manera muy notoria con los nuevos medios de comunicación de masas, y lo identitario y estético cobra un nuevo estatus ante la economía y la política.

La confrontación entre intelectuales respecto de los bandos centrales en pugna tiene múltiples aspectos: ideológicos, normativos, morales, afectivos y de percepción de los hechos históricos, los cuales están fuertemente influidos por la distancia o cercanía que tuvieron con ellos (por ejemplo, hay cambios de posición ideológica producto de los horrores del estalinismo o de los sucesos de Bahía Cochinos o las acciones terroristas de los norteamericanos en Vietnam). Desde el punto de vista cultural, fue un período bullente respecto a la producción y circulación de ideas que lo caracterizan como uno con “espíritu de época”.

Desde el punto de vista estructural, los economistas señalan que los años cincuenta y sesenta fueron las décadas en que América Latina alcanzó un crecimiento que a nivel mundial la situó con el producto interno bruto más alto del

planeta. Fue una etapa de bonanza que facilitó disponer de condiciones materiales excepcionales para la producción y circulación de ideas. Éstas, a su vez, tuvieron el volumen y la riqueza creativa que se ha proyectado hasta la actualidad con una recobrada vigencia en ámbitos académicos y políticos.

Además de estas favorables condiciones materiales, el contexto mundial después de la segunda guerra mundial y el desmantelamiento de los imperios coloniales debilitaron la hegemonía de Europa y de Occidente para seguir dictando las pautas intelectuales y políticas al resto del mundo. Así, “las tradiciones no europeas, se harán dignas de consideración” (Saíd, 2007). También inicia la tremenda aceleración de las tecnologías del desplazamiento físico y virtual –transporte y telecomunicaciones–, que hicieron más visibles esta alteridad y diferencia. América Latina venía de experiencias políticas que desde comienzos del siglo XX pretendieron dar respuesta a la irrupción de las demandas sociales en alza, incluidos los populismos militares.

El ejemplo más emblemático de lo que se genera en el ámbito ideológico y como resultado la bonanza económica latinoamericana de la posguerra fue el desarrollo del justicialismo argentino de los años cincuenta. La paz del continente es por oposición a la guerra en Europa y la bonanza económica localiza a Argentina en un estado de privilegio y oportunidades excepcionales que Perón utilizó para introducir una de las tesis que es pilar fundamental del pensamiento justicialista de la época: “El mundo se desplaza de lo político hacia lo social”, dice, y con ello prepara las condiciones para convocar el apoyo a las clases sociales históricamente desposeídas para sus reformas. O, en incendiarias palabras de Evita, esta misma distancia

con el modelo de desarrollo predecesor cobra un tenor trascendental y nacionalista: (se acaba) “el siglo oscuro y doloroso de la oligarquía egoísta y vende patria” (Segovia, 2005, p. 17).

La aspiración de Perón de transformar el justicialismo en una verdadera ideología tercerista, basada en la soberanía política, la independencia económica y la justicia social, se enfrentó con la carencia de un sustento teórico sólido y alternativo a los modelos dominantes, y sobre todo con la falta de un soporte continental que diera la estabilidad necesaria para hacerse más sólida, conseguir reconocimiento, y ser transferida a otros territorios aliados como una verdadera opción de modelo de desarrollo. La propia postura tercerista que defendía Perón acredita esta afirmación: “[la tercera posición expresa para él] una colocación ideológica que está en el centro, la izquierda o la derecha, según los hechos y las necesidades” (Segovia, 2005, p. 216).

En otras palabras, hay en su propuesta intenciones muy claras de desarme del discurso liberal ya en crisis, pero el peronismo terminaría siendo “sólo peronismo argentino”. Si bien el justicialismo era un genuino “experimento” político, su originalidad histórica no se consolidaba a nivel ideológico, porque no estuvo basada en un modelo ideal en proceso de construcción siquiera, sino en una articulación de fragmentos de discursos inspirados en un accionar pragmático y caracterizado por la hibridez de quien utiliza los recursos económicos y la oportunidad política con apoyo social para realizar una agenda de transformaciones radicales. Además, todo esto coincide con los primeros años de la guerra fría y la relativa comodidad de estar en la periferia del conflicto mundial.



No obstante ello, fue de igual modo arrinconado por los poderes fácticos nacionales y las potencias en pugna. Lo que parece indiscutible fue que el temperamento contestatario y temprano del justicialismo dejó huellas en el pensamiento crítico continental y no necesariamente marxista, pero sí, y en particular, las posturas discursivas antioligárquicas y la crítica al materialismo moderno y liberal. Según Beatriz Sarlo, el populismo es nuestra expresión continental más enigmática y que, cada tanto, porfía en reemerger: “El populismo es el enigma más grande de la política latinoamericana a partir de los años 1940 y acostumbra a reaparecer como una verdadera política inevitable, en muchos países” (traducción de la autora, en entrevista *Revista Historia, da Biblioteca Nacional de Brasil*, año 9, abril, 2014).

Sin embargo, el mismo populismo, que podríamos catalogar como propio, no libera a América Latina de la imposición de ideas económicas que responden a los modelos ideológicos en pugna durante la guerra fría. La moderna teoría económica del desarrollo, por ejemplo –cuya formulación es de los años cuarenta y de matriz académica–, inició su reinado continental en la década de los cincuenta, y en sus orígenes se preocupó de diseñar modelos económicos para mejorar las condiciones de los países pobres, al asociarlos principalmente con el enriquecimiento material o el incremento del volumen de producción de bienes y servicios. Estos economistas estaban convencidos de que el crecimiento permitiría alcanzar el objetivo último del desarrollo. La disputa en el campo de las ideas se intensificó y requirió poner focos de investigación aplicada en la región.



Esa misma década vio nacer la CEPAL, que tempranamente diagnosticó y creó una jerga para persuadir de la importancia de mirar y proyectar con perspectiva propia el ideario global de desarrollo. Así, la joven CEPAL y Prebisch, en especial, debieron dotarse de muchas habilidades políticas para instalar un diagnóstico pertinente a fin de describir las condiciones económicas de la región. En ese comienzo se estableció la condición de “periferia” y “vulnerabilidad externa del continente”, y se planteó como programa regional la preparación para la inserción internacional; se determinó que para ello debía avanzarse en construir condiciones estructurales internas –económicas y sociales– orientadas al crecimiento y progreso técnico, mejorando el empleo, la distribución del ingreso y las condiciones del consumo.

Para lograr lo anterior, debía existir una decidida acción estatal dirigida a la industrialización de nuestros países. En cuanto a la conveniencia histórica, la ideología cepalina encajaba a la perfección con los proyectos políticos de varios gobiernos del continente. En el plano analítico, el mensaje general estaba plenamente sintonizado con el meollo de la nueva «teoría del desarrollo»: los países subdesarrollados merecían una formulación teórica independiente o a lo menos adaptada, ya que en aspectos relevantes funcionaban de modo diferente a los desarrollados. La creación de la CEPAL y la inyección de recursos en universidades y centros de estudio fue parte de esta estrategia regional. Las reflexiones de profesionales de alta calificación y motivados a experimentar pensamiento que incidiera en la realidad fueron rasgos de este espíritu de época: pensar desde la periferia para la periferia.



No obstante, la radicalización política también fue parte de este espíritu de época. Junto a la alta concentración de pensamiento en torno a modelos de desarrollo continentales, la guerra fría impuso un clima de disputa en el plano de la inteligencia estratégica y la distribución geopolítica de esta parte del planeta. Las dictaduras militares de Centroamérica, con el activo apoyo ideológico y financiero de Estados Unidos de Norteamérica, se tomaron el resto del continente, e impusieron una fractura social y de alcance regional que desconocíamos. Fue un dispositivo que respondió a fuerzas muy difíciles de detener y, por lo mismo, generaron impotencia y sensación de indefensión, puesto que sus efectos no quedaron restringidos a los militantes de partidos políticos u opciones políticas más radicales.

La efervescencia de dos décadas de holgura económica para los Estados se vio violentamente interrumpida por el quebrantamiento más fragante de los derechos humanos y civiles adquiridos. Las políticas de un Estado social, apoyado en la bonanza económica, habían generado efectos sobre amplias capas de la población, que les dio acceso a la educación y el trabajo, la vivienda y la salud. Se trata, entonces, de unas décadas que terminaron con un cisma político-militar, destinado a la instalación de un modelo social y económico que modificó por completo las normas de convivencia y, con ello, trajo efectos culturales que no dejaron a nadie indiferente. Los artistas e intelectuales reflexivos y comprometidos quedaron impregnados de ese espíritu de época que fue interrumpido de manera brutal. Los que no murieron, sobrevivieron en estado de conmoción por un buen tiempo. Otros muchos fueron desaforados de sus trabajos, relaciones sociales, de su país, del libre ocupamiento del espacio público, de su capacidad de elegir.

Este periodo fue testigo de los avances destinados a aumentar la equidad por la vía de la redistribución económica del crecimiento. Sus logros están asociados a la capacidad de utopía desatada en ese tiempo, a la creatividad para generar propuestas de modelos propios de desarrollo, y a la construcción de alianzas sociales y políticas que no estuvieron exentas de una radicalización en las demandas por parte de la población y hacia sus gobiernos. Sin embargo, este proceso marchó por una vereda paralela a los planes de Estados Unidos de Norteamérica respecto del rol que debía cumplir nuestro continente en el nuevo orden mundial.



Referencias bibliográficas

Alburquerque, G. (2011). *La trinchera letrada: intelectuales latinoamericanos y la guerra fría*. Santiago, Chile: Ariadna Ediciones.

Brunner, J. (1987). *Ciencias sociales y el tema de la cultura: notas para una agenda de investigación*. Documento de trabajo 332. Santiago de Chile: FLACSO.

Chartier, R. (1991). *Espacio público, crítica y desacralización del siglo XVIII. Los orígenes culturales de la Revolución Francesa*. Barcelona, España: Gedisa.

De Certau, M. (2000). *La invención de lo cotidiano. I. Artes del hacer*. (trad. Alejandro Pescador). México, DF: Universidad Iberoamericana.

- Devés, E. (2000). *Del Ariel de Rodó a la Cepal (1900-1950). El pensamiento latinoamericano en el siglo XX. Entre la modernización y la identidad*, tomo 1. Buenos Aires, Argentina: Biblos, Centro de Investigaciones Diego Barros Arana.
- García, N. (ed.) (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- ____ (2010). Estudios culturales: ¿un saber en estado de diccionario? En N. Richard (ed.). *En torno a los estudios culturales. Localidades, trayectorias y disputas*. Editorial Arcis y Clacso.
- Ginzburg, C. (1999). *El queso y los gusanos. El cosmos según un molinero del siglo XVI* (traducido del italiano por Francisco Martín) (3ª. ed.). Barcelona, España: Mushnik Editores, SA.
- Guzmán, F. (2010, agosto). Hermenéutica de la persona. Modos de reconocimiento a través de la agencia. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, vol. 2, núm. 3, pp. 27-38.
- Logiódice, M. (2012). Políticas culturales, la conformación de un campo disciplinar. Sentidos y prácticas en las opciones políticas. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, vol. 12, núm. 18, 2012, pp. 59-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530222003>
- Marini, R. (2012). *El maestro en rojo y negro*. Quito, Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales. Decanato General de Investigación/ Editorial IAEN.
- Mejía, J. (2009). Apuntes sobre las políticas culturales en América Latina, 1987-2009. *Revista Pensamiento Iberoamericano*, núm. 4. "El poder de la diversidad cultural". N. García Canclini y A. Martinell (coords.).
- Ortiz, R. (1998). *Otro territorio* (trad. Carlos Cortés) (2. ed.). Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Pino, M. (2002). El semanario Marcha de Uruguay. Una genealogía de la crítica de la cultura en América Latina. *Revista de Crítica Literaria Latinoamericana*, núm. 56, pp. 141-156.

- Saíd, E. (2007). *Representaciones del intelectual*. Barcelona, España: Random House Mondadori.
- Sarlo, B. (1998). Victoria Ocampo o el amor de la cita y La máquina cultural. En *La máquina cultural: maestras, traductores y vanguardias* (pp. 93-194 y 271-292). Argentina: Ariel.
- _____. 2001. Qué lugar para los intelectuales e Intelectuales y artistas. En *La batalla de las ideas. 1943-1973* (pp. 99-112 y 443-461). Argentina: Grupo Editorial Planeta/Ariel.
- Segovia, J. (2005). *La formación ideológica del peronismo. Perón y la legitimidad política (1943-1955)*. Córdoba, República Argentina: Ediciones del Copista.
- Sen, A. (2004). *Capital humano y capacidad humana*. Cuadernos de Economía. Foro de Economía Política-Teoría Económica. Recuperado de www.red-vertice.com/fep
- Wallerstein, I. (coord.) (1997). *Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales. Abrir las ciencias sociales* (2ª. ed.). Colección "El mundo del siglo XXI", coordinada por Pablo González Casanova. México: Siglo XXI Editores/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- _____. (2002a). Contrapunteo estadounidense/latinoamericano de los estudios culturales. En Daniel Mato (coord.). *Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder* (pp. 339-352). Caracas: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)/CEAP/FACES/Universidad Central de Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100916032054/31yudice.pdf>
- Zalamea, F. (2000). *Ariel y Arisbe. Evolución y evaluación del concepto América Latina en el siglo XX: una visión crítica desde la lógica contemporánea y arquitectónica pragmática de C. s. Peirce*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.

Pesquisa sobre o consumo cultural no Brasil

Renata Fontanillas*

No Rio de Janeiro, em 1992, aconteceu a Cúpula da Terra, que ficou conhecida como Rio 92 ou Eco 92. Na ocasião da conferência foram estabelecidos três pilares para o desenvolvimento sustentável do planeta: o crescimento econômico, a inclusão social e o equilíbrio do meio-ambiente. Ao atingir a maioria, 18 anos depois, percebeu-se que não bastavam essas três dimensões para refletir a complexidade da sociedade contemporânea e, assim, foi instituído um quarto pilar de desenvolvimento sustentável: a cultura.

Essa nova perspectiva une o desenvolvimento sustentável e a cultura através de setores, como: patrimônio, criatividade, indústrias culturais, arte e turismo cultural. Ter a cultura como um dos pilares dessa agenda, é ver a criatividade, o conhecimento, a diversidade, a beleza reconhecidos como requisitos indispensáveis para o diálogo pela paz e pelo progresso, por estarem intrinsecamente relacionados com o desenvolvimento humano. Nosso momento, apesar da comunicação cada vez mais globalizada, reafirma que o diálogo intercultural é um dos maiores desafios da humanidade.

.....
* Magister en gestión de empresas e instituciones culturales de la Universidad de Barcelona (España). Doctoranda en Historia del arte de la Universidad de Lisboa (Portugal). Ha realizado investigaciones y seminarios sobre el consumo de bienes culturales, así como asesorías y tutorías para cursos de posgrado en gestión cultural.



É sob esse panorama, da valorização da importância da cultura para a humanidade, que decidimos investir em pensar as manifestações artísticas na vida das pessoas. O holofote dessa vez está virado para elas.

Este trabalho vem apresentar a experiência de um conjunto de pesquisas de mercado na área de gestão cultural no Brasil. Tratam-se de pesquisas realizadas junto à população de diferentes cidades sobre seus hábitos de frequência e participação em atividades culturais.

A metodologia empregada é de uma pesquisa quantitativa, com abordagem pessoal em pontos de fluxo populacional com moradores da cidade com mais de 12 anos, pertencentes às diferentes classes econômicas. A margem de erro fica entre 3 e 5 pontos percentuais. A amostra foi distribuída de acordo com o perfil socioeconômico e demográfico da população. Nas capitais, os resultados poderão ser lidos por local da moradia, respeitando a divisão do município em suas zonas geográficas. A realização do trabalho de campo e técnico é do Instituto Datafolha – um dos maiores institutos de pesquisa do país que realiza levantamentos estatísticos, pesquisas eleitorais, de opinião e de mercado.

Identificamos no Brasil um sistema muito frágil de dados no segmento cultural. Nossos números são dispersos e irregulares. Como um gestor público de cultura pode defender seu orçamento? E aplicá-lo? Como dividi-lo pelas diferentes áreas culturais? Se falarmos de teatro, por exemplo, temos a produção de espetáculos (que podem ser musicais, comédias, alternativos, infantis, etc.), a realização de festivais, cursos de formação, manutenção e recuperação



de espaços... Isso apenas em um segmento. Imagine planejar pensando na pluralidade que é a cultura. Cada vez mais se confirma a necessidade de criar um sistema de geração de dados a ser realizado periodicamente para que as políticas culturais possam ser pensadas a partir de informações e não de opiniões e aparências.

Notamos que temas como criação, gestão e financiamento de projetos; formação do produtor e gestor cultural; cooperação cultural, etc., são constantemente levantados e debatidos. Todos eles falam para quem produz e/ou promove as ações culturais. Porém, na esfera pública, podemos dizer que um gestor cultural está a serviço da população e não dos produtores culturais. Então, e o público? Será que ele está sendo cuidado com atenção correspondente a sua importância? Essas pesquisas são o primeiro passo para que consigamos analisar o que quer e como se sente o público em relação aos projetos, ações e comunicação das diferentes manifestações artísticas.

Diante dessa demanda, a consultoria JLeiva Cultura e Esporte criou um projeto de pesquisa sobre os hábitos culturais e foi atrás de financiadores para essa empreitada. Assim nasceu em 2010, a Pesquisa de Hábitos Culturais do Paulista, uma ação de geração de dados e informações sobre a relação da população de São Paulo com os bens e manifestações culturais.

Em 2013, foi a vez da cidade do Rio de Janeiro. Com 1500 entrevistas e a pesquisa de São Paulo na bagagem, a empresa conseguiu trazer como seu parceiro a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro que se interessou em



viabilizar e participar do desenvolvimento do questionário e análise dos resultados.

Após as duas experiências bem-sucedidas no Rio e em São Paulo, em 2014, a JLeiva conseguiu reunir uma gama de investidores (empresas públicas, privadas, mistas, com e sem lei de incentivo, recursos de edital) e realizou em 2014 e 2015, pesquisas em 21 cidades do Estado de São Paulo (capital e 20 cidades), quatro grandes capitais (Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Campo Grande e Salvador) e cinco outras cidades pelo Brasil.

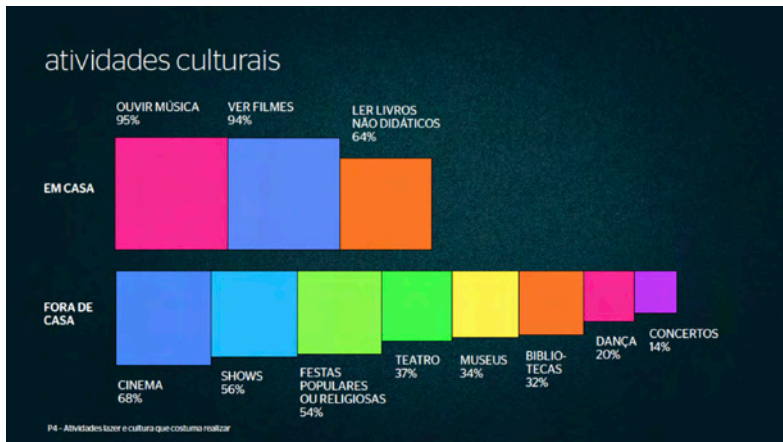
Como o termo cultura é bastante amplo, faz-se necessário explicar, que nos referimos aqui aos hábitos culturais, como os hábitos de frequência a determinadas manifestações artísticas e equipamentos culturais. Na pesquisa, separamos essas ações da seguinte forma: aquelas realizadas fora de casa, como ir cinema, teatro, dança, museu, festas populares, exposições, feiras de artesanato, circo, etc. E aquelas que se realiza dentro de casa, como ouvir música, ler livros e ver filmes.

Em geral, as atividades culturais são realizadas nos momentos em que as pessoas não estão trabalhando ou estudando, e nossa pesquisa parte dessa premissa. Assim, a primeira pergunta é aberta, e o entrevistado pode dar qualquer resposta: O que você mais gosta de fazer no seu tempo livre?

Usaremos algumas amostras como exemplo. Este abaixo são dados da pesquisa feita com moradores da cidade do Rio de Janeiro, em setembro de 2013.

Assim, pode-se notar que, espontaneamente, 16% dos entrevistados na cidade do Rio de Janeiro, apontaram uma atividade cultural como sua primeira opção de lazer em seu tempo livre.

Na sequencia da pesquisa, fomos entender que atividades culturais as pessoas costumam realizar. Obtivemos uma diversidade de respostas e notamos que as atividades que podem ser realizadas dentro de casa, levam certa vantagem, conforme demonstra o quadro a seguir:



Posteriormente, a pesquisa aprofunda em determinados hábitos, como ir ao cinema, museu e teatro, identificando o nível de interesse, o perfil de quem mais e de quem menos frequenta, a motivação, o gênero de programação preferido e, principalmente, as razões que levam a população a não gostar/frequentar determinada manifestação cultural.



São levantadas as atividades realizadas no último ano, o grau de interesse (de 0 a 10) para uma lista de 14 atividades culturais e a interessante relação entre o grau de interesse declarado e o que de fato a pessoa fez. Assim, pode-se perceber, em cada uma das ações, quais atendem a demanda da população ou não, evidenciando um potencial de crescimento para determinadas áreas.

Como já temos dados de diferentes cidades, através de quadros comparativos podemos perceber a força e debilidades das atividades nas diferentes localidades.

Os levantamentos são feitos com base nas seguintes informações:

- Faixa etária
- Escolaridade
- Classificação econômica
- Presença de filhos
- Religião
- Local de moradia
- Cor da pele

Há na pesquisa um destaque para as pessoas que nunca praticaram algumas atividades culturais. Os resultados mostram que existe uma grande variação em função da escolaridade e da classe econômica. E isso foi comum às quase 30 cidades pesquisadas.

Quanto maior a escolaridade, mais baixo o percentual de pessoas que dizem nunca ter praticado atividades culturais. Quanto menor a escolaridade, maior o percentual, maior a exclusão. A tendência vale para todas as atividades,



independentemente da cobrança ou não de ingresso ou de seu valor.

O mesmo acontece quando o recorte é baseado na classificação econômica. As classes D e E apresentam percentuais maiores de pessoas que nunca praticaram determinadas atividades culturais que as classes A e B.

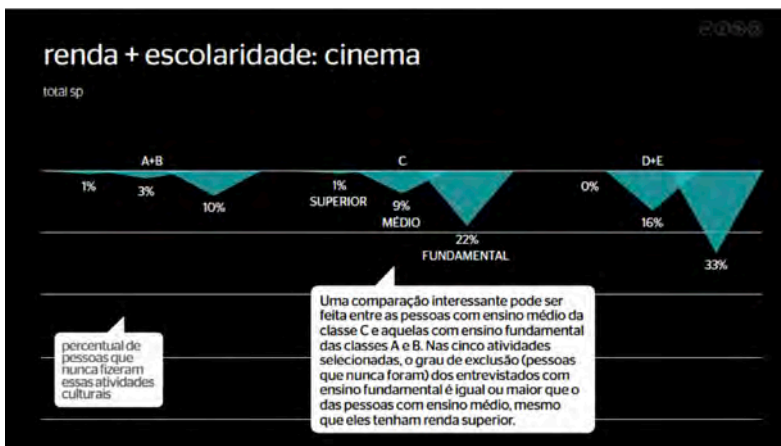
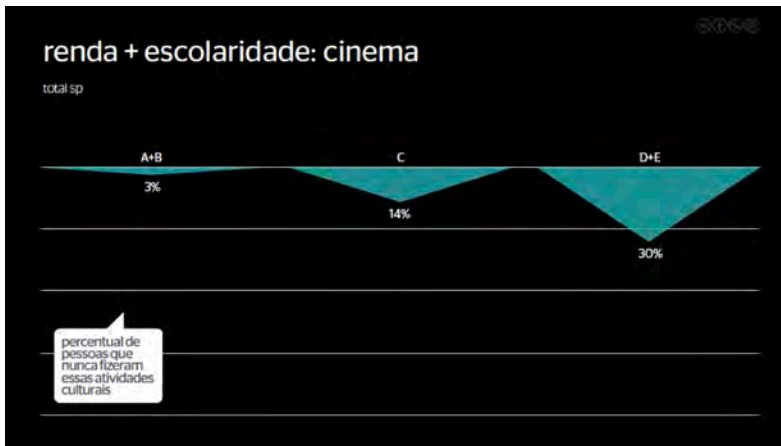
Escolaridade se mostra mais determinante que a renda

Uma comparação interessante pode ser feita entre as pessoas com ensino médio da classe C e aquelas com ensino fundamental das classes A e B. Nas cinco atividades selecionadas, o grau de exclusão (pessoas que nunca foram) dos entrevistados com ensino fundamental é igual ou maior que o das pessoas com ensino médio, ainda que elas tenham renda superior.

Exemplo abaixo: Os dados relativos a frequência de cinema em São Paulo aparecem divididos em duas imagens. A primeira mostra, por classe econômica, o percentual de pessoas que nunca praticaram aquela atividade. A segunda apresenta, dentro de cada classe econômica, os resultados segundo os níveis de escolaridade.

Na primeira, mostra que 14% das pessoas da classe C nunca foram ao cinema. A seguinte abre esse universo por escolaridade. Entre as que têm nível superior, o percentual baixa a quase a zero: é de 1%. Já entre as pessoas da classe C com nível médio, a proporção sobe para 9%. E, se consideramos apenas as pessoas com ensino fundamental da classe C, a fatia já é bem maior: 22%.

Se observarmos a classe A+B da segunda imagem, percebemos que apesar de terem a renda mais elevada, aqueles que só completaram o ensino fundamental, frequentam menos a atividade que as pessoas da classe C que estudaram mais e completaram o ensino médio.





O resultado comprova o grande impacto da escolaridade para a definição do interesse por cultura, mesmo entre pessoas de mesma renda ou classe econômica.

Barreiras de acesso

Para as pessoas que disseram nunca ter ido (ou ter ido há mais de um ano) ao museu, ao teatro ou ao cinema, perguntou-se o motivo. A resposta foi espontânea e múltipla, ou seja, os entrevistados podiam alegar mais de uma razão para cada atividade, o que faz com que a soma dos resultados supere os 100%.

O desinteresse (não gosto, não me interessa) foi a resposta mais recorrente em todos os casos – resultado semelhante ao de pesquisas similares realizadas no Brasil e no exterior.

Quando vamos olhar quem são essas pessoas que declaram falta de interesse ou não gostar de determinada atividade, a maioria apresenta baixos padrões de escolaridade, o que nos leva a pensar que a falta de interesse ou gosto pode estar relacionada à falta de conhecimento.

Cultura e tecnologia

Posse de equipamentos eletrônicos e acessos a serviços, com uma série de informações relacionadas às novas tecnologias e sua interface com a cultura. Foi perguntado aos entrevistados se tinham computador, celular, smartphone, tablet, assinatura de TV a cabo e acesso à internet – ferramentas que possibilitam o consumo de bens culturais.



Os entrevistados também foram indagados se acessam ou não a internet e, caso sim, com qual frequência. Aos que acessam, perguntou-se ainda se participam de redes sociais e, em caso de resposta positiva, em quais costumam entrar.

Sobre comunicação, é bastante interessante observar as fontes de informação sobre a programação cultural. Nessa parte é especialmente interessante fazer o recorte por idade e ver que na maioria das cidades, entre a população de 16 e 24 anos, a internet e redes sociais já ultrapassam qualquer outra fonte de informação, como TV, boca-a-boca, jornais, etc.

Outros dados

Muitas outras informações são levantadas e permitem um sem número análises. Gêneros de peças e filmes preferidos, se dublados ou legendados, avaliação de filmes nacionais e internacionais, suporte em que assiste ao filme (além do cinema, TV, DVD, TV paga, internet, sob demanda), gênero musical preferido, quais as festas populares mais frequentadas, grau de conhecimento e frequência a alguns espaços culturais da cidade, região da cidade onde mais frequentam atividades culturais, entre outras.

Nesses dados brutos da pesquisa, conseguimos levantar uma grande quantidade de informações. Parte delas já eram esperadas, outras despertaram surpresa. E a função desse tipo de pesquisa é também essa: reafirmar aquilo que já intuimos e, ao mesmo tempo, nos surpreender.

Exemplos de informações geradas, as mais variadas possíveis e com diferentes níveis de aprofundamento, a partir dos dados do Rio de Janeiro, 2013:



- A população com mais interesse pelos concertos de música clássica está acima dos 45 anos e pertence às classes A e B.
- Quem menos se interessa em ir ao teatro, cinema e museu é a população masculina a partir dos 60 anos e com baixa escolaridade.
- Aliás, conforme reduz a escolaridade, reduz o interesse por atividades culturais. Todas elas.
- Mais da metade da população a partir dos 35 anos, tem pouco interesse em frequentar as quadras de escolas de samba.
- Os principais influenciadores na frequência às atividades culturais são a família e os amigos. A escola ou professores não aparecem como um incentivador relevante.
- Mais de 70% da população entre 12 e 15 anos declara ter muito interesse em videogames e jogos em computador, celular, tablets, etc.
- O grafite agrada a população em diferentes faixas etárias, com pouca variação entre as classes sociais.
- Pagode e MPB lideram a preferência musical da população carioca. Em seguida, aparecem o religioso, rock e samba – praticamente empatados. O funk se destaca apenas com a população entre 12 e 15 anos, onde aparece em segundo lugar na preferência.



Indicadores gerados

- Percentual da população da cidade que...
 - ouve música
 - vê filmes na TV, DVD ou internet
 - lê livros não didáticos
 - vai ao cinema
 - vai o teatro
 - vai a shows de música
 - vai a museus e exposições
 - vai a espetáculos de dança
 - vai a espetáculos de circo
 - vai a bibliotecas
- Organização dos hábitos culturais listados acima por ordem de preferência (atividades mais realizadas) e também frequência com que são praticadas.
- Obstáculos à participação de atividades culturais: razões pelas quais os moradores da cidade não vão a cinemas, peças de teatro e exposições. Essas informações são importantes para definição de estratégias que visam ampliar o acesso a bens culturais.
- Relação de atividades culturais que a população já realizou ou participou (coral, banda, teatro, etc.) com indicação de local onde isso ocorreu (escola, igreja, clube, centro cultural, etc.).



- Como a população se informa sobre as atividades culturais que costuma frequentar (jornal, revista, TV, internet, etc.).
- Gênero musical, teatral e de cinema preferidos, assim como o tipo de livro que mais costuma ler.
- No caso dos filmes, a pesquisa vai buscar estabelecer relações entre o hábito de ver filmes na TV, na internet e no cinema, além de comparar a aceitação de filmes nacionais e estrangeiros.
- A pesquisa identificou ainda o número de moradores que compra CDs e/ou DVDs piratas, bem como o percentual da população que baixa músicas, vídeos e filmes na internet.

Quadro ilustrativo sobre o perfil de quem possui mais e menos interesse por teatro, no Rio de Janeiro:

Recortes possíveis

Todos esses indicadores são passíveis de análise por...

- Sexo
- Idade
- Estado Conjugal
- Presença de filhos na família
- Classificação econômica, renda familiar mensal
- Grau de Escolaridade
- População Economicamente Ativa ou Não
- Região da cidade onde mora



Apresentação dos resultados

Os dados levantados pelas pesquisas estão disponíveis no site da JLeiva Cultura e Esporte, em www.jleiva.com.br e foram apresentados para os agentes culturais das cidades e demais interessados em seminários gratuitos. Os eventos contam sempre com a participação de especialistas que ajudam na análise dos dados e as plateias são compostas prioritariamente por gestores públicos, privados, artistas e produtores culturais.

Além das apresentações com os dados gerais, com alcance amplo, tem sido realizadas apresentações temáticas para grupos específicos, como cinema, teatro, música, artes visuais e museus. Ali é possível separar dados de uma área específica e aprofundar a discussão em torno dos resultados.

Próximos passos

Em março de 2016, serão apresentados os dados da segunda pesquisa realizada na cidade do Rio de Janeiro, com dados coletados em 2015. Serão quatro seminários temáticos (audiovisual, teatro, música e artes visuais e museus) e mais um interno, para a equipe da Secretaria Municipal. O projeto foi proposto pela O Baile Gestão de Projetos em parceria com a JLeiva Cultura & Esporte e aprovado pelo edital de fomento da Secretaria Municipal de Cultura da cidade do Rio de Janeiro.

As pesquisas são o primeiro passo. A intenção de todo esse trabalho é que a cultura integre e transforme cada vez mais a vida de mais pessoas. Com isso, o próximo passo é, entendendo esses panoramas, chegar às melhores práticas



para transformarmos esses números, tabelas e infográficos em público para a programação cultural. E esse é o próximo objetivo: usar as novas tecnologias da informação e comunicação e as experiências realizadas em diferentes partes do mundo para desenvolver as técnicas necessárias e aplica-las para que as atividades e bens culturais alcancem e fidelizem mais pessoas.

Acredito nesse caminho para o Brasil e para os outros países da América Latina. Algo forte nos move, nos une: somos latino-americanos. Apesar das diferenças e especificidades (o Brasil com várias apenas em si mesmo), a compreensão que temos das questões uns dos outros é fluida. É como se já conhecêssemos o subtexto uns dos outros. Se estivermos juntos, somos mais fortes, vamos mais longe e em menos tempo.



TERCERA PARTE

Formar para
transformar

La gestión cultural en el Chaco, 1995-2007

Fabio Javier Echarri*

Chaco: una historia cultural

La Provincia del Chaco es un estado federal de la República Argentina, con una superficie de 99 633 kilómetros cuadrados, cuya capital es la ciudad de Resistencia. Limita al sur con la provincia Santa Fe, al oeste con Santiago del Estero y Salta, al este con Corrientes, y al norte con Formosa. Este territorio está habitado desde hace mas de cinco mil años por distintas parcialidades aborígenes, que han sido divididas en tres grupos étnicos-lingüísticos: Guaycurú, Mataco-Mataguayo y Lule-Vilela (Miranda, 1955).

Durante la etapa independiente se logró la ocupación definitiva del Chaco por parte del hombre blanco, que hasta entonces estaba habitado por parcialidades tobas, mocovíes y wichís. En 1872 se creó la Gobernación del Chaco y comenzó un proceso de poblamiento sistemático, acompañado por acciones militares para otorgar seguridad a las nuevas colonias.

.....
* Profesor y licenciado en Historia. Posee Posgrados en gestión cultural y del patrimonio cultural inmaterial, Magister en Gestión ambiental y en Museología. Profesor titular en la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura Universidad Nacional del Nordeste (UNNE).

Ya a fines del siglo XIX se fundaron pueblos a corta distancia de la capital. El desarrollo de la industria forestal fue un factor fundamental en el crecimiento demográfico, que marca una cifra de 46 274 habitantes en 1914, 60 564 en 1920, 214 160 en 1934, 400 000 en 1947, y en la actualidad supera el millón de habitantes (Osuna, 1976).

En el orden político, el Chaco fue Territorio Nacional hasta 1951, cuando se convirtió en Provincia Presidente Perón hasta la revolución de 1955, y se le devolvió su histórico nombre. El crecimiento poblacional producido por la inmigración desde otras provincias vecinas y del exterior, fomentado por una política de venta de tierras fiscales a precios convenientes durante el gobierno de Hipólito Yrigoyen en la década de 1920, permitió que el Chaco llegara a ser un mosaico de razas y culturas. Esto fue un factor trascendente para que, durante el siglo XX, las manifestaciones culturales se hicieran cotidianas, gestionadas desde la órbita privada en cierto momento y con el apoyo del Estado a partir 1951-1953, cuando el Chaco cambió a provincia y pudo elegir a sus representantes.

Existieron instituciones trascendentes en la vida cultural chaqueña, como El Ateneo del Chaco, creado en 1938, y el Fogón de los Arrieros, que desde 1945 constituye un lugar de irradiación de cultura y hoy es un icono declarado Patrimonio Cultural Provincial. Algunas instituciones trascendieron los límites provinciales y marcaron presencia nacional e internacional: Coro Polifónico de Resistencia, 1951, con varios premios internacionales en su haber; Orquesta Sinfónica del Chaco, 1969; Coro de Niños Cantores del Chaco, 1974; Coro Toba Chelalaapí, que muestra la música del pueblo indígena en distintas provincias argentinas y el exterior desde hace

más de medio siglo. Instituciones privadas como la Sociedad Argentina de Escritores, Asociación de Acción Cultural, Fundación Urunday y agrupaciones de inmigrantes (italianos, españoles, paraguayos, búlgaros, rusos, yugoeslavos, ucranianos, vascos, entre otros) también realizaron un aporte que no puede soslayarse (Maeder,1997).

Para gestionar la cultura desde la órbita oficial, y tiempo después de convertido el Chaco en provincia, se creó la Dirección de Cultura, que estaría durante mucho tiempo a cargo de Yolanda Perenno de Elizondo. En 1978 fue elevada al rango de subsecretaría bajo dependencia del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, hasta la creación del Instituto de Cultura en 2008, ente autónomo y autárquico.

Política cultural provincial entre 1995 y 2007

Queremos destacar la gestión cultural oficial llevada a cabo entre 1995 y 2007, pues ha sido una bisagra en la historia cultural de la provincia, con una importancia nunca antes vista y que no ha sido continuada en ciertos aspectos, lo cual, de alguna manera, afecta en forma directa o indirecta a los consumidores y creadores de la cultura local, e influye en la imagen cultural que diferenció al Chaco de otras provincias argentinas. En este periodo se diseñó una política cultural que tomó en cuenta los siguientes aspectos: el derecho inalienable a la cultura que considera las aspiraciones y necesidades comunitarias; la libertad creadora y el respeto a la diversidad y el pluralismo en todas sus expresiones; el desarrollo y afianzamiento de la identidad chaqueña preservando la memoria colectiva (Cristófani, 2007).

Con base en esto, se trazaron, entre otros, los siguientes objetivos:

- Crear condiciones que garanticen la expresión de la cultura en todas sus formas.
- Promover centros de formación y perfeccionamiento que estimulen el pensamiento, la creatividad y el juicio crítico.
- Incentivar, capacitar y propiciar la formación de nuevos promotores y gestores culturales que permitan dinamizar áreas postergadas.
- Apoyar, estimular y ofrecer nuevos espacios para la creación artística e intelectual.
- Promover nuevas tendencias y la formación de públicos.
- Poner en valor, rescatar y preservar el patrimonio cultural, tangible e intangible.
- Ofrecer nuevos espacios que permitan atender la diversidad y la multiculturalidad.
- Fomentar el desarrollo de las industrias culturales y la gestión de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de bienes y servicios culturales.
- Promover la descentralización de los servicios culturales y la cooperación cultural.

- Fortalecer la capacidad de gestión, estimular la circulación de bienes y servicios culturales y la construcción de redes.
- Elaborar nuevas estrategias de vinculación de la cultura con la economía, la producción, las unidades académicas y acceder a los aportes de las nuevas tecnologías.
- Impulsar la creación de normas y marcos legales y reorganización estructural del sector atendiendo las demandas actuales y la regionalización provincial.

Algunas acciones desarrolladas

Para el cumplimiento de los objetivos señalados, y durante estos años que no fueron de los más felices en la historia política y económica argentina, la gestión cultural cumplió un rol muy destacado en esta parte del país. No podemos dejar de citar algunas de las concreciones (Cristófani, 2013):

- Se crearon nuevas instituciones: Complejo Cultural "Guido Miranda"; Museo de Medios de Comunicación; Centro Cultural Alternativo; Galería Petorutti; Paseo de Artistas y Artesanos; Complejo Cultural "A. Meloni" en General Pinedo; Centro Cultural "M. Nestoroff" en San Bernardo; Museo de la Isla del Cerrito; Área Literaria; Museo "A. Schulz" en Colonia Benítez; Museo del Cooperativismo en Margarita Belén; Museo y Archivo Histórico "Carlos

Hardy” en Las Palmas; Sitio Histórico, Casa y Museo “Luis Geraldí”; Teatro de General San Martín.

- Se dotó de edificio propio al Museo del Hombre Chaqueño “Prof. Ertivio Acosta”.
- Se reabrió el Museo Regional Ichoalay de la Escuela Normal Sarmiento, que fue el primer museo en el Chaco y que permaneció cerrado varios años.
- Se realizó el proyecto Cine Móvil Chaco para la formación de público y llegar con este arte a toda la geografía provincial (luego fue tomado por Cultura de la Nación y se llevará a todas las provincias argentinas).
- Se expropiaron edificios para convertirlos en centros culturales: Museo de Medios de Comunicación y Chalet Perrando (puesto en valor y concesionado a la Sociedad Italiana de Resistencia en 2015).
- Se gestó el Centro Cultural “La Flota” en Barranqueras.
- Se recuperó el terreno y se diseñó el Museo Provincial de Bellas Artes “René Brusau”. Esta obra fue inaugurada en 2010 y convertida en Casa de la Cultura. El museo funciona actualmente en sus instalaciones, que distan mucho de ser las adecuadas para una institución de esta naturaleza y ha perdido identidad.
- Se creó la Junta de Estudios Históricos del Chaco en 2000.

- Se promocionó el trabajo de la Comisión Provincial para la Protección del Patrimonio Cultural y Natural, la cual impulsó la declaratoria como Patrimonio Cultural del Chaco –con base en la protección de la Ley 5556– de más de 35 edificios y sitios histórico-culturales de toda la provincia.
- Se llevaron a cabo actividades educativas de formación y difusión sobre la necesidad de salvaguardar el patrimonio cultural y natural de los chaqueños; se realizaron talleres para niños y jóvenes, se intervino con informes y constatación de daños, etcétera.
- Se firmaron convenios de cooperación internacional con universidades de Estados Unidos para la capacitación de personal del Complejo Cultural “Guido Miranda”.
- Se incorporó a la provincia del Chaco, a través de la Comisión Provincial para la Protección del Patrimonio Cultural y Natural, en la Red Internacional de Gobiernos Regionales para el Desarrollo Sostenible; participó activamente y firmó las declaraciones de Valle de Bravo –México, 2003– y Recife –Brasil, 2004–. Lamentablemente, no se continuó con esta iniciativa luego de 2007.
- Se creó AR-PA (Asociación Regional para la Integración Cultural Argentina-Paraguay), en 2003, integrada por las provincias de Chaco, Formosa, Corrientes, Misiones y la República del Paraguay, con los objetivos de definir, acordar y ejecutar políticas y

programas estratégicos para promover y desarrollar instituciones culturales oficiales y civiles de la región. Se realizaron seminarios de gestión cultural, muestras, exposiciones, conferencias y concursos.

Además, se apoyaron iniciativas privadas que llevaron al Chaco a trascender los límites nacionales, como la Bienal Internacional de Esculturas y el Foro Internacional por el Fomento del Libro y la Lectura; se logró la sanción de nuevas leyes para favorecer la actividad cultural y se presentaron proyectos que se concretaron en la gestión siguiente: Ley de Mecenazgo, Ley de Mérito Artístico, Ley de Fondo Editorial para la Difusión y la Promoción Literaria Chaqueña, Ley de Creación del Instituto de Cultura, entre otras.

Debemos resaltar que dada la situación política y socioeconómica durante el periodo estudiado, que restringía la posibilidad de incrementos presupuestarios, la posibilidad de incorporar personal a la Subsecretaría de Cultura ha sido muy acotada. De esta manera, para cubrir las necesidades del crecimiento institucional, la alternativa aplicada se limitó a convocar personal de otras dependencias estatales en carácter de adscripciones, y no se superó en ningún momento la exigua cantidad de 120 empleados y directivos. En algunos casos, con el correr de los años, se logró el traslado definitivo de éstos al área de cultura.

La inversión en capacitación ha sido una constante a tener en cuenta. Además del perfeccionamiento del personal técnico del Complejo Cultural "Guido Miranda" a través de un convenio con la Universidad de Georgia, Estados Unidos, se impulsó la capacitación en gestión cultural con cursos de posgrados y se facilitó la concurrencia de responsables

de áreas y directores de distintas dependencias a la ciudad de Buenos Aires para tomar el Diplomado en Gestión en Cultura y Comunicación de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en forma presencial.

Asimismo, se promovieron estudios de museología del personal de los museos estatales –que hasta entonces no contaba con profesionales– en el Instituto de Formación Profesional N°8 de la ciudad de La Plata. Fueron constantes los cursos y talleres de perfeccionamiento en gestión que tuvieron lugar en la ciudad de Resistencia, en los cuales participaron docentes nacionales y extranjeros de gran prestigio, como Héctor Olmos, Ricardo Santillán Güemes, Jorge Cremonte, Alberto Quevedo, Héctor Schargorodsky, Adolfo Colombres, Evangelina García Prince, Ticio Escobar, Daniel Prieto Castillo, Patricio Loizaga, Tony Puig Picard, Edwin Harvey, Ezequiel Ander Egg, Rubens Bayardo, Jorge Álvarez, Juan Díaz Bordenave, Gonzalo Carámbula, entre otros.

No queremos dejar de mencionar que el ingreso de personal a Cultura, a partir de 2007, fue masivo y se incrementó la planta a más de 650 personas. La gran mayoría no posee título profesional ni formación en gestión cultural, y la estructura organizacional creció de menos de diez direcciones a más de treinta, aunque todavía no fueron incorporadas legalmente al organigrama funcional del Instituto de Cultura.

Por otra parte, la Ley 6255 de 2008, que crea el instituto, sostiene en su artículo 12:

Para cubrir los cargos vacantes en la actualidad y los que se creen en el futuro, el Poder Ejecutivo deberá convocar a concurso de antecedentes entre el personal [...] de la actual Subsecretaría de Cultura en primera instancia [...] Para los cargos de directores generales y directores, se deberá contar indefectiblemente con titulación universitaria relacionada al cargo, expedido por universidad provincial, nacional o internacional debidamente reconocida, idoneidad o trayectoria demostrada. Para los cargos de los Museos que dependen del Instituto, regirán los requisitos establecidos en la ley 6.201 -Ley de Museos de la Provincia del Chaco.

Lamentablemente, este artículo no se cumplió; por ello, gran parte del personal formado en la etapa anterior optó por no continuar en funciones durante las gestiones posteriores a 2007 o fueron compelidos a emigrar a otras dependencias y algunos se acogieron a la jubilación.

Es necesario destacar un hecho auspicioso que se dio en el Chaco en 2010: la Universidad Nacional del Nordeste creó la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura con sede en la ciudad de Resistencia. En una primera etapa se implementó una licenciatura en Artes con titulaciones en Artes Visuales, Artes Escénicas y Artes Musicales, a modo de un ciclo de articulación, a término y de dos años de duración para egresados de institutos terciarios. En 2012 se crearon las carreras de licenciatura en Gestión y Desarrollo Cultural –de cinco años de duración y con titulación intermedia de técnico en tres años– y licenciatura en Artes Combinadas –cuatro años–, a las cuales se accede sin examen de ingreso y son gratuitas. La facultad ya cuenta con los primeros egresados como técnicos en Gestión y Desarrollo Cultural y su número se irá incrementando con los años.

Esta es una alternativa de formación que consideramos trascendente e importante, y que debiera ser aprovechada por el personal de la planta del Instituto de Cultura, pero llama la atención de que menos de diez por ciento del alumnado se encuentra trabajando en alguna de sus dependencias. Nos preguntamos entonces: ¿falta interés en capacitarse por parte del personal del área de cultura de la provincia o no incentivan las autoridades del área a la formación de su personal? Para ello no hallamos aun una respuesta satisfactoria y esperamos que se revierta la situación.

En este ítem hemos mencionado sólo algunas de las concreciones en la gestión 1995-2007, que convirtieron al Chaco, en general, y su capital Resistencia, en particular, en un polo de desarrollo cultural en todo el país, fundamentalmente en el nordeste argentino. Queremos referirnos en especial a dos emprendimientos que, a nuestro criterio, se destacaron sobre los demás: la creación del Complejo Cultural "Guido Miranda" y el Museo de Medios de Comunicación "Raúl Berneri".

Complejo Cultural "Guido Miranda"

Se adquirió el edificio que fue el Cine Teatro SEP de Resistencia, cuyo espacio se convirtió en un teatro con capacidad para 600 espectadores y un microcine para 190 personas. En esta institución se llevaron a cabo múltiples actividades (Cristófani, 2013):

- Campamento Tocar la Vida en la Isla del Cerrito y apoyado por la Secretaría de Cultura de la Nación; se concentraban más de cuatrocientos estudiantes de música de distintos lugares del país y del Mercosur, y maestros como Naná Vasconcelos, Raúl Barboza,

Rufus Reid, José Luis Castiñeira de Dios, Liliana Herrero, Chango Farías Gómez, entre otros.

- Festival Fuelle 2000, encuentro de instrumentistas de acordeón y bandoneón.
- Semana Internacional de Música de Cámara “Dante Valledor”, con conciertos de músicos internacionales de reconocido prestigio.
- Otras realizaciones trascendentes: Ciclo de Temporada de Ópera y Danza; Música y Danza Popular; Pioneros del Rock Nacional; Teatro Nuestro; Los Consagrados; Nueva Dramaturgia; Semana del Cine Nacional; Festival Internacional de Cine Independiente, etcétera.

Es de destacar que por haber sido un emblema de la gestión 1995-2007, el Complejo Cultural “Guido Miranda” fue prácticamente dejado de lado por la gestión iniciada ese año. El deterioro de las salas, la falta de equipamiento y personal, la merma de recursos, la disminución de ofertas culturales y la deficiente conducción fueron la constante en estos últimos seis años. Sobre esto, *Diario Norte* afirmó en diciembre de 2013, en una nota titulada El Guido Miranda a la deriva: “...desde 2007 el Complejo Guido Miranda perdió el protagonismo en la vida cultural [...] y los recursos que antes tenían su destino tuvieron otro [...] El organismo [...] no solo perdió parte de los recursos, sino de la atención misma de la política cultural”.

Museo de Medios de Comunicación

Fue creado en el antiguo edificio –expropiado por la provincia– que albergó al diario *El Territorio* (1919-1989). Las instalaciones fueron remodeladas; la maquinaria de impresión de periódicos y equipos utilizados fueron restaurados; se configuró un guión museográfico que muestra con objetos originales todo el proceso de elaboración y edición de un medio gráfico cuando se utilizaban las linotipos y rotativas con páginas de plomo fundido. Se convirtió, así, en el primer y único museo en Argentina en su tipo.

Se construyeron, además, dos nuevos pisos para reflejar la historia local de la radiofonía, la televisión y el cine, y se rehabilitó una sala de conferencias y proyecciones para 120 personas.

Las actividades fueron numerosas, en una concepción de gestión del museo como un centro cultural polivalente. Así, en la institución se dieron cita distintas manifestaciones artísticas, como la danza, el canto, la fotografía, la cinematografía, el teatro, el circo, la música, la artesanía, la literatura, la pintura, la escultura, el diseño, la investigación y la historia. Se ofrecieron cursos, talleres, seminarios y encuentros sobre medios de comunicación, museos y de las más variadas disciplinas culturales (Echarri, 2009).

Entre los programas más destacados que se llevaron a cabo, podemos mencionar:

- Memoria de los chaqueños. El testimonio oral como fuente de nuestra historia: historias de vida

de ex trabajadores de los medios de comunicación. Se publicaron tres libros.

- Sistematización y digitalización del archivo fotográfico del diario *El Territorio*: miles de fotografías y negativos fotográficos fueron rescatados.
- Programa El Museo en la Escuela: muestras en escuelas del Chaco para acercar el acervo museológico a los estudiantes, además de visitas guiadas, charlas y conferencias sobre museos y medios de comunicación. Programa Museos Afuera: exposiciones en espacios públicos concurridos como plazas, parques y centros comerciales para acercar el museo a un público no habituado a visitarlo.
- Programa Cine Museo: con ciclos de cine club en video, 16 y 35 mm, de directores clásicos y consagrados.
- Curso anual de fotografía y revelado en blanco y negro, que se efectuaba en un laboratorio creado en el museo y finalizaba con una muestra de los alumnos en las salas de la institución.

A estos programas especiales, debemos agregar las muestras temporarias con periodicidad mensual y las itinerantes en otras localidades de la provincia del Chaco, las presentaciones de libros, los trabajos de investigación, la apertura a disciplinas alternativas como el comics, el circo o la moda, las exposiciones que venían de otros museos argentinos, convenios con embajadas extranjeras, pasantías de estudiantes secundarios...

Lamentablemente, luego de 2007, el personal especializado de éste y otros museos debieron buscar nuevos lugares de trabajo por las razones ya explicadas, y se incorporó gente sin estudios ni especialización. La nueva impronta que se pretendió dar a éste y otros museos provinciales, en su mayoría, no dieron los frutos esperados.

Reflexiones finales

La provincia del Chaco posee una característica étnico-cultural que la define de las demás provincias argentinas. El proceso de poblamiento del territorio con inmigrantes de todas partes del mundo, con habitantes criollos de otras provincias y con indígenas locales, le otorga su particularismo e identidad cultural.

A través de la gestión privada se dieron manifestaciones culturales desde comienzos del siglo XX, pero la política cultural oficial partió desde que el Chaco es provincia: 1951-1953. Creemos que la gestión que comenzó el 10 de diciembre de 1995 y finalizó el mismo día de 2007 no tiene parangón en la historia cultural chaqueña. Se diagramó una política de Estado inclusiva a todos los sectores y fue agresiva en cuanto a la formación de gestores, la apertura de nuevos espacios y la creación de proyectos y programas que tuvieron fuerte aceptación social. El hecho de que la conducción de la Subsecretaría de Cultura haya estado durante estos doce años en las manos de un mismo funcionario, la profesora Marilyn Cristófani, es una clara muestra de ello. Esto fue algo inédito en la provincia: bástenos decir que en los siguientes

ocho años se cambió en tres oportunidades al responsable del área.

A partir del 10 de diciembre de 2007, un nuevo gobierno se hizo cargo de los destinos provinciales y nuevas autoridades se designaron en el área. Se anunciaron transformaciones en materia cultural, pero se mantuvieron las instituciones, programas y proyectos generados en el tiempo estudiado en este trabajo. Algunos cambiaron de nombre como para generar un sentido de identidad a la nueva gestión y marcar una diferencia con la anterior, como, por ejemplo, los foros *Pensar la Cultura* fueron rebautizados como *Congresos Provinciales de Cultura*, pero sin ninguna innovación.

Las instituciones culturales son casi las mismas de entonces (a excepción de dos de ellas: Museo del Hombre Chaqueño y Centro Cultural Alternativo) y mantienen una inercia poco activa.

El personal calificado de otros tiempos fue desplazado o se ha jubilado, y no se incorporaron profesionales formados en gestión cultural. Por otra parte, la planta ha crecido de manera alarmante. De unas 120 personas en 2007 a unas 650 en la actualidad, las cuales, en gran medida, no muestran interés en perfeccionarse a pesar de la oferta formativa en la ciudad al crearse la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura en la Universidad Nacional del Nordeste.

Destaca que la Casa de las Culturas ha sido el emblema de la actual gestión, y allí se volcó la mayor parte de los recursos y esfuerzos y con resultados positivos, aunque en detrimento de otras instituciones, como el Museo

Provincial de Bellas Artes, proyecto diseñado en la gestión 1995-2007 que funciona en el mismo edificio y carece de identidad propia.

La Ley de Creación del Instituto de Cultura, gestada en 2005 y aprobada en 2008 por la totalidad de los diputados chaqueños, brinda herramientas que debieran servir para llevar adelante una política cultural única en la historia local. Sin embargo, en algunos aspectos está desaprovechada y no se cumple en todo su articulado, como en cuestiones vinculadas a los concursos de cargos y partidas presupuestarias.

Han transcurrido casi ocho años desde entonces, pero aun resta tiempo como para desandar caminos y corregir rumbos, brindando al pueblo del Chaco lo que éste se merece y mirando en el espejo de la gestión cultural, que fue una bisagra en la política chaqueña.



Referencias bibliográficas y fuentes consultadas

- Archivo Histórico de la Provincia del Chaco. Documentos inéditos.
- Archivo de la ex Subsecretaría de Cultura de la Provincia del Chaco. Documentos inéditos.
- Archivo Museo de Medios de Comunicación. Documentos inéditos.
- Cristófani, M. (2013). Archivo personal. Documentos inéditos. Entrevista personal.
- Diario Norte* (1995-2014). Resistencia.
- Echarri, F. (2007). *El patrimonio cultural del Chaco*. Resistencia: Subsecretaría de Cultura de la Provincia del Chaco.
- _____. (2009). *Museo de Medios de Comunicación "Raúl Delfino Berneri". 1999-2009. Testimonio de una década*. Resistencia: Asociación de Amigos de la Cultura y el Medio Ambiente.
- Maeder, E. (1997). *Historia del Chaco*. Buenos Aires: Editorial Plus Ultra.
- Matta, C. (1999, 23 de diciembre). La gran rueda en movimiento. Resistencia. *Diario Norte*.
- Miranda, G. (1955). *Tres ciclos chaqueños (crónica histórica regional)*. Resistencia: Editorial Norte Argentino.
- Osuna, L. (1976). *El Chaco y su población (1895-1970)*. Folia Histórica del Nordeste N°2. Resistencia: Instituto de Historia, Facultad de Humanidades, UNNE.
- Rozas, Á. (2013). *El valor de la palabra*. Resistencia: Editorial Contexto.

Profesionalización de la gestión cultural en la Provincia de Corrientes (Argentina). Sistematización del Ciclo de Conferencias para la Gestión y Desarrollo Cultural

José Gabriel Romero*

Laura Arruzazabala**

Fany Lischnovsky***

Durante 2011, 2012 y 2013, el Instituto de Cultura de la Provincia de Corrientes llevó a cabo el Ciclo de Conferencias para la Gestión y Desarrollo de Políticas Culturales, actividad que se convirtió en el vector de una política cultural a mediano plazo, en la cual se priorizaron los espacios colectivos como puntos de encuentro para proyectar y difundir programas y actividades culturales.

.....
* Arquitecto egresado de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Master en Historia del Arte y la Arquitectura Universidad politécnica de Cataluña. Realizó cursos de posgrado en Conservación de Centros Históricos (ICCROM-Roma), entre otros muchos. Docente de grado y posgrado, tanto de la UNNE como de otras universidades americanas. Desde 2011 es Presidente del Instituto de Cultura de la Provincia de Corrientes, Argentina.

** Licenciada en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Santiago del Estero. Docente en la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) y autora de trabajos sobre gestión cultural. Asesora del gobierno provincial y Coordinadora Operativa del Ciclo de Conferencias para la Gestión y Desarrollo de Políticas Culturales.

*** Coordinadora General del Ciclo de Conferencias para la Gestión y Desarrollo de Políticas Culturales y Coordinadora del Ciclo de Formación para gestores culturales del Instituto de Cultura de Corrientes (Argentina).

La propuesta se caracterizó por la flexibilidad en el proceso de trabajo; se definieron dos propósitos centrales considerados complementarios:

- Aportar al enriquecimiento y especialización de las prácticas de gestores y actores de la cultura a través de espacios formativos, reflexivos y de intercambio en torno a ejes estructurales de gestión cultural.
- Profundizar los espacios formativos propios del campo de la gestión cultural desde los intereses y necesidades de los participantes.

La experiencia presentada se fundamenta en una idea innovadora de capacitación, que integra dos componentes interdependientes: por un lado, los ejes conceptuales que fortalecen y clarifican el campo de intervención, definidos desde la evaluación técnica en el marco de la política pública cultural y, por el otro, las temáticas que son del interés exclusivo de los participantes, mediante la implementación de encuestas de opinión que posibilitaron el relevamiento de aspectos que integrarían la oferta formativa.

Ambos responden a la necesidad de profesionalización y descentralización de servicios culturales, que constituye una de las demandas priorizadas en el Plan Estratégico Cultural de la Provincia de Corrientes (2009-2013): se destacó la elaboración de un diagnóstico participativo que reunió a referentes y gestores del sector en torno a la reflexión y discusión de la situación cultural de la provincia, principales problemáticas para el desarrollo del sector y “pistas propositivas” tendentes a resolver las dificultades planteadas.

En el marco del plan se identificaron como obstáculos: la discontinuidad en la visión e implementación de políticas públicas a largo plazo y los escasos espacios de formación que aportan a la profesionalización de los gestores culturales en sus ámbitos de intervención. Además, se definieron las líneas orientadoras de la política del área consistentes en la centralidad de la cultura como uno de los ejes vertebradores de la gestión pública, la democratización y participación de la ciudadanía en los bienes y servicios, la importancia de la cultura como herramienta de integración social y su impacto en el desarrollo local.

En el tramo actual del proceso se tiene la posibilidad de analizar críticamente lo recorrido y formular dos señalamientos a tener en cuenta para futuras acciones:

- La necesidad de incluir en la planificación estratégica del sector a otras áreas de la esfera pública para fortalecer la transversalidad de la cultura y el aporte diverso desde otras miradas.
- La maximización de los resultados emergentes del trabajo articulado, reflexión que procede de las actividades conjuntas con la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura de la Universidad Nacional del Nordeste.

Desarrollo

La provincia de Corrientes: datos generales

Corrientes es una de las 24 provincias que integran la República Argentina; por su ubicación, conforma la Región del Nordeste Argentino. Tiene una superficie total de 88 886 kilómetros cuadrados y la población es de 992 595 habitantes. Su división político-administrativa se configura con 25 departamentos y 70 municipios. El Censo 2010 revela que 19.7% de la población presentaba necesidades básicas insatisfechas, un índice que se muestra en baja cuando lo comparamos con mediciones anteriores.

Como una de las provincias más antiguas, posee una fuerte consolidación identitaria, síntesis de las raíces de los pueblos originarios (guaraníes), criollos e inmigrantes. Se destaca la importancia de la narrativa oral como mecanismo de transmisión de los saberes populares, la religiosidad popular sacro-profana e intensidad de sus ritos, el chamamé, como uno de los géneros musicales que identifica a la provincia, al igual que su danza y un valioso patrimonio arquitectónico colonial.

Su ubicación geográfica, también en materia cultural, es privilegiada en el espacio ampliado del Mercosur, lo que genera interesantes dinámicas interculturales en las zonas de frontera.

El sector cultural

La infraestructura, servicios y actividades productivas del área se concentran en la capital correntina; ésta y la ciudad de Resistencia (capital de la provincia de Chaco, distante a 21 kilómetros) conforman un polo cultural regional. La mayoría de los cines y teatros se ubican en la ciudad capital, en contraposición con las bibliotecas populares y organizaciones sociales, que se distribuyen proporcionalmente en el interior provincial.

Como resultado del mencionado Plan Estratégico Cultural y la coyuntura política favorable, se referencian dos acciones estructurales para el área:

- La jerarquización político institucional del sector cultural reflejada en la creación por ley de un organismo autárquico (Ley 6029 del Instituto de Cultura de la Provincia de Corrientes) que brinda condiciones más propicias para el diseño y la ejecución de las políticas públicas, como el incremento del presupuesto, la agilización de su funcionamiento y el desarrollo de programas que trasciendan a cada gestión gubernamental (políticas culturales a largo plazo).
- La profesionalización de gestores y referentes culturales, y la adopción del criterio de desconcentración de las propuestas formativas irradiadas desde el centro político-administrativo de la provincia, concretado mediante la experiencia que describimos a continuación.

La experiencia del ciclo de conferencias

El Instituto de Cultura de la Provincia de Corrientes, con el apoyo financiero del Consejo Federal de Inversiones, diseñó y organizó el Ciclo de Conferencias y Talleres para la Gestión y el Desarrollo de Políticas Culturales en 2011, que logró su continuidad durante los tres años siguientes.

Encuadrando la experiencia en un paradigma democrático, en el cual la cultura es herramienta de transformación social capaz de promover el desarrollo integral tanto individual como colectivo, el ciclo –con sus tres ediciones cumplidas– se desplegó por distintas localidades de la provincia y congregó a funcionarios y personal técnico del sector público, referentes independientes de la cultura, representantes de la sociedad civil y del sector privado, y exponentes nacionales y provinciales de distintos ámbitos del quehacer cultural.

Su finalidad era facilitar espacios formativos, reflexivos y de intercambio en torno a temas puntuales de gestión cultural, que aportaran al enriquecimiento y especialización de las prácticas de gestores y actores de la cultura, así como la profundización de aspectos derivados del interés de los participantes.

Diseñar una estrategia para la capacitación que respondiera a múltiples necesidades no fue fácil, más aún cuando se impuso una condición inexcusable: garantizar la participación amplia y la construcción colectiva. Por eso, el ciclo apuntó a que se trabajaran temas que enriquecieran

con sus aportes las prácticas de organizaciones, gestores y actores de la cultura.

Los temas del ciclo

Los criterios de selección de las temáticas, en un primer momento, se concentran en la mirada técnica que responde a las necesidades culturales identificadas. Posteriormente, se despliegan aspectos metodológicos participativos que recaban información sobre los intereses de los participantes directos.

A continuación, detallamos los ejes:

- Patrimonio histórico cultural.
- Reposicionamiento de museos.
- Estrategias para el rescate del patrimonio arquitectónico.
- Industrias culturales y creativas.
- Emprendimientos culturales.
- Marco conceptual y experiencias en el ámbito de la gestión cultural.
- Formulación de proyectos.
- Herramientas de internet para la gestión y difusión.
- Cooperación internacional: fuentes de financiamiento.
- Análisis del marco normativo cultural nacional, provincial y municipal.
- Plan estratégico participativo (PEP 2021).

Reflexiones sobre el ciclo de conferencias

A partir de los datos recabados a través de registros de la experiencia (observación participante) y encuestas de opinión a los asistentes, podemos sintetizar algunos puntos:

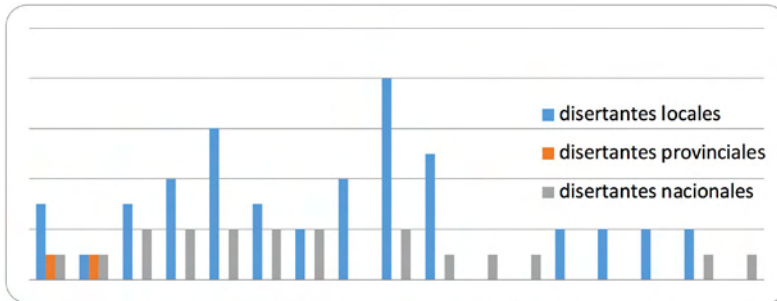
- Las capacitaciones se plantean con base en marcos conceptuales vinculados a experiencias culturales (ejemplos o casos puntuales locales o regionales, presentados por distintos referentes) y se tiene en cuenta cada contexto en particular y la demanda prevista, lo que permite establecer la conjunción de teoría y práctica.
- La modalidad de trabajo en taller facilita la exposición de las experiencias adquiridas y enriquece las competencias de los participantes, al favorecer el intercambio y la vinculación entre éstos, las instituciones u organismos públicos y privados. Así, el vínculo se retroalimenta al compartir intereses y recursos.
- El perfil del público que asiste a las conferencias y los talleres se repitió a lo largo de las tres ediciones (directores y referentes de entidades culturales de localidades del interior de la provincia), aunque también aparece uno nuevo y estimulante: jóvenes estudiantes de nivel secundario y terciario. Este comportamiento de los participantes se debe al mantenimiento de la calidad de los exponentes y profesionales, así como a la vigencia de las problemáticas que se abordan. Éstas interesan a los convocados tanto por su permanencia (patrimonio

material e inmaterial) como por sus propuestas innovadoras (herramientas de internet para la gestión).

- La diversidad de expositores también opera como un factor convocante, ya que ha estado marcada por la demanda propia de cada espacio y también por la trayectoria de cada uno de ellos, sean referentes nacionales, provinciales o locales.
- La continuidad del ciclo de conferencias contribuyó a alcanzar varios objetivos: estrechar vínculos personales, ajustar la organización del sector público y privado, perfeccionar las relaciones interinstitucionales, poner de relieve la importancia de crear un área de cultura en las localidades que no cuentan con ella, o ampliar la visión de aquellas existentes.
- El trabajo en equipo facilitó la elaboración de propuestas de acción inmediatas sobre los problemas y demandas concretas, las cuales en ciertos casos, además de interesar a los protagonistas primarios de la actividad cultural, involucraron a la comunidad en general.
- Por último, la propuesta generó un impacto favorable en la esfera política que propició la jerarquización del área cultural ante la mirada de los intendentes y demás funcionarios comunales y mejoró su posición en el concierto de las políticas públicas provinciales, aportando a la ampliación de espacios sociales de libertad creativa y de plena participación ciudadana.

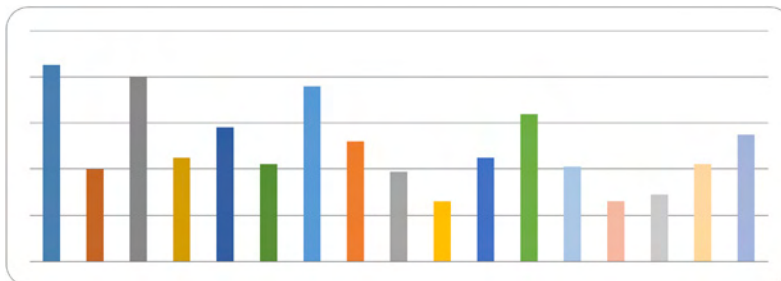
Lectura de variables intervinientes

Gráfica 1. Temas relacionados/disertantes



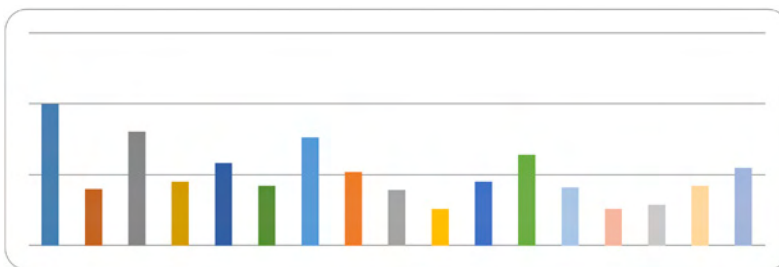
En el primer año, las jornadas se desarrollaron con la participación de disertantes locales, provinciales y nacionales. En los dos años siguientes predominaron las mesas conformadas por oradores locales y nacionales. En lo referente a las temáticas, primaron las relacionadas con cooperación internacional y desarrollo local.

Gráfica 2. Cantidad de participantes según la tematica



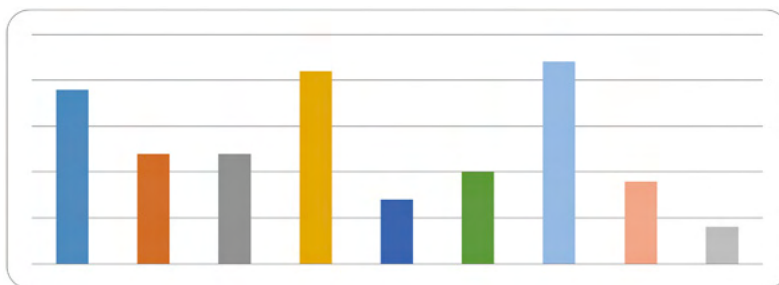
Durante el primer año, la participación fue mayor cuando se abordó la cooperación internacional vinculada a otros temas, como industrias culturales o asistencia técnica. En 2012, el aspecto que convocó fue el desarrollo local, que se repitió en 2013.

Gráfica 3. Cantidad de participantes según localidad



Los participantes asistieron, durante los tres años, a localidades distribuidas en las distintas regiones culturales en las que está dividida la Provincia de Corrientes. Las localidades donde hubo mayor convocatoria fueron Goya y Santo Tomé (en 2011), Bella Vista (en 2012) y Santa Rosa (en 2013).

Gráfica 4. Perfil de los participantes



El perfil de los asistentes durante los tres años del Ciclo de Conferencias y Talleres para la Gestión y el Desarrollo de Políticas Culturales, y en cada una de las jornadas realizadas, estuvo compuesto principalmente por referentes del área de cultura no sólo de la localidad donde tenía lugar la actividad, sino de poblaciones vecinas; esto, con el ánimo de integrar las regiones culturales de la provincia.

Otro grupo representativo de participantes fueron los estudiantes de los distintos niveles (secundario, terciario, universitario) y los empleados públicos (provinciales y de los municipios).

Conclusiones

Después de la experiencia descrita, es posible afirmar que los espacios de formación descentralizados no se agotan en la capacitación de los gestores; dinamizan aspectos como el trabajo en red, el posicionamiento del sector y la inclusión de otros actores de diferentes áreas y alcances:

a) El impacto provocado por el ciclo de conferencias es significativo. Se manifiesta en la participación activa de los gestores materializada a través de acuerdos en intervenciones por parte de los referentes locales, protagonismo en las acciones culturales, su significado simbólico y el enriquecimiento intelectual que aportan coherencia a una concepción moderna de la gestión cultural. Desde nuestro punto de vista, la cabal comprensión del vínculo entre teoría y práctica es el punto de partida de la profesionalización y jerarquización del campo en cuestión.

Si además de lo expuesto, a lo largo del proceso se observa la continuidad de los asistentes y la inclusión de otros públicos no previstos en la propuesta inicial, entonces podemos resaltar el cumplimiento de los objetivos propuestos ante esta interesante manifestación del sentido de pertenencia, elemento clave para alcanzar la sostenibilidad de cualquier política pública.

b) En los espacios de intercambio, discusión y construcción de conocimientos, es necesaria la dialéctica entre el saber intelectual y el experiencial, impregnados de características distintivas según el contexto, formación disciplinar y concepciones ideológicas-políticas. En la práctica presentada se alude a una puesta en valor del conocimiento local en respuesta a la deuda histórica de la hegemonía cultural que centraliza no sólo recursos, sino “conocimientos indiscutibles”.

En este aspecto, se lleva a cabo la compilación de contenidos al término de cada ciclo anual: “Corrientes Cultural, Construcción Colectiva” (2011) “Buenas prácticas de la gestión cultural” (2012) y “Claves estratégicas de la gestión cultural” (2013), y se deja constancia del diálogo fecundo en los múltiples encuentros en los cuales los gestores culturales de la provincia compartieron saberes y prácticas y entramaron una red que continúa consolidándose cada año.

c) Por último, si bien es difícil pensar la cultura desde la transversalidad, consideramos el desarrollo cultural como un componente capaz de favorecer los cambios sociales en pos del acceso, democratización y protagonismo de los ciudadanos en la construcción de su propia realidad.

Esto deja arcaica aquella noción de la cultura “eventualista” que brilla temporalmente, pero no deja huellas...



Referencias bibliográficas

AAV (2012). *Corrientes Cultural, Construcción Colectiva*. Buenos Aires: Eudeba.

Colombres, A. (2011). *Nuevo manual del promotor cultural*, tomos 1 y 2. Buenos Aires: Ediciones del Sol.

Maccari, B. y Montiel, P. (2012). *Gestión cultural para el desarrollo. Nociones, políticas y experiencias en América Latina*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Romero, G. (comp.) (2013). *Buenas prácticas de la gestión cultural*. Buenos Aires: Eudeba.

Santillán, R. y Olmos, H. (comps.) (2004). *El gestor cultural*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.

Páginas de internet

Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de Corrientes: <http://www.deyc-corrientes.gov.ar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.indec.gov.ar/>

Secretaría de Cultura de la Nación. Sistema de Información Cultural de la Argentina: <http://sinca.cultura.gov.ar/>

Desafios para formação de gestores públicos na implantação de uma Política de Estado para a Cultura e a consolidação do Sistema Nacional de Cultura

Telma Luzia Pegorelli Olivieri*

O Sistema Nacional de Cultura/SNC estrutura a Gestão Pública da Cultura a partir de conceitos e princípios que rompem com a lógica da gestão cultural até então empregada, mas ainda enraizada. Pode-se afirmar que a gestão cultural no Brasil era territorialmente centralizada nos grandes centros, prioritariamente na costa leste, concentrada na minoria detentora do “fazer cultural” e conseqüentemente a predominancia do mercado e das linguagens artisticas. Empregar à Cultura o conceito que a define em três dimensões: *simbólica, cidadã e econômica* é ampliar seus significados, garantir sua extensão à todos, compreender sua capacidade de gerir e ter sustentabilidade econômica e reconhecer a diversidade com toda sua magnitude. Nesse sentido, a Política Cultural que rege o

.....
* Doctora en Educación y exprofesora de la Universidad Federal de San Carlos (1995-2012). Fue coordinadora de cultura de San Carlos (2001-2012) y coordinadora general de instrumentos de gestión del Sistema Nacional de Cultura del Ministerio de Cultura; responsable del Programa Nacional de Formación de gestores y consejeros de cultura (2013-2015). Investigadora en el área de formación de profesores y gestión cultural.

SNC adota os princípios da tridimensionalidade cultural de maneira a garantir que a gestão pública da cultura se faça com e para todos.

A Política de Cultura estabelecida pelo SNC é o de Gestão compartilhada, é o entendimento de que a Política se faz, se fortalece e só será reconhecida com participação social. O SNC propõe a institucionalidade da Política Cultural, garantindo a autonomia dos entes federados (união, estados e municípios) e a participação social.

Em 2010 o Congresso Nacional aprovou o Plano Nacional de Cultura/PNC (Lei n. 12.343/10) e em 2012 a Emenda Constitucional 71/2012 que acrescenta à Constituição Federal o artigo 216-A. No Art. nº 216-A é instituído o Sistema Nacional de Cultura/SNC como o sistema organizador do processo de gestão das políticas públicas de cultura no Brasil.

O Sistema Nacional de Cultura, organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais.¹

Desde 2003 o Ministério da Cultura firmou diretrizes e desenvolveu ações com papéis fundamentais e definidos para

.....
¹ Emenda Constitucional 71, de 29 de dezembro de 2012, acrescenta o Artigo 216A à Constituição Federal: (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc71.htm)

a implantação do Sistema Nacional de Cultura e do Plano Nacional de Cultura. O discurso proferido pelo então Ministro da Cultura Gilberto Gil, no Fórum de Dirigentes Estaduais de Cultura no dia 19 de agosto de 2003, em Foz do Iguaçu, atesta a intencionalidade do ministério já naquela época.

Quero reforçar aqui o papel que atribuímos ao Sistema Nacional de Cultura, que deverá reunir o conjunto de órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação das políticas culturais. Sua organização e funcionamento deverão garantir a defesa e a valorização do patrimônio cultural brasileiro; a produção, promoção e difusão de bens culturais; a formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões; a democratização do acesso aos bens culturais; e a valorização da diversidade étnica e regional.²

A primeira meta do Plano Nacional de Cultura, a partir de proposta aprovada na II Conferência Nacional de Cultura (março de 2010), estabelece que até 2020 o Sistema Nacional de Cultura deverá se fazer presente e consolidado em grande parte do território nacional: *Sistema Nacional de Cultura institucionalizado e implementado, com 100% das unidades da federação (UF) e 60% dos municípios com sistemas de cultura institucionalizados e implementados.*³

O artigo 216-A da Constituição Federal expressa esses conceitos:

.....
² GIL, Gilberto, ex Ministro de Estado da Cultura (2003/2008), in Estruturação do Sistema Nacional de Cultura, SAI/MinC, 2005

³ BRASIL. *As metas do Plano Nacional de Cultura*. Brasília; MinC: 2011

Art. 216-A. O Sistema Nacional de Cultura, organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais.

§ 1º O Sistema Nacional de Cultura fundamenta-se na política nacional de cultura e nas suas diretrizes, estabelecidas no Plano Nacional de Cultura, e rege-se pelos seguintes princípios:

- I. diversidade das expressões culturais;*
- II. universalização do acesso aos bens e serviços culturais;*
- III. fomento à produção, difusão e circulação de conhecimento e bens culturais;*
- IV. cooperação entre os entes federados, os agentes públicos e privados atuantes na área cultural;*
- V. integração e interação na execução das políticas, programas, projetos e ações desenvolvidas;*
- VI. complementaridade nos papéis dos agentes culturais;*
- VII. transversalidade das políticas culturais;*
- VIII. autonomia dos entes federados e das instituições da sociedade civil;*
- IX. transparência e compartilhamento das informações;*
- X. X - democratização dos processos decisórios com participação e controle social;*
- XI. descentralização articulada e pactuada da gestão, dos recursos e das ações;*

XII. *ampliação progressiva dos recursos contidos nos orçamentos públicos para a cultura.*⁴

O SNC se estrutura em nove (9) componentes. São eles: I - Órgão Gestor de Cultura, II - Conselho de Política Cultural, III - Conferência de Cultura, IV - Plano de Cultura, V - Sistema de Financiamento à Cultura, VI - Sistemas Setoriais de Cultura, VII - Comissões Intergestores Tripartite e Bipartites, VIII - Sistema de Informações e Indicadores Culturais, e IX - Programa de Formação na Área da Cultura.⁵ Esses componentes devem estar organizados em Sistemas Estaduais ou Municipais de maneira a se articularem de forma sistêmica com o Sistema Nacional de Cultura.

A gestão cultural deve ser orientada pelo conjunto de diretrizes formuladas em um plano de cultura – decenal, discutido e aprovado pela sociedade civil em conferências públicas de Cultura. A criação de Sistemas Estaduais ou Sistemas Municipais de Cultura é feita por lei própria. Essa lei deverá organizar a Cultura do Estado / Município de maneira sistêmica. As relações sistêmicas implicam em se adotar posições que envolvam necessariamente **integração** e **co participação** entre as partes ou como diz Henrique Ratnner: *A abordagem sistêmica postula que todos os elementos influenciam e são influenciados reciprocamente* (Ratnner, 2006). É necessário, inclusive, enfatizar, a ideia sistêmica do SNC, nos 3 (três) tópicos que estruturam o SNC e que devem orientar a construção dos Sistemas Estaduais e Municipais de Cultura:

⁴ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm, acessado em 20 de março de 2014

⁵ § 2º do artigo 216-A da Constituição Federal, incluído pela Emenda Constitucional n. 71, de 2012

- *Coordenação* (órgão gestor de cultura),
- *Instâncias de articulação, pactuação e deliberação* (conselhos de políticas culturais, conferências de cultura e comissões intergestores) e os
- *Instrumentos de Gestão* (Planos estaduais e municipais de cultura, mecanismos de financiamento, sistema de informação e indicadores culturais, sistemas setoriais e programa de formação).

Para que o SNC se consolide é preciso firmar um pacto federativo entre os entes federados. Esse pacto é feito por adesão voluntária de estados e municípios ao SNC. Estados ou Municípios que queiram aderir ao SNC assinam um Acordo de Cooperação com a União, por meio do SNC. Ao assinarem o Acordo de Cooperação, Estados e Municípios assumem a responsabilidade de criarem seus Sistemas Estaduais ou Municipais de Cultura e com sistemas estaduais e municipais de cultura implantados teremos implementado o Sistema Nacional de Cultura.

Para a implantação dos Sistemas Municipais e/ou Estaduais os entes federados devem enviar ao Ministério da Cultura um Plano de Trabalho indicando os prazos para a estruturação de seus componentes, conforme a **Cláusula sexta: das obrigações dos partícipes, inciso II - ao Município/Estado incumbe** (parágrafos primeiro, segundo e terceiro do Acordo de Cooperação Federativa assinado):

- **Parágrafo primeiro:** os compromissos a serem desenvolvidos em decorrência deste Acordo de Cooperação, consideradas as obrigações de cada partícipe, serão detalhados em Plano de Trabalho, parte integrante deste instrumento, e do qual constará

o rol de atividades, o cronograma de execução e metas a serem atingidas.

- **Parágrafo segundo:** A elaboração dos Planos de Trabalho deverá ser realizada em comum acordo entre as partes, a partir da publicação deste Acordo de Cooperação no Diário Oficial da União.
- **Parágrafo terceiro:** O Plano de Trabalho deve ser executado e até dois anos, a partir da publicação deste Acordo de Cooperação no Diário Oficial da União.



As diretrizes e ações que deverão ser executadas pela Gestão Cultural serão “acordadas” e pactuadas nos Planos de Cultura. Os Planos de Cultura irão organizar e nortear a

execução das políticas públicas de cultura. São instrumentos de planejamento e gestão para essas políticas. E, por sua vez, os planos estaduais e municipais devem, igualmente, ser instrumento de planejamento e gestão da política local, devem estar articulados e alinhados ao PCN e sua construção deve ocorrer, por meio de procesos participativos.

Os Planos de Cultura devem garantir, por principio, o protagonismo dos entes federados, o diálogo institucional e social, legitimidade, transparencia, objetividade e por fim visão sistêmica e territorial.

O Plano Nacional de Cultura está fundamentado nas diretrizes estabelecidas pela Política Pública, tem 53 metas e periodicidade de 10 anos. Os objetivos do PCN são o fortalecimento das políticas públicas que assegurem o direito à cidadania cultural, a proteção, preservação e promoção do patrimonio material e imaterial, da diversidade étnica, artística e cultural, a ampliação do acesso à produção e fruição da cultura, e a inserção e o reconhecimento da cultura em modelos sustentáveis e socioeconômico, entre outros. As definição das 53 metas foram discutidas amplamente com a sociedade, envolvendo todas as unidades federativas.

Para o alcance das metas do PNC e a consolidação do Sistema Nacional de Cultura/SNC são necessárias e urgentes ações concretas, dentre elas, o Ministério da Cultura, por meio da Secretaria de Articulação Institucional (SAI), inicia em 2009 o Programa Nacional de Formação de Gestores e Conselheiros Culturais. Esse programa, vem realizando cursos de formação de agentes públicos culturais em todos níveis de governo em parcerias com universidades públicas e secretarias estaduais de cultura. Está amparado pelo

artigo 215 da Constituição Federal que prevê a *formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura, em suas múltiplas dimensões, para o desenvolvimento cultural do país* e no artigo 216-A que situa o *programa de formação na área cultural* como um componente da estrutura do SNC. As bases legais que o fundamentam também estão previstas na Lei n. 12.343/10. O Plano Nacional de Cultura propõe, ainda, em seu artigo 3º que o SNC será o principal articulador federativo do PNC estabelecendo mecanismos de gestão compartilhada entre os entes federados e a sociedade civil.⁶

É preciso frisar também que o Ministério da Cultura disponibiliza no site do Ministério, no blog do SNC e em impressos, enviados aos estados e municípios, uma vasta publicação sobre o SNC e o PNC: **Estruturação, Institucionalização e Implementação do SNC** (publicado em dezembro 2011/MinC), **SNC - Guia de orientações para os Municípios: perguntas e respostas** (publicado em novembro de 2011/MinC), **SNC - Guia de orientações para os Estados: perguntas e respostas** (publicado em dezembro de 2011/MinC) e nas **As metas do Plano Nacional de Cultura** (publicado em junho de 2012/MinC), **Como fazer um plano de cultura** (publicado em novembro de 2013)⁷ Além desses materiais é possível consultar no site do Ministério vários

⁶ Plano Nacional de Cultura (Lei nº 12.343/2010) - Artigo 3º

§ 1º O Sistema Nacional de Cultura - SNC, criado por lei específica, será o principal articulador federativo do PNC, estabelecendo mecanismos de gestão compartilhada entre os entes federados e a sociedade civil.

§ 2º A vinculação dos Estados, Distrito Federal e Municípios às diretrizes e metas do Plano Nacional de Cultura far-se-á por meio de termo de adesão voluntária, na forma do regulamento.

⁷ Pode-se com certeza afirmar que essas publicações são os manuais dos Gestores de Cultura, nelas foram incorporadas as discussões levadas a cabo pela sociedade civil e aprovadas nas Conferências Nacionais de Cultura. Elas são guias que orientam e informam sobre as diretrizes da Política Pública de Cultura.

outros textos que embasam as premissas e princípios das Políticas Públicas adotadas pelo MinC.

Apresentamos, de maneira breve, o Sistema Nacional de Cultura e o Plano Nacional de Cultura, os componentes do SNC, a legislação que garante sustentabilidade legal, os instrumentos necessários para a implantação, a necessidade de visão sistêmica, seus objetivos, princípios e conceitos que são os articuladores para a institucionalização da Política Cultural no Brasil.

A seguir faremos a exposição sobre o Programa Nacional de Formação de Gestores e Conselheiros Culturais e traremos ao final os Desafios para a formação de gestores públicos na implantação de uma Política de Estado para a Cultura.

Programa nacional de Formação de Gestores e Conselheiros Culturais

O Programa Nacional de Formação na Área Cultural é um dos componentes do Sistema Nacional de Cultura. A capacitação dos gestores culturais municipais e estaduais deve vir a ser: *fator de motivação, de repertório e de fortalecimento para o gestor cultural* implantar o Sistema de Cultura em seu estado / município e consequentemente consolidar o SNC em território nacional, como prevê a meta do PNC. São os gestores, que atuam na ponta, o diálogo e a voz do ministério em defesa do SNC.

A partir do olhar dirigido ao seu principal objetivo: *Fomentar a implantação de sistemas de cultura nas diversas regiões do país* os cursos de capacitação de gestores culturais têm mão dupla o de fornecer, com subsídios e procedimentos os mecanismos que viabilizem a implantação dos sistemas de cultura e ao mesmo tempo de estimular novas práticas de gestão de governança e a sociedade civil.

O sucesso do Sistema Nacional de Cultura, além da definição clara do seu marco teórico- -conceitual e jurídico-legal, e da concepção de uma arquitetura que incorpore a diversidade e complexidade da área cultural, depende do fortalecimento institucional da gestão cultural no país com a qualificação, nos planos federal, estadual e municipal, dos gestores públicos e dos conselheiros de cultura, que são os responsáveis por sua implementação⁸ (MinC, 2011, p. 26).

A Coordenação-Geral de Instrumentos de Gestão do Sistema Nacional de Cultura - CGSNC é responsável pelos Programas Nacionais de *Apoio ao Fortalecimento Institucional de Órgãos Gestores da Cultura* e de *Formação de Gestores Culturais* e *desenvolve* os seguintes projetos:

- Formação de Gestores e Conselheiros Culturais
- Apoio à Elaboração de Planos Estaduais e Municipais de Cultura
- Oficinas Temáticas

Os programas de formação de gestores culturais e o apoio técnico para elaboração dos Planos de Cultura, para

.....
⁸ Brasil, Ministério da Cultura. *Estruturação, Institucionalização e Implementação do Sistema Nacional de Cultura*, Dezembro 2011

fortalecimento institucional dos órgãos gestores de cultura, foram concebidos tendo como cenário a organicidade entre o Sistema Nacional de Cultura e o Plano Nacional de Cultura.

Esses programas tiveram início em 2009 com o projeto piloto - curso de formação de gestores - desenvolvido pela UFBA e contou com o apoio de consultores do MinC que colaboraram para a concepção e conceitos que subsidiam a estruturação do Sistema Nacional de Cultura. Desde então a Secretaria de Articulação Institucional tem somado esforços para oferecer cursos de formação em gestão pública da cultura e ações de assistência técnica aos entes federados para a elaboração de seus respectivos planos decenais de cultura. Esses esforços contribuem para o cumprimento da meta 36 do PNC que estipula *“Gestores de cultura e conselheiros capacitados em cursos promovidos ou certificados pelo Ministério da Cultura em 100% das Unidades da Federação (UF) e 30% dos municípios, dentre os quais, 100% dos que possuem mais de 100 mil habitantes”* e na Lei 12.343/10 (art.3º e Capítulo I do Anexo) que institui o Plano Nacional de Cultura.

As ações para esses projetos são executadas pelo Programa de Descentralização do Governo Federal por meio de assinatura de termos de cooperação com universidades federais, ou por celebração de convênios com secretarias de cultura ou organizações não governamentais. No projeto - **FORMAÇÃO DE GESTORES E CONSELHEIROS CULTURAIS** - foram desenvolvidas as seguintes ações:

- **CURSOS FORMALIZADOS PELA SAI/MinC**



NOME DO CURSO	INSTITUIÇÃO	INÍCIO / FIM	TIPO DO CURSO				CARGA HORÁRIA	Nº DE VAGAS	Nº DE CONCLUINTES
			Lato Sensu	Extensão	EAD	Presencial			
Curso de Extensão em Administração Pública da Cultura	UFRS	2013/2013		X	40H	168H	208H	64	40
Curso para Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste 1ª Edição	FUNDAJ / UFRPE	2012/2013	X		0H	360H	360H	50	39
Programa de Formação em Gestão Cultural	UFBA	2010 / 2011		X	202H	127	329H	64	61



TOTAL PARCIAL	Curso de Gestão Cultural - Formação de Gestores Culturais do Estado da Paraíba SECULT / UFCG 2013/ 2014	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Cultural dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro (PADEC) - Curso de Formação de Gestores Públicos e Agentes Culturais SECULT / UERJ 2013/ 2014	Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural UFPA 2013/ 2014
	X	X	X
	70H	115H	100H
	136H	16H	100H
	206H	131H	200H
	320	984	80
1562	152	371	50
713			



Curso de Extensão em Gestão Cultural - Municípios do Estado de Roraima	Curso de Capacitação ao Sistema Municipal de Cultura	Curso para Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste 2ª Edição	Metodologia para Formação de Gestores Culturais dos Estados e Municípios do Centro-Oeste
UFRR	CONSÓRCIO CULTURANDO	FUNDAJ / UFBA	UNB
2015	2014	2014	2014
X	X	X	X
0	0	77H	112H
160H	72H	348H	128H
160H	72H	425H	240H
46	64	50	220
Em andamento	finalizado	finalizado	finalizado



Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Pública - EAD - 4 turmas de 200 alunos cada: janeiro-maço, abril-junho, julho-setembro, outubro-dezembro (continuidade)	Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural - 20 municípios da região Oeste do Estado do Pará	Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Pública da Cultura - Municípios do Estado do Acre
UFRS	UFOPA	UFAC
2015	2015	2015
X	X	X
208H	0	100H
0	120h	100H
208H	120H	200h
800	40	42
Em andamento	finalizado	Em andamento



Curso de Aperfeiçoamento para Gestores Públicos de Cultura - municípios da região do Cariri (Sul) e Centro-Sul do Estado do Ceará	Curso à distância de formação de conselheiros de patrimônio e cultura do Estado de Minas Gerais	Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural (32 municípios das 4 regiões de integração: Metropolitana, Guamá, Caetés e Capim do Estado do Pará) - continuidade
UFC	Convênio Secult/MG - UEMG	UFFPA
2015	2015	2015
X	X	X
76H	140	76H
74H		124H
150H	140H	200H
120	320	60
Em andamento	a iniciar	Em andamento

Curso de Formação para Gestores e Conselheiros de Cultura	UFABC	2015	X	132	132	168	a iniciar
---	-------	------	---	-----	-----	-----	-----------

O projeto *Apoio à elaboração de Planos Estaduais e Municipais de Cultura*, atende o cumprimento à Lei nº 12.343, de dezembro/2010, que institui o Plano Nacional de Cultura e dispõe no seu Art. 3º, §4º, sobre a responsabilidade do Ministério da Cultura de oferecer assistência técnica e financeira aos entes da federação para a produção de planos municipais e estaduais de cultura. Foram desenvolvidas as seguintes ações:

PROJETOS FORMALIZADOS PELA SAI DE APOIO TÉCNICO À ELABORAÇÃO DE PLANOS DE CULTURA								
NOME DO PROJETO	INSTITUIÇÃO	INÍCIO / FIM	TIPO		CARGA HORÁRIA		Nº DE VAGAS	Nº DE CONCLUINTE
			Assistência	Oficina	EAD	Presencial		
Apoio técnico e capacitação a Estados para elaboração de Planos Estaduais de Cultura.	UFSC	2011/2014	x			x	22	21



Apoio técnico e capacitação para elaboração do Plano Municipal de Cultura de São Paulo	Apoio técnico e capacitação a Estados para elaboração de Planos Estaduais de Cultura (continuidade)	Planos Municipais de Cultura em ambiente de aprendizagem à distância (400 municípios)
convênio Secult de SP	UFSC	UFBA
2015	2015	2014
x	x	x
x		
x	x	141H
1	2	800
a iniciar	a iniciar	em andamento

Outra ação importante que o Ministério desenvolveu em 2013 foram as **Oficinas de implementação dos sistemas estaduais e municipais de cultura**. Essas oficinas foram destinadas à gestores, servidores, conselheiros de cultura dos estados e municípios em fase de implantação de sistemas de cultura. Para essas oficinas o Ministério preparou material específico com textos fundantes e complementares para consulta sobre as diretrizes das Políticas Públicas de Cultura no que se refere à implantação do SNC, seus componentes e legislação pertinente.

Os temas abordados, em encontros presenciais, tratam das *Bases conceituais e jurídicas; Integração, institucionalização e componentes do Sistema Nacional de Cultura; Instâncias de Pactuação e Deliberação: conferências e conselhos de política cultural; Mecanismos de financiamento e Instrumentos de gestão*.

A metodologia aplicada contemplou debates, exercícios de planejamento, diagnóstico, avaliação dos diferentes estágios de implantação nos municípios participantes e apresentação de resultado ao final. A duração de cada oficina foi de 3 dias e foram realizadas 21 oficinas, com mais de 900 participantes e 492 municípios atendidos nas regiões do país (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul).

Além dessas ações, em abril de 2013, o Ministério realizou o **1º Seminário Cultura e Universidade**. Esse seminário contou com a participação de representantes do Ministério da Cultura, Pró-Reitores de Extensão, de Graduação e de Pesquisa, Coordenadores de arte e cultura das Instituições Públicas de Ensino Superior, representantes de graduandos e pós graduandos, representantes das editoras, rádios e

tvS universitárias, gestores do MINC, do MEC, do MCTI, da CAPES, do CNPQ e da FINEP. Seu principal objetivo foi iniciar um processo de construção de políticas públicas da cultura adequadas ao ambiente universitário brasileiro.

As propostas discutidas durante o encontro devem nortear o Ministério da Cultura nos programas de Formação na área Cultural. Devem, também, incentivar e iniciar o diálogo para que as universidades brasileiras invistam em cursos de Gestão Pública na área da Cultura.

Os Grupos de Trabalho, formados por pesquisadores em Política Cultural, propuseram, entre outros temas, a atualização permanentemente dos coordenadores e professores sobre os conteúdos referentes às políticas públicas de cultura com ênfase no SNC, o fomento, estudo e pesquisa voltados para o desenvolvimento do Programa Nacional de Formação e Qualificação de Gestores Culturais e principalmente a definição de um currículo mínimo que permitirá ao MinC assessorar e cancelar cursos propostos por instituições públicas e privadas.

O resultado concreto desse trabalho é a proposição dos **Parâmetros curriculares nacional para a oferta de cursos para a formação de gestores culturais**. Três eixos subsidiam esses parâmetros curriculares: a) *Políticas públicas de cultura*, b) *Cultura, diversidade e desenvolvimento* e c) *Planejamento e gestão pública da cultura*. Foram discutidos os conteúdos a serem abordados em cada um dos eixos temáticos. De modo geral esses eixos devem abordar, minimamente, os seguintes conteúdos:

a) *Políticas públicas de cultura* - Cultura como direito e cidadania cultural, Política cultural no Brasil – perspectiva histórica, Política cultural local, territorial, setorial e regional, etc.,

b) *Cultura, diversidade e desenvolvimento* - Dimensões da cultura, Interfaces e mediações, Diversidade cultural – reconhecimento, proteção e promoção, Diversidade cultural e desenvolvimento regional, Economia da Cultura e

c) *Planejamento e gestão pública da cultura* - Princípios da gestão pública, O Sistema Nacional de Cultura, O Plano Nacional de Cultura, Legislação atual da cultura no Brasil e instrumentos jurídicos internacionais, entre outros.

Com a definição desses conteúdos o MinC, em 2014, pretende lançar um edital nacional que garanta as particularidades e especificidades locais/regionais, bem como contruir os indicadores necessários para o acompanhamento e avaliação dos resultados dos cursos desenvolvidos com apoio do MINC. Esses estão entre os desafios que pretendemos enfrentar para melhorar os indicadores que informam sobre o alcance da meta 36 do PNC.

Como estamos: panorama atual dos municípios brasileiros em relação ao SNC

As 5 regiões brasileiras apresentam um índice de adesão ao SNC “satisfatório”, considerando que as metas do Plano Nacional de Cultura são para 10 anos. Segundo os dados fornecidos pela Coordenadoria Geral de Implantação

e Monitoramento do SNC da Secretaria de Articulação Institucional (CGIM/SAI/MinC), atualizados em 17 de setembro de 2015, 2077 municípios e todos os estados e o Distrito Federal aderiram ao SNC (tabela 1).

De acordo com a meta n. 1 do Plano Nacional de Cultura, em 2020 deveríamos ter no mínimo 3.340 municípios e todos os estados com Sistemas de Cultura implementados e institucionalizados. Portanto, esses dados nos induz a interpretação “favorável”.

Tabela 1

ACORDO DE COOPERAÇÃO FEDERATIVA						
REGIÃO	ESTADOS E DF	ACORDOS ESTADOS E DF	%	QUANT. DE MUNICÍPIOS	ACORDOS COM MUNICÍPIOS	%
CO	Distrito Federal	1		1	-	-
CO	Goiás *	1		246	73	29,7%
CO	Mato Grosso *	1		141	47	33,3%
CO	Mato Grosso do Sul *	1		79	52	65,8%
TOTAL REGIÃO CENTRO OESTE		4	100,0%	467	172	36,8%
N	Acre*	1		22	10	45,5%
N	Amapá *	1		16	4	25,0%

N	Amazonas *	1	62	10	16,1%	
N	Pará*	1	144	80	55,6%	
N	Rondônia *	1	52	15	28,8%	
N	Roraima *	1	15	9	60,0%	
N	Tocantins*	1	139	46	33,1%	
TOTAL REGIÃO NORTE		7	100,0%	450	174	38,7%
NE	Alagoas *	1	102	21	20,6%	
NE	Bahia *	1	417	165	39,6%	
NE	Ceará *	1	184	124	67,4%	
NE	Maranhão *	1	217	121	55,8%	
NE	Paraíba *	1	223	82	36,8%	
NE	Pernambuco *	1	185	61	33%	
NE	Piauí *	1	224	55	24,6%	
NE	Rio Grande do Norte *	1	167	76	45,5%	
NE	Sergipe *	1	75	19	25,3%	
TOTAL REGIÃO NORDESTE		9	100,0%	1794	724	40,4%
SE	Espírito Santo *	1	78	23	29,5%	
SE	Minas Gerais *	1	853	231	27,1%	
SE	Rio de Janeiro *	1	92	59	64,1%	
SE	São Paulo *	1	645	203	31,5%	

TOTAL REGIÃO SUDESTE		4	100,0%	1668	516	30,9%
S	Paraná *	1		399	120	30,1%
S	Rio Grande do Sul *	1		497	187	37,6%
S	Santa Catarina *	1		295	184	62,4%
TOTAL REGIÃO SUL		3	100,0%	1191	491	41,2%
TOTAL BRASIL		27	100,0%	5570	2077	37,3%
*Inclusive Capital				Atualizado em 17/09/2015		

Embora esses números pareçam razoáveis, para o alcance da meta é preciso que os sistemas culturais desses entes federados sejam constituídos. Até o final de 2014, apenas 6 estados tinham seus sistemas constituídos legalmente e não havia dados confiáveis sobre o quantitativo de municípios com sistemas municipais constituídos. Além de constituídos legalmente é preciso uma força tarefa por parte do ministério para “fiscalizar e monitorar” os sistemas estaduais e municipais. Nesse sentido, que reforçamos a urgência e a necessidade da capacitação e sensibilização dos gestores municipais para a implementação do SNC. O oferecimento de **Cursos de Capacitação e Formação de Gestores Públicos de Cultura**, voltados para implantação do SNC é muito importante e vai ao encontro das propostas e encaminhamentos apresentados pelos consultores que elaboraram um diagnóstico sobre a situação da implantação do SNC no ano de 2012.

Desafios a serem enfrentados

Durante o ano de 2012 o Ministério da Cultura, por meio da consultoria UNESCO no Projeto 914BRZ4013 - INTERSETORIALIDADE, DESCENTRALIZACAO E ACESSO A CULTURA NO BRASIL, contratou consultores para avaliação e diagnóstico sobre a implantação do SNC no Brasil.

Após a leitura dos produtos elaborados por esses consultores, mesmo levando em consideração a diversidade, a territorialidade, a riqueza cultural e as adversidades das regiões brasileiras, em relação à implantação do SNC é possível um diagnóstico muito semelhante. Esse diagnóstico pode ser resumido, segundo nosso entendimento, em três pontos:

1. Pouca compreensão entre os gestores de que a assinatura de adesão ao SNC, por meio do Acordo de Cooperação Federativa é apenas o primeiro passo para implantação do SNC e a *institucionalização da cultura* e de que ao aderirem ao SNC os estados e municípios assumem a responsabilidade de implantar os Sistemas Estaduais e Municipais;
2. Pouca compreensão de que o SNC só vai de fato cumprir sua função sistêmica a partir do momento que os entes federados (união, estados e municípios) assumam e implementem os itens pactuados e parte integrante do Acordo de Cooperação Federativa;
3. Pouca compreensão dos componentes obrigatórios e como estruturá-los para que os sistemas estaduais e municipais sejam implantados.

Estes pontos, por nós elencados, permitem afirmar a necessidade de capacitação dos gestores de cultura para implantação dos sistemas estaduais e/ou municipais. Segundo a consultora Cristina Vale, entre outras constatações, verificou que:

Considerando o tamanho do desafio que está posto, reforçamos a necessidade de uma ação urgente e ampla em todo o território nacional para somarmos esforços em todas as esferas governamentais e representações da sociedade civil numa campanha de sensibilização sobre a importância do SNC e assessoramento técnico para a efetivação dos sistemas de cultura de forma qualitativa⁹.

É comum, mesmo em governos de continuidade (reeleição ou sucessão) encontrarmos gestores que nem sempre têm conhecimento sobre as diretrizes das Políticas Públicas de Cultura em discussão e implantação pelo Ministério da Cultura.

Esse cenário torna-se mais complexo quando o inserimos nos dados por faixa populacional dos municípios brasileiros. Mais de 70% dos municípios brasileiros têm menos de 20.000 habitantes e se somarmos aqueles com até 50.000 habitantes, esse percentual chega a quase 90% (tabela 3).

.....
⁹ Cristina, consultora região nordeste (Maranhão e Piauí), produto 1, p. 59, 2012

Tabela 2

CLASSES DE POPULAÇÃO DOS MUNICÍPIOS	QUANT. DE MUNICÍPIOS	%	
Até 5.000	1.301	23,3	
De 5.001 a 10.000	1.212	21,8	70,3
De 10.001 a 20.000	1.401	25,2	89,1
De 20.001 a 50.000	1.043	18,8	18,8
De 50.001 a 100.000	325	5,8	5,8
De 100.001 a 500.000	245	4,4	4,4
Mais de 500.000	38	0,7	
TOTAL BRASIL	5.565	100%	

Fonte: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse_tab_brasil_zip.shtm

Temos que levar em consideração também a adversidade que a grande maioria dos municípios enfrentam junto à gestão municipal. Diferentemente de outras políticas públicas já estabelecidas há mais tempo e com sistemas consolidados (educação, assistência social e saúde), a Política de Cultura ainda carece de ocupar os espaços da política pública.

Nos municípios pequenos essa situação se agrava. Quase não há órgão específicos de cultura e por consequência não há orçamento, são poucos ou nenhum servidor, são raros os equipamentos, etc. Para esses municípios é preciso haver ações direcionadas, pontuais e, segundo Cristina Valle, uma das dificuldades enfrentadas por eles é a *falta de sensibilização*

*dos gestores públicos estaduais para assumirem a liderança nos seus estados no processo de constituição dos sistemas estaduais e municipais de cultura envolvendo os entes federados nesse novo modelo de pensar cultura de forma articulada em rede.*¹⁰

A consolidação do SNC permitirá a transferência de recursos, por meio do Fundo Nacional de Cultura aos Fundos Estaduais e Municipais de Cultura. A expectativa para esse mecanismo de financiamento e investimento no campo cultural é a grande mola geradora e incentivadora para a adesão de Estados e Municípios ao SNC. Porém, a concretização desse processo ainda não se efetivou. Para isso são necessárias várias ações do próprio Ministério que envolvem também o Congresso Nacional. A união dos entes federados que já constituíram seus Sistemas de Cultura, a partir de leis próprias, com no mínimo **conselhos de cultura funcionando, planos decenais e fundos instituídos (CPF da Cultura¹¹)** será a maneira mais eficaz de “cobrar” do Ministério e do Congresso as ações de financiamento para a Gestão Pública da Cultura em todo território nacional.

Esse cenário indica a urgência de ações contínuas para o alcance das principais metas e diretrizes estabelecidas pelo Ministério e à concretização do Plano Nacional de Cultura/ PNC (*carta magna da política cultural*).

¹⁰ VALE, Cristina, consultora região nordeste (Maranhão e Piauí), produto 1, p. 59, 2012

¹¹ CPF da Cultura – no Brasil todos os brasileiros tem que ter o CPF (cadastro de Pessoa Física), essa imagem faz menção a essa obrigatoriedade, no campo cultural, também aos municípios

Os gestores de cultura devem estar totalmente esclarecidos sobre o SNC, bem como ter os instrumentos necessários com argumentos convincentes para implantarem o Sistema Municipal de Cultura em seus municípios.

Entendemos a complexidade para a implantação de um Sistema de Cultura que foi estabelecida em três fases: a) *Institucionalização da lei do Sistema*, b) *Estruturação de seus Componentes* e c) *Elaboração do Plano de Cultura*. Além de se instituir a prática da gestão compartilhada com a sociedade civil. O primeiro passo para praticar/executar a Gestão Pública com os princípios do SNC é envolver todos os setores culturais locais de maneira a estabelecer um processo democrático de participação social na formulação das políticas culturais.

Acreditamos que Formação de Gestores Públicos e Conselheiros de Cultura é uma das ações necessárias e fundantes para o êxito do SNC e para o cumprimento das metas do PNC. Percebemos que um dos gargalos na implementação do SNC é a falta de compreensão por parte dos gestores públicos de sua visão sistêmica que envolve as 3 esferas de governo (união, estados e municípios). O Programa Nacional de Formação e Conselheiros Culturais tem a tarefa de *apresentar e afirmar o SNC e sua visão sistêmica e de Política Pública, garantindo a autonomia e independência de cada ente federado*.

Dentre os desafios que nos colocamos acreditamos ser necessário a avaliação dos egressos participantes nos cursos já ofertados pelo Ministério, dos procedimentos metodológicos propostos, dos conteúdos ministrados e

dos impactos desses conteúdos para a gestão cultural. As perguntas que nos fazemos são:

1. a apropriação de seu conteúdo colaborou para a construção do conhecimento e reforçou a proposição do SNC;
2. a apropriação de seu conteúdo serviu de *fator de motivação, de repertório e de fortalecimento para o gestor cultural* implantar o **Sistema Municipal de Cultura** em seu município
3. a formação de Gestores Públicos e Conselheiros de Cultura garantiu os mecanismos de processos participativos, criou multiplicadores e respeitou a realidade de cada local, enfatizando a importância de:
 - envolver todo o setor cultural local;
 - elencar prioridades e estratégias de ação;
 - dialogar com as instâncias institucionais e da sociedade civil;
 - assegurar o protagonismo municipal e/ou estadual;

Considerações finais

Desafios e Construção - Política de Estado para a Cultura ou Estado para Políticas de Cultura?

A criação do SNC tem a marca da ousadia, da sensibilidade e da necessidade de se estabelecer no Brasil uma Política Pública de Cultura como Política de Estado. Porém sua implantação e implementação para que se

cumpram as metas do PNC são desafios que vão além da vontade política.

O fundamento do SNC traz em seu bojo o conceito de *Gestão Compartilhada entre entes federados e a sociedade civil* para isso as instâncias participação e de execução devem estar integradas. A *visão sistêmica do SNC* e seu processo contínuo, aberto, participativo de gestão compartilhada entre entes federados e controle social tem que efetivamente ser absorvida por todos que atuam no campo cultural. Temos certeza que sem sua devida compreensão a implantação do SNC em todo território nacional ficará comprometida. Não temos dúvidas do tamanho desse desafio.

Acreditamos que o maior desafio para a formação de Gestores Públicos para atuarem com o Sistema Nacional de Cultura é o de desenvolver competências e habilidades para gestão de políticas culturais com os princípios do SNC. Para isso, os cursos de formação, em nosso entendimento, devem servir de *fator de motivação, de repertório e de fortalecimento* para implantação do Sistema de Cultura no estado / município e conseqüentemente consolidar o SNC em território nacional. O SNC só vai de fato cumprir sua função sistêmica a partir do momento que os todos os entes federados (união, estados e municípios) assumam e implementem os itens pactuados.

Por outro lado, o gestor cultural no *dia-a-dia da cultura* tem que lidar com as *práticas estabelecidas, os vícios constituídos, os usos instituídos e os difíceis caminhos da máquina pública*. Somado a isso a gestão tem que driblar *orçamento, propor Programas do PPA, manter equipamentos*

culturais, oferecer serviços “de cultura”, administrar pessoal, etc, etc.

Diante desse cenário, dos desafios e da complexidade para implantar o SNC o pesquisador Alexandre Barbalho, aponta para a necessidade da sociedade civil se apropriar do SNC para sua sobrevivência e implantação:

Certamente, o Sistema não está implantado e muito esforço político e institucional deverá ser dispendido para que, de fato, se torne um programa relativamente estável. E aqui entra o papel decisivo dos agentes culturais externos ao governo e de seus movimentos. Em outras palavras, caberá, em grande parte, ao modo como a sociedade vem se apropriando, ou não, do Sistema a continuidade das ações, em especial se ocorrer uma mudança na conjuntura político-partidária que há doze anos conduz o poder executivo do país (Barbalho, 2014, p. 203, grifo nosso).

Mesmo que o SNC estabeleça como princípios a gestão compartilhada e a pactuação social, por meio de conselhos e conferências, o que temos vivenciado ainda é um longínquo horizonte. Em nossa visão, os grandes desafios impostos são *coordenar gestão participativa e democrática com Políticas de Cultura e marcos regulatórios conjugados, estabelecer prioridades e estratégias de ação, e garantir diálogos com as instâncias institucionais, a sociedade civil e o protagonismo social.*

Os conteúdos propostos no Programa de Formação vão propiciar e assegurar ao gestor público as competências e habilidades para esses desafios e ações concretas, conjuntas, compartilhadas e transversais? Vão garantir legitimidade simbólica e institucional em consonância com os conteúdos

e formas que resultarão nas ações? Segundo Barbieri (2012) *O que determina a natureza das mudanças e das inovações das políticas é o exercício do poder político, não um processo analítico de solução de problemas, nem tão pouco uma atividade do tipo científica* (p. 62).

Em nossa avaliação e conclusão acreditamos que a formação de gestores públicos de cultura deve ir além dos conteúdos propostos pelo MinC, por meio de seu programa de formação. Acreditamos que os discursos dos gestores, em todos os níveis: federal, estaduais e municipais, deveriam estar alinhados com as narrativas institucionais da política e da prática. Observamos que há uma longa distância a ser percorrida.

Responder a questão que aqui introduzimos quais *Desafios* para a FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS PARA ATUAREM NO SISTEMA NACIONAL DE CULTURA/SNC, consideramos premente a necessidade de se avançar: a) em relação ao protagonismo cultural com participação e controle social, b) nas teorias que permitam a reflexão para além das condições de acesso e democratização, a partir de estudos de casos, e c) reconhecer a relação conflituosa entre Estado e protagonismo social no cenário atual. É preciso se avançar para que tenhamos um *Estado para as Políticas de Cultura*. Qual é a relação nesse novo cenário?

Muito temos que avançar e aprender em relação ao protagonismo cultural com participação e controle social. Algum caminho já trilhamos. Já demos alguns passos para a superação dos problemas sociais, o respeito à história, ao meio ambiente, e sobretudo ao direito cultural.

Aspectos que determinam a construção de uma sociedade mais digna e mais justa e que contribuem para *a construção de identidade e a expressão do ser humano* e para que todos os cidadãos possam aspirar à felicidade individual e coletiva.



Bibliografia

- BARBALHO, A. O Sistema Nacional de Cultura no governo Dilma: continuidades e avanços, in *Lusophone Journal of Cultural Studies* Vol. 2, n.2, 2014
- BARBIERI, N. *Por qué cambian las políticas públicas? Una aproximación narrativa a la continuidad, el cambio y la despolitización de las políticas culturales. Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, 2012*
- BRASIL. *As metas do Plano Nacional de Cultura*. Brasília; MinC, 2011
- BRASIL, *A estruturação do Sistema Nacional de Cultura*, Brasília; MinC, 2011
- CHAUÍ, M. Cultura política e política cultural, in *Estudos. Avançados*, vol.9 no.23 São Paulo Jan./Apr. 1995
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – *História da Administração* - <http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>, acessado em 02.03.2015
- IPEA. Participação social. <http://www.ipea.gov.br/participacao/>, acessado em 02.03.2015

SANDES-FREITAS, V. e MASSONETTO, A. Coligações e coalizões governamentais nos estados brasileiros: análise dos casos de São Paulo e do Piauí (1994-2010), in *36º Encontro anual da ANPOCS*, 2012, Águas de Lindóia-SP. <http://portal.anpocs.org/portal/>, acessado em 02.03.2015



CUARTA PARTE

En los caminos
del hacer

La gestión cultural como elemento de diálogo

Norma Campos Vera*

La diversidad y el diálogo de las culturas debe ser el centro del rol de la convivencia societaria y del desarrollo de la creatividad humana.

Koichiro Matsuura

En este capítulo, abordaremos términos y procesos referentes a los conflictos, los diálogos, la cultura y la gestión cultural. Esto, en un ámbito que en la contemporaneidad se traduce en sucesos y procesos continuos.

Aludiendo a lo enunciado en el Fórum de las Culturas, realizado en Barcelona, la cultura no sólo es la referida a un pueblo o a una civilización; más bien, es la que se relaciona con los diferentes actores colectivos, con el surgimiento de nuevos agentes sociales y políticos, es decir, pueblos indígenas, movimientos ecologistas, de género, campesinos... El término cultura se amplía al concepto enunciado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el marco de un proceso de transformaciones de las sociedades.

.....
* Es Gestora Cultural, Licenciada en Economía. Magister en Gestión Cultural. Organizadora de las Bienales Internacionales de Arte SIART-Bolivia, de los Encuentros Internacionales sobre Barroco, del Encuentro Boliviano de Gestores Culturales.

Diálogos y conflictos son dos términos y conceptos que se vinculan y están implícitos en el acontecer de las relaciones humanas y sociales, y motivados por acontecimientos diferentes.

Las sociedades tienen un papel protagónico importante y de ellas se desprenden distintos grupos que buscan soluciones a acciones que generan crisis en determinados espacios o territorios.

Conflicto

Estas crisis generan conflictos que se perciben con la incompatibilidad de valores, expectativas, procesos y resultados entre dos o más partes, entre culturas o dentro de una cultura. El conflicto empieza usualmente con un episodio de confusión en la comunicación, que luego lleva a la interpretación errónea y al comienzo de un proceso de desconfianza mutua que redundará en la confrontación interpersonal o grupal.

Las diferencias y las expresiones identitarias, religiosas, lingüísticas, entre otras, que requieren espacios de diálogos y concertación, se encuentran en escenarios de conflictos entre pueblos y grupos culturales. Este aspecto ha dado lugar a que los pueblos indígenas exijan el reconocimiento de sus derechos. También generan conflicto los desacuerdos, las confrontaciones, la intolerancia, que se pueden manifestar en hechos de violencia, malestar social o personal, discriminación, entre otros.

Desde el ámbito sociocultural, al que nos referiremos, los conflictos están dados especialmente por sectores sociales que muestran grados de disconformidad por algo y emprenden una serie de acciones que, por lo general, afectan y confunden a la población, que se ve aislada de un desarrollo cotidiano de actividades y de una convivencia en armonía. Es un espacio donde distintas personas que conviven tienen necesidades discrepantes que generan contraposiciones.

En la línea de desacuerdos, está el conflicto cultural, que se da por múltiples factores, uno de ellos es la colonización, que ha superpuesto culturas y ha generado resentimientos en sectores indígenas en particular, aunque producto de ello sean los mestizajes o sincretismos. Este tipo de conflictos ha originado cambios de políticas en algunos Estados.

Caso Bolivia

En Bolivia, vivimos intensos conflictos en un vasto escenario de diversidad cultural, motivados por los grandes contrastes económicos, sociales y culturales existentes y que generan variadas tensiones. Los distintos estratos sociales, desde el sector indígena, criollo y clase media, crean espacios de discrepancias continuas. Elementos como la discriminación, la intolerancia, la hegemonía, entre otros, son factores que inciden en los conflictos.

El país ha sido, durante la última época, un generador permanente de conflictos, desde aquellos ligados directamente a las reivindicaciones salariales, pasando

por los que se identifican con luchas por el dominio de los recursos naturales, autonomías departamentales, hasta aquellos que tienen que ver sólo con disputas territoriales; también se presentan disputas entre grupos de las tierras altas y las bajas. Los conflictos pueden afectar las estructuras del Estado y convertirse en instrumento disociador, fragmentador e, incluso, desintegrador.

Elementos fundamentales del conflicto¹

- Factores culturales que representan la suma de todos los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz.
- Factores estructurales, referidos a los condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etcétera.
- Factores de comportamiento, relacionados, por un lado, con los factores culturales y estructurales materializados en conductas agresivas (de tipo físico o verbal) y, por el otro, con comportamientos de diálogo que favorecen el entendimiento y el respeto.

Existen factores culturales en el inicio del conflicto, como los siguientes:

- Se generan tensiones culturales a partir de las diferencias raciales, de pensamientos, de ubicación

.....
¹ *Conflictos personales e interpersonales*. Recuperado de <http://132.248.233.60/deptos/psiq/doctos/descargas/3.8.%20CONFLICTO.pdf>

en la sociedad, de la relación del individuo con la naturaleza, de la forma de organización y se da especialmente en las sociedades involucradas con la identidad de los pueblos.

- Dentro de los segmentos dominantes de la población, en el pasado han existido actitudes en desmedro de las poblaciones indígenas, que se convierten en motivos que reavivan las tensiones y resentimientos entre unos y otros segmentos sociales.
- Las poblaciones indígenas también han generado discursos de reivindicación, que son factores que alimentan las tensiones, particularmente frente al pensamiento predominante en algunos segmentos de la sociedad.
- Existen procesos migratorios de tierras altas a tierras bajas, los cuales incluyen demandas de territorio y acceso a los recursos naturales, y que se convierten en generadores de tensión.
- La falta de información y conocimiento sobre los pueblos, es decir, los unos y los otros, que habitan el territorio nacional.
- La aparición de posiciones de intolerancia hacia el pensamiento diferente o no coincidente con los propios; este proceso va acompañado por actitudes de imposición de poder e involucran factores culturales, lo que ahonda el sentimiento de rechazo hacia quienes son o piensan diferente.

- La falta de educación en la población, que determina bajo nivel de comprensión e interpretación de los problemas que atañen a sus pueblos.

Los diálogos interculturales

Todo lo antes enunciado, nos abre el camino para hablar sobre el diálogo, como la conversación entre dos o más personas que exponen sus ideas de forma alternativa sobre un asunto o un problema con la intención de llegar a un acuerdo o encontrar una solución;² esto, considerando que el diálogo coadyuva al respeto de la diversidad cultural y el pluralismo con la intención de transformar realidades sociales contemporáneas y reconocer las diferencias.

La UNESCO sostiene que la riqueza cultural del mundo es su diversidad dialogante. Cada cultura se nutre de sus propias raíces, pero sólo se desarrolla en contacto con las demás culturas.

Mantener la paz y la cohesión en tiempos de transformaciones sociales profundas, con niveles de desigualdad, no es tarea fácil; al contrario, se convierte en una tarea complicada, en la cual políticos, instituciones, gestores y otros toman riendas para buscar con creatividad soluciones adecuadas y establecer espacios dialógicos.

.....
² Revista *Opinión. Diálogo*. Recuperado de <http://es.paperblog.com/dialogo-2526454/>

La cultura como factor de diálogo: fiesta y cohesión social

Es innegable que la cultura tiene un papel importante en la mediación de conflictos y en un acercamiento al diálogo. Uno de los elementos culturales principales para lograr cohesión es la fiesta o las festividades folclóricas.

La fiesta, como proyecto común, se encarga de atraer a los habitantes de la ciudad y de diversas poblaciones, no sólo para que sean espectadores, sino también para que formen parte de ella. Es un punto de partida para reflexionar en torno a la imbricación de lo individual y de lo colectivo, lo privado y lo público, en la que participan una amplia población de la clase popular y la clase media, sin distinción alguna; esto propicia que la población visualice los procesos de unión social e intercultural. La sociedad se ve reflejada en esa dinámica y se pueden construir espacios de diálogo sobre una base de entendimiento y conocimiento más amplio y que sobrepasa el hecho de las diferencias puntuales.

La fiesta se constituye en elemento de democratización, de participación de actores y espectadores, de vehículo de cohesión social e identidad. Es un acto de cohesión en el que juegan un papel relevante diferentes factores, como las alianzas, la creatividad, las expresiones artísticas, la integración, el diálogo intercultural, la interculturalidad, la diversidad cultural y las complicidades sustentadas en el sentido de pertenencia y sociabilización.

Representa momentos y procesos de significación y resignificación social que vinculan a los individuos con su

historia, sus territorios y sus creencias religiosas. Ofrece la oportunidad para comprender la aculturación (transmisión de elementos de una sociedad a otra o de una cultura a otra), o la simbiosis de las culturas y sus transformaciones (Caballero, s.f.), así como la enculturación, que se da en el proceso de transmisión de elementos culturales de una generación a otra.

En las sociedades hay una necesidad de romper con lo cotidiano, de trascender lo banal, y eso logra la fiesta, que es un escenario de acercamiento y cohesión, un espacio idílico de liberación de tensiones sociales, y también un espacio de aislamiento, un acontecimiento colectivo que invita a dilucidar sobre otras formas de control e individualización en las cuales no se suele reparar, como lo sostiene Jesús Martínez Oliva.

Sobre ello, nos referimos a una expresión cultural que se constituye en un elemento articulador y dialogante, como es la fiesta, o en concreto el carnaval y las festividades folclóricas, como expresiones del patrimonio cultural inmaterial, que se convierten en espacios de integración masiva, que reúnen a miles de habitantes de todos los estratos sociales del país, individuos con distintas visiones políticas, de diferentes ingresos económicos, y los integran y logran acercamientos que no se dan en ningún otro escenario cultural, al desarrollar una expresión común y una identidad que es plenamente aceptada por los individuos que la practican.

Aunque políticos han intentado usar la fiesta como un espacio distractivo, esta actividad ha conformado procesos mucho más profundos, como el involucrar a grupos provenientes de varios y diversos sectores. Genera una

dinámica propia en la construcción de la comunicación en la sociedad.

Cuando en el país existe un desencanto con la situación social, económica y política, la fiesta se convierte en el elemento de cohesión, que muchas veces ha logrado pacificar acciones de fractura social muy complejas en La Paz. Tanto gobierno como sociedad civil entran en diálogo en el momento de la fiesta; son días de pacificación, apertura a diálogos, entendimiento. La realidad se transforma durante la fiesta.

Es importante el fenómeno de la comunicación que surge de la relación entre los individuos de un grupo determinado, con reglas y respeto de sus costumbres y tradiciones, con sus propios discursos sociales en su propio tiempo y espacio, y es éste el punto de encuentro que se logra en la fiesta en un marco de cohesión social.

Durante los conflictos de los últimos años, a raíz de diferentes motivos sociales, las presiones se intensificaron y paralizaron ciudades y caminos por marchas populares, entre ellos, campesinos, comerciantes, obreros, sectores relacionados con la salud, la educación, entre otros; la cultura, a través de la fiesta, ha sido el espacio que ha abierto sendas de paz y diálogos; esto, precisamente porque la fiesta es el mayor espacio de articulación y de diálogo.

Las festividades religiosas son las que mayor desarrollo han tenido a lo largo del tiempo y son las de mayor arraigo. Festividades como el carnaval de Oruro, el carnaval en las distintas ciudades, la fiesta del Gran Poder, la festividad de Chutillos en Potosí, la de la Virgen de Guadalupe en



Sucre, la de la Virgen de Urkupiña en Cochabamba, entre otras, son las principales expresiones folclóricas de Bolivia. Existen otras vinculadas a diversos motivos, pero que aún no alcanzan el prestigio e implicancia social y cultural como las ya mencionadas.

Es innegable que la fiesta es una de las más importantes expresiones del acontecer cultural. A manera de referencia, en La Paz se realizan durante el año alrededor de ochocientas fiestas o festividades;³ es decir, la mayor cantidad de la población vive la fiesta en la cotidianidad.

Los logros de las fiestas principales son:

- Constituyen la mayor expresión cultural de la ciudad de La Paz y logran cohesión, integran, generan diálogos y, en especial, protegen, promueven y difunden las expresiones del patrimonio inmaterial plasmadas en la danza y la música folclórica, las cuales fortalecen la identidad cultural nacional.
- Generan movimiento económico importante en los diferentes sectores, como el transporte, la hotelería, la gastronomía, el comercio informal y la artesanía.
- Promocionan y difunden las expresiones folclóricas del patrimonio inmaterial de Bolivia.

³ http://www.la-razon.com/la_revista/Paz-veces-ritmo-fiestas-patronales_0_1688231248.html

- Se inscriben como prácticas importantes en Bolivia.
- Abren la posibilidad de una amplia participación de la juventud y de adultos de los distintos segmentos sociales de la ciudad.
- Fomentan la creación y recreación permanente en las coreografías, vestimenta, música y moda.
- Permiten en forma constante el acceso de la comunidad a su propia cultura.
- Atraen a un turismo cultural basado en la cultura viva y tangible de las danzas y música bolivianas.

Ejemplo de fiesta: entrada del gran poder

Una de estas expresiones importantes, reiteramos, es la festividad del Señor del Gran Poder, manifestación cultural del folclore boliviano que tiene lugar cada año en las calles de la ciudad de La Paz.

Esta actividad, con el pasar del tiempo, se fue apropiando con más fuerza de los espacios públicos, calles y avenidas, durante veinte horas; participan en ella treinta mil bailarines aproximadamente, reunidos en sesenta fraternidades o grupos de danza y músicos de los diferentes sectores sociales de la ciudad. Esta fiesta se constituye en una clara dicotomía que combina ritos indígenas y religión católica. Concurren desde autoridades hasta estudiantes, e integra a todos los grupos y niveles sociales del país.

Si bien sólo un día se efectúa el baile en las calles de la ciudad, la fiesta dura al menos quince días, antes y después, con un enorme despliegue de organización y gestión.

Hace algún tiempo sucedió un levantamiento social en el país, con cierre de caminos y espacios bloqueados en distintos territorios andinos bolivianos, que coincidió con la fiesta del Gran Poder. En ese contexto, existía la posibilidad de que la demostración folclórica fuera afectada o postergada por las amenazas de los movimientos sociales, que estaban en su momento más crítico. Sin embargo, la presión de los sectores culturales fue tan fuerte que los movimientos sociales aceptaron una pausa para incorporarse a la fiesta. Todos bailaron, autoridades, manifestantes y pueblo en general. Se dio la tregua a la movilización, y se produjo una notable disminución de la aguerrida protesta. Después de la fiesta, en un ambiente de mayor tranquilidad, se dio el diálogo entre las partes.

Este sólo es un ejemplo de cómo la cultura influye en el conflicto; existen otros, como los carnavales, en los que cualquier conflicto social, político y hasta económico puede esperar; todos se contagian de alegría, festejo y reconciliación, y dejan de lado cualquier animadversión u odio; durante unos días se crea un espacio de comprensión e interacción, en un ambiente multicultural y de integración.

Lo anterior demuestra la relevancia que tiene la actividad cultural en la ciudadanía y en el pensamiento de todos los actores que participan en las expresiones del patrimonio inmaterial en este caso. Un elemento cultural puede originar el diálogo, o mejor dicho, la búsqueda de un elemento común, como es el respeto a la expresión cultural, y a partir de ello

se puede dar la apertura al diálogo y aminorar las tensiones entre los diferentes grupos sociales. Definitivamente, las expresiones culturales deben constituirse en elementos aglutinantes, espacios de diálogo, de información, conocimiento y reencuentro en la polarización, tal como muestra este ejemplo.

El Tinku

Más allá de un ejemplo como la fiesta del Gran Poder, queremos compartir una experiencia de conflicto y diálogo que se traduce en una danza originaria de Bolivia: los Tinkus, del quechua, que significa "encuentro", pero encuentro en una disputa o una pelea. El rito nació de un conflicto territorial de dos *ayllus* o comunidades, como Laymes (sur de Oruro) y Cacachacas (norte de Potosí),⁴ cuyos habitantes han iniciado un rito marcado por una dura y sangrienta pelea, que ha dado lugar al Tinku, asociado a un tributo a la Pachamama para mejorar la cosecha y el ganado.

Este proceso se entiende como un espacio de desahogo de tensiones. Concluido el rito, que tiene toda la veracidad en cuanto al encuentro, éste termina en un diálogo entre ambas partes.

.....
⁴ Tinkus.net. <http://www.tinkus.net/historia.php>



Los gestores culturales en el conflicto y el diálogo

En todo este acontecer de procesos, la participación social y cultural se diversifica y motiva a la existencia de la multiculturalidad y, en consecuencia, de su pluralidad de conductas, comportamientos, intereses y tareas a realizar; da lugar a la aparición de numerosos agentes, cuyas tareas son muy variadas, que pueden incidir en los valores culturales, pasando por su reproducción hasta su transformación. Entre estos agentes está el gestor cultural, como un agente de cambio, que tiene la misión de identificar problemas que generen soluciones transformadoras e integradoras, tomando en cuenta la participación y comunicación en su comunidad o territorio a intervenir.

Cuando nos referimos al gestor cultural, nos referimos a la persona que desarrolla una serie de estrategias para ejecutar una acción. En este sentido, se constituye en un agente de cambio en la medida en que tiene que generar acciones que son resultado del estudio y la investigación del medio cultural en el cual se encuentra. Es un germinador de ideas y un operador de acciones; requiere una creatividad análoga a la del artista. Su peculiaridad radica en que debe construir su propio modelo de gestión, acorde con la realidad y las distintas formas de expresión y manifestación cultural. Puede estar ligado a cualquiera de las áreas culturales, sociales o económicas.

Considerando que gestar es dar origen, generar, producir hechos, el gestor cultural interviene de modo activo en la vida sociocultural de un determinado espacio

o territorio. No es que antes no haya existido la gestión cultural, pero ahora quizás esta función se ha convertido en una línea de mayor incidencia en las acciones socioculturales al tratarse de lograr impactos cada vez más agresivos, como lo demuestran las diferentes propuestas artístico-culturales, y emplear habilidades y herramientas necesarias.

El gestor cultural es también un mediador entre el conflicto y el diálogo. Establece escenarios de integración, articulación e interculturalidad a través de distintas acciones. Su rol tiene que ver con el apoyo a la generación de una cultura de paz y de coadyuvar a acciones de prevención para bajar los niveles de tensión y conflictos, es decir, debe:

- Contribuir a la cohesión de una sociedad nacional y favorecer la creación de nuevas relaciones sociales.
- Coadyuvar a proteger y promover las identidades culturales fomentando las expresiones de las culturas y el diálogo intercultural en las sociedades y comunidades.
- Facilitar la comunicación entre grupos a partir del conocimiento, el entendimiento y la comprensión; asentar valores de tolerancia y convivencia en función de estructurar una identidad común en un marco de multiculturalismo e interculturalidad; y construir nuevas relaciones sociales.
- Coadyuvar a la realización de tareas de sensibilización en la ciudadanía mediante acciones educativas y comunicativas que busquen la convivencia pacífica y el diálogo intercultural.

Estos elementos debieran ser parte de una estrategia de trabajo en la cual las autoridades, los actores de la cultura, la sociedad civil, los gestores culturales, entre otros, deben trabajar para establecer líneas de acción que contribuyan al logro de una cultura basada en la paz, la comprensión y el entendimiento, y que no permitan el avance de la intolerancia, el abuso y la inequidad.

El gestor de la fiesta

Surge esta figura como un promotor y un agente de cambio dedicado exclusivamente de manera profunda a la fiesta en todas sus variantes, fases de planificación, programación, coordinación, desarrollo y evaluación, al generar procesos y estrategias que son el resultado de su conocimiento del patrimonio cultural inmaterial y el contexto de intervención.

Un medio como el de Bolivia requiere un gestor de la fiesta que tenga la posibilidad de organizar de modo adecuado todas las actividades de ésta; definir mecanismos que den lugar a la creación y recreación artística; abrir oportunidades para nuevos empleos en estamentos ligados a la fiesta; motivar a públicos y al turismo, es decir, constituir la fiesta como un espacio que coadyuve al desarrollo.

La peculiaridad de dicho gestor radica en que debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con la realidad y en concordancia con las estructuras organizativas existentes, los usos y costumbres de la población con la que trabaja y los elementos del patrimonio cultural inmaterial que

involucre en su proyecto; debe tomar en cuenta el análisis de las condiciones de contexto, y confrontar y desarrollar las distintas formas de expresión y manifestación sociocultural. También, en su tarea de gestor, ha de establecer las relaciones entre los fraternos o integrantes de la fiesta con la comunidad, y él será el enlace entre las dos instancias. Debe ser promotor de diálogos e integración a través de las manifestaciones artísticas.

El gestor de la fiesta genera liderazgo; es articulador y creativo. Asume el compromiso con respeto y tolerancia con los miembros de su organización. Debe saber construir relaciones sociales e interinstitucionales a favor de la pluralidad de individuos que conforman los grupos de la fiesta, además de comunicarse con las distintas instancias al interior y exterior de ésta.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gestor de la fiesta, igual que cualquier otro gestor cultural, es una persona que de modo permanente debe actualizarse en las tendencias en cuanto a música, comunicación, vestimenta, incluso financiamiento y otras variables que pueden afectar su trabajo. En un ámbito más amplio, tiene que ser consciente del grupo social que dirige, la heterogeneidad de éste, las relaciones sociales, el ámbito cultural y político en el que se desenvuelve y la democracia al interior de la organización.

Por lo antes dicho, la fiesta como una expresión cultural es un escenario apropiado para fortalecer la identidad cultural, que se construye como un quehacer social de la permanente interacción del grupo con el entorno para satisfacer necesidades y construirse como colectivo social, donde la comunidad humana es fundamental, marco en el cual se

considera a la cultura como un fenómeno exclusivamente humano; sólo el hombre es un ser cultural, creador de cultura o con capacidad de darle sentido y valor a los objetos, situaciones o hechos que en conjunto constituyen el ser de la cultura (Martínez, 1993).

Es importante crear escenarios de diálogos a partir de la tolerancia, el reconocimiento al otro, y aceptar lo diferente dentro de cada comunidad, lo que fortalecerá la identidad nacional y mejorará la convivencia entre pueblos y culturas. Definitivamente, éste no es un proceso de corto plazo; por ello, todos los sectores, incluido el cultural, deben desempeñar un rol en el proceso.



Referencias bibliográficas

- Alazate, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Barragán, R. y Cárdenas, C. (2009). *Gran poder. La Morenada*. Bolivia: Instituto de Estudios Bolivianos, serie Fiesta Popular Paceña.
- Burton J. (1990). *Conflict: Resolution and prevention*. Virginia: Center Conflict Analysis and Resolution, George Mason University/The Macmillan Press.
- Caballero, D. (s.f.). *Enculturación, transculturación y aculturación*. Universidad Autónoma de México. CU Texcoco. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Dannaacg/enculturacin-transculturacin-y-aculturacin>

- Cajías, F., Sempértégui, L., Arias, V., Arrascaita, A. y Vargas, S. (2009). *Entrada folklórica universitaria*. Bolivia: Instituto de Estudios Bolivianos, serie Fiesta Popular
- Convenio Andrés Bello, Gestión Cultural: Conceptos. Universidad del Valle.
- Convenio Internacional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003, octubre). Recuperado de www.unesco.org
- Cornelius, H. (2003). *Tú ganas, yo gano: cómo resolver conflictos creativamente*. Madrid: Gaia Ediciones. Recuperado de <http://132.248.233.60/deptos/psiq/doctos/descargas/3.8.%20CONFLICTO.pdf>
- Martínez, J., Real, E., Jiménez, D., Pujante, D. y Cortijo, A. (eds.). (2001). *Écrire, traduire et représenter la fête*. España: Universitat de València.
- Martínez, S. (1993). *La fiesta y la preservación. La identidad cultural. Colombia*. Instituto Colombiano de Cultura/Colcultura. Para un mundo posible. Bogotá: Colcultura.
- Torrecilla, J. (s.f.). *Manuel de formación social*. Recuperado de www.munimadrid.es/.../salud/publicaciones/...formacionmediadoressoc.PDF.

La historia oral o de vida como estrategia para la transferencia del conocimiento empírico en la gestión cultural de México

Blanca Brambila Medrano*

Para imaginar, primero recordar; para construir,
primero revisar la cimentación.

Jesús Galindo Cáseres

Tradicionalmente, la gestión cultural en México se hace desde la práctica; por lo tanto, tiene un alto sentido empírico. Esta condición se debe, en gran parte, a que en México a los promotores y gestores culturales se les ha asignado, y éstos han asumido, un encargo social desde el aparato y la estructura del Estado. Esta práctica se ha basado en un ejercicio de prueba y error, lo cual significa que los promotores han implementado estrategias y métodos de trabajo emergentes.

Desde esta condición, no existen estudios relacionados con la práctica de este sector; por ello, no se ha

.....
*Licenciada en letras hispanoamericanas en la Universidad de Guadalajara. Maestra en Promoción y Desarrollo Cultural de la Universidad Autónoma de Coahuila. Fue coordinadora de la Casa Salvador Echavarría Echavarría perteneciente a la Coordinación de Promoción y Difusión Cultural de la Universidad de Guadalajara.

documentado de manera suficiente y apropiada la amplia y diversa experiencia de los promotores y gestores culturales; lo anterior representa una pérdida permanente de modelos de trabajo probados dentro del ámbito laboral. En los diversos territorios mexicanos se desconoce y se carece de documentación suficiente para medir el impacto de las acciones y políticas culturales ejecutadas por los promotores y gestores culturales. En este capítulo abordaremos algunos casos particulares en el estado de Jalisco, México.

La reciente incursión de la gestión cultural como un nuevo y creciente ámbito de conocimiento dentro de las universidades públicas y privadas ha evidenciado la falta de referentes metodológicos prácticos. Esta condición hace evidente la necesidad de establecer un puente firme para la transferencia del conocimiento empírico hacia el ámbito universitario. Para ello, sería conveniente diseñar estrategias de vinculación entre las diversas generaciones de promotores y gestores culturales para que se mantengan diálogos en torno al trabajo cultural. Para tal efecto, la técnica de investigación historia oral o de vida puede proporcionar herramientas prácticas y conceptuales que impulsen la transferencia del conocimiento empírico en la gestión cultural en Jalisco.

A partir de la propuesta de investigación "Apuntes para la historia de la gestión cultural de Jalisco", cuyo objetivo es coadyuvar a la documentación histórica de la gestión cultural en Jalisco durante el siglo XX y la primera década del XXI, pretendemos:



- Impulsar el estudio y uso de la técnica de historia oral y de vida como una estrategia para la transferencia del conocimiento empírico en la gestión cultural de México.
- Adecuar las características de la técnica de historia oral y de vida a las condiciones y necesidades de la práctica empírica de la gestión cultural en Jalisco como una estrategia para su documentación.
- Integrar equipos de trabajo entre docentes y estudiantes de gestión cultural para documentar historias de vida laboral de promotores y gestores culturales en activo y con trayectoria.
- Propiciar el contacto y la vinculación entre las generaciones de promotores y gestores culturales de Jalisco.

El proceso de investigación se desarrollará en tres ejes de trabajo:

- Los protagonistas: trabajaremos a partir de historias de vida de los gestores culturales en la región, ya sea de manera testimonial o documental. Hemos considerado integrar las siguientes categorías: administrativos, políticos, creadores, promotores, investigadores, formadores y empresarios. En este apartado realizaremos una documentación fotográfica de los protagonistas de distintas épocas y disciplinas de la gestión cultural en Jalisco.

- Las instituciones públicas y privadas: documentaremos la evolución histórica de las instituciones de carácter cultural ya sean públicas y privadas en la región.
- Coyunturas y espacios: documentaremos las distintas coyunturas y espacios de carácter cultural de la región.

En la primera parte de esta investigación, las etapas históricas a desarrollar son:

1. Los impulsores de los movimientos artísticos y culturales en el arranque del siglo XX en Jalisco (investigación de carácter documental).
 - El impacto del movimiento revolucionario en la cultura jalisciense.
 - El centro bohemio.
 - La etapa de Yáñez, Arreola, Orozco, Rulfo, Torres Bodet, entre otros.
 - Los jaliscienses que se quedaron con base en la obra *Ya nada es igual. Memorias 1929-1953*, del escritor jalisciense Emmanuel Carballo.
2. 1950-2010. Mirada de los protagonistas; entrevistas, contextos y genealogías. En esta sección nos apoyamos en la investigación "Rutas de vida", de la periodista Jade Ramírez. También contaremos con una documentación fotográfica.

Hasta el momento hemos realizado una serie de entrevistas a promotores y gestores culturales de diversos ámbitos culturales: Juan Francisco González, editor, promotor y abogado reconocido por su trayectoria y por la creación de la Secretaría de Cultura de Jalisco en 1993; fue el primer secretario de dicha institución. Luz Odelinda Orozco, profesora especializada en promoción cultural y de manera especial en la lectura; fue coordinadora de la región occidente del Programa Nacional de Rincones de Lectura de la Secretaría de Educación Pública. Miguel Ángel de León, ingeniero y escritor especializado en la promoción de lectura entre adolescentes y quien ha llevado a cabo una investigación sobre el impacto de las políticas públicas de promoción a la lectura en Jalisco, especialmente en la Universidad de Guadalajara. Aún está pendiente articular una estrategia de difusión entre los estudiantes de gestión cultural de los testimonios hasta ahora documentados.

En lo concerniente a las coyunturas y los espacios, hemos iniciado algunas indagaciones sobre el desarrollo histórico de espacios culturales de la ciudad. La tesis *La Concha Acústica, historia documental (1959-2008)*, de Jacobo Moreno, músico egresado de la licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad de Guadalajara, tuvo la intención de documentar la trayectoria de un espacio emblemático en el consumo cultural de los habitantes de Guadalajara.

La tesis *Parque Mirador: un espacio con des-tejido social. Sistematización de la experiencia del primer Festival de Arte Urbano en Movimiento 2010*, de Isabel Cuevas Pulido,



narradora oral también egresada de la misma licenciatura en Gestión Cultural, documenta una experiencia de promoción cultural en otro espacio emblemático de la ciudad: la barranca de Oblatos.

Hasta el momento, ha sido gratificante vincular a egresados de la Universidad de Guadalajara en la elaboración de investigaciones encaminadas a documentar la historia de la gestión cultural en Guadalajara. La apuesta es a que más estudiantes se sumen a esta labor para lograr establecer puentes de comunicación y de transferencia de conocimiento empírico entre generaciones de promotores y gestores culturales.

Por el momento, aún no se ha desarrollado ninguna investigación relacionada con el tema de las instituciones; en esta apartado documentaremos la evolución histórica en la región de las instituciones de carácter cultural, ya sean públicas o privadas. Consideramos diversas instituciones, como Gobierno del Estado, gobierno federal, gobiernos municipales, universidades, sindicatos, cámaras y consejos, colegios de profesionistas, iglesias, organismos internacionales (Instituto Goethe, Alianza Francesa, Casa de Italia, entre otras), partidos políticos, sociedades (Geografía y Estadística, Jalisciense de Filosofía, El Colegio de Jalisco, Organización Cultural Artística de Jalisco) y patronatos. Esperamos en breve lograr alianzas interdisciplinarias con áreas académicas, como la historia, para articular líneas de investigación conjuntas.

Consideramos pertinente constituir una red de investigación inter- y transdisciplinaria, puesto que es necesario:

- Documentar experiencias de promotores y gestores culturales de edad avanzada.
- Que las nuevas generaciones conozcan y aprendan la aplicación de metodologías y técnicas de investigación en problemas relacionados con la especificidad de la gestión cultural.
- Impulsar e integrar comunidades de estudio de la gestión cultural.
- Elaborar documentos y materias sobre la práctica de la gestión cultural en los programas académicos.
- Conocer los orígenes, desarrollo, impacto y alcance de las acciones culturales en México.
- Ser conscientes de que la muerte de promotores y gestores culturales con trayectoria agudiza el desconocimiento y propicia la pérdida de modelos de trabajo práctico en diversos ámbitos de la gestión cultural.
- El reconocimiento en México de la gestión cultural como una actividad profesional.
- Que los gestores culturales en activo y los que están en proceso de formación conozcan las experiencias, trayectorias laborales, condiciones y coyunturas previas, a fin de evitar la improvisación, el desprecio y la manipulación de su desempeño profesional.

- Que los planes de estudio de las carreras de gestión cultural cuenten con elementos relacionados con la especificidad del ámbito.

Por todo lo planteado, consideramos que es posible establecer un puente firme para la transferencia del conocimiento empírico hacia el ámbito universitario a través de la documentación de las historias de vida de los promotores y gestores culturales en activo. El propósito es posicionar la necesidad de conocer y analizar de manera suficiente el desarrollo histórico y académico del quehacer y la formación académica de los gestores culturales; en los años recientes, existe una apertura en las políticas y los modelos de formación del gestor cultural en las universidades mexicanas, lo cual aporta al reconocimiento y la definición de los ámbitos y perfiles de desempeño académico y laboral. Un proceso de documentación histórica mediante la historia oral y de vida de este fenómeno puede aportar a dicho reconocimiento.

Finalmente, hemos considerado la implementación de un concurso nacional de investigación y documentación de historias de vida de promotores y gestores culturales, el cual sería el pretexto y la herramienta de comunicación entre dos generaciones de este ámbito: los promotores y gestores culturales con trayectoria laboral y profesional y los estudiantes de las carreras vinculadas a la gestión cultural.

El concurso ayudaría a coadyuvar a la documentación histórica y al reconocimiento de la gestión cultural en México. Tendría como objetivos:

- Motivar la sistematización de experiencia de los promotores y gestores culturales en activo y con trayectoria.
- Implementar estrategias de transferencia del conocimiento empírico.
- Propiciar el contacto y la vinculación entre las generaciones de promotores y gestores culturales de nuestro país.

Este concurso estaría dirigido a promotores y gestores culturales en activo y con trayectoria de más de veinte años en el campo laboral y a estudiantes de programas académicos en gestión cultural en México. Tendría dos categorías:

- Relatos breves que documenten prácticas laborales de gestión cultural.
- Relatos testimoniales sobre trayectoria en un ámbito laboral específico en formato de entrevista; puede presentarse en audio, video o impreso.

A partir de la información testimonial generada por el concurso, hemos pensado en la integración de un sistema de información con los textos producidos por los participantes y la formación de categorías laborales específicas. Otra posible opción sería la creación de blogs personales de promotores y gestores culturales retirados y en activo. Lamentablemente, aún no hemos avanzado en la gestión de este concurso. Esperamos que el modelo propuesto llegue a funcionar y coadyuve a la documentación de las experiencias de los promotores y gestores culturales en Jalisco y en México.

Referencias bibliográficas

- Aceves, L. (2008). Memorias convocadas. Los concursos de testimonios como fuente para la historia oral contemporánea. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, vol. XIV.
- Brambila, M. (2009). *Tendencias de formación profesional de la gestión cultural en México*. Tesis de maestría en Promoción y Desarrollo Cultural, Universidad Autónoma de Coahuila, Saltillo.
- Brambila, M. y Mariscal, O. (2007). *Curso- taller Formación de Formadores en Gestión Cultural*. Documento de trabajo, Universidad de Guadalajara.
- Brambila, M. y Márquez, A. (2002). *Maestría en Gestión de la Cultura*. Documento de trabajo Universidad de Guadalajara.
- Carballo, E. (2004). *Ya nada es igual. Memorias (1929-1953)*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Covarrubias, C. (2013). *La historia oral y la Interdisciplinariedad. Retos y perspectivas*. México: Universidad de Colima.
- Doñán, J. (2011). *¡Ai pinchemente! Teoría del tapatío*. España: Almuzara.
- Galindo, C. (1997). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Adison Wesley Logman.
- _____ (2011). *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural. Sobre cultura, cibercultura y redes sociales*. Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Ramírez, J. (2005). *Rutas de vida. Por donde viaja la memoria a través de la palabra*. Serie Radiofónica. Guadalajara, Jalisco. México. Conaculta, Dirección General de Vinculación Cultural. XHUG UDG 104.3. Producciones Ochún.
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En C. Galindo. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Adison Wesley Logman.
- Zuno, J. (1956). *Reminiscencias de una vida*. Colección Obras Selectas de José Guadalupe Zuno.



QUINTA PARTE

Formas de
la acción

Entender los teatros de pueblo en el siglo XX: posibles lecciones para los centros culturales del siglo XXI

Mario Poblete Vásquez*
Jorge Saavedra Utman**

Los teatros en América Latina han tenido protagonismo central en el desarrollo de las artes, la cultura y la sociedad en cuanto tal; el caso de Chile no está ajeno a esta premisa. Si bien el auge de estos espacios ocurre desde mediados del siglo XIX, es a comienzos del XX cuando se extendieron por todo el país; tuvieron su ocaso hacia los últimos treinta años del siglo, en particular los nacidos en ciudades medianas y pequeñas del país. En una reciente investigación sobre los teatros de la ciudad chilena de Melipilla se busca evidenciar estas premisas mediante la pregunta sobre cómo se explica el auge y el declive de los teatros durante el siglo XX.¹

.....
* Magister en sociología de la Universidad Católica de Chile (PUC). Diploma de estudios avanzados (Master) en Ciencia Política (UCM- España). Autor de varias publicaciones nacionales e internacionales. Actualmente es investigador, Sección de asesoría técnica parlamentaria Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

** Licenciado en Comunicación social de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Magister en Comunicación política de la Universidad de Chile. Doctor of Philosophy (PhD) in Media and Communications, Estudios sobre comunicación y medios, en Goldsmiths University of London. Ha publicado varios artículos y libros a nivel nacional e internacional. Investigador del proyecto Historia Social de los Teatros en Chile.

¹ La investigación que soporta este artículo se publicó en 2012 como libro con el título *Historia social de los teatros en Chile: Melipilla en el siglo XX*, y fue editado por Chancacazo. Para mayor información, consultar <http://www.chancacazo.cl/literatura/intelectuales.php>

Tomando el caso de Melipilla, una ciudad prototípica de la zona central de Chile, ya sea por su tamaño, ambivalencia urbano-rural, industria eminentemente agrícola, configuración arquitectónica y cercanía a un centro metropolitano, realizamos una investigación mediante tres herramientas metodológicas: en primer lugar, consultamos la bibliografía sobre la evolución de los teatros y el desarrollo político, cultural y económico de Chile; en segundo, reconstruimos la historia de la ciudad y sus teatros con base en la revisión de cada edición de los periódicos que circularon en Melipilla de 1890 a 1990; y en tercero, hicimos entrevistas en profundidad a personas que participaron en el desarrollo de estos teatros, desde administradores hasta usuarios.

En este recorrido histórico reconocemos la relevancia de los teatros como espacios de encuentro social, expresiones artísticas, manifestaciones político-sociales, el fluir de la vida cotidiana y objeto de deseo en la configuración sociocultural de la comuna; ello nos permitió obtener una serie de conclusiones que explicarían el auge y declive de los teatros en Melipilla. No obstante, en este capítulo hacemos hincapié en dos elementos concluyentes: uno ligado a la creación, gestión y manutención de espacios artístico-culturales, es decir, a aquello que se acerca más al campo de lo que hoy entendemos por “gestión cultural” (CNCA, 2009), y otro, a los procesos de hegemonía y resistencia cultural en un contexto local-nacional-global que se enhebraron en la existencia concreta de estos espacios de diario convivir. Dicho de otro modo, este segundo elemento refiere más al ámbito propio de los estudios culturales (Hall, 2010; Gilroy, 2004). De esta manera, este texto vincula dos aspectos que muchas veces se encuentran separados en el quehacer contemporáneo:

observar la gestión cultural sin considerar los estudios culturales y viceversa. A continuación, profundizamos en ambos elementos.

La primera conclusión del estudio, que aborda las razones del auge y declive de los teatros, señala que la lógica que imperó durante todo el siglo XX en los teatros locales fue la del lucro. De todos los teatros que existieron en la ciudad de Melipilla, siete en total, seis de ellos fueron iniciativas en particular privadas y una, pública. Esta única iniciativa pública, de parte del gobierno local, implicó la compra de un teatro en el centro de la ciudad que fue cedido regularmente a empresarios del espectáculo, los cuales gestionaron el espacio como un negocio. Así, el interés mayoritario del municipio local fue que el teatro brindara réditos monetarios. Si bien los teatros fueron escenarios de jornadas benéficas ocasionales, las que dependían de la voluntad de los administradores, su principal rol fue generar dinero. En vista de esto, ocurrieron dos frustraciones paralelas que decantan en una definición de uso del espacio.

Las frustraciones vinieron, por un lado, de organizaciones comunitarias y agrupaciones artísticas locales que no tenían un espacio para el desarrollo de sus actividades, carencia de la que hacían evidente manifestación. Un ejemplo fue la búsqueda por crear un recinto exclusivamente dedicado a las artes escénicas. En 1955 se hizo pública la necesidad y urgencia de un recinto especial para la actividad teatral. Esto se debió a la influencia del Teatro Experimental de la Universidad de Chile, de Santiago, que se hacía carne en Melipilla a través de un trabajo sostenido del Ateneo Juan Francisco González, entidad local cuya rama de teatro durante esos años era encabezada por el actor Archibaldo



Larenas, miembro del Teatro Experimental de la principal casa de estudios del país.

Por otro lado, había una frustración de la élite local que, al funcionar los teatros en lógicas de consumo popular, no presentaban el tipo de obra que ansiaban ya desde inicios de siglo, hecho que los llevó a generar ocasionales espectáculos afines con sus intereses, los cuales tampoco fueron exitosos, pues las audiencias fueron escasas o, cuando las hubo, exhibieron un comportamiento considerado inadecuado; así, este tipo de funciones fue llevado a espacios privados en las casas más pudientes de la ciudad. Un nota en el periódico local *El Labrador* refleja el ímpetu que, por ejemplo, existía en 1943 entre la élite local por el tipo de arte del cual quería ser promotora y espectadora, y además establecía a quién aspiraba convocar.

Hemos tenido conocimiento que se han dado los pasos para dar por fundado un círculo, reducido en principio, para mantener un movimiento intelectual, artístico y cultural en nuestra ciudad. Valiéndose de las relaciones que con elementos artísticos, de la capital, tienen varias de las personas que forman la nueva entidad, quieren hacer llegar hasta Melipilla los beneficios de un arte mayor, o superior, que al mismo tiempo que deleite haga obra cultural entre el elemento joven melipillense y de agrado entre los aficionados.

Si esto no tiene mayores tropiezos, desde muy luego y tal vez el próximo domingo 21 del pte, se dará la primera velada de arte. Las veladas en sí, serán de un carácter casi familiar y para empezar se darán, hasta cuando ya la labor sea conocida, en salas de casas particulares y de preferencia los domingos a las 6 de la tarde.

Para asistir a ellas no se requiere otra cosa que recibir una simple invitación, que no pasarán de cincuenta cada vez. Se tratará de ir renovando el auditorio asistente a cada concierto, recital o velada, porque como las salas con que cuenta son reducidas en tamaño no puede hacerse partícipe a toda la sociedad de Melipilla en cada vez. Además si alguien tiene especial interés de asistir a estas veladas de arte cultural puede escribir a "Círculo de Divulgación Cultural", Casilla 53, Melipilla (*El Labrador*, 17 de marzo de 1943).

Finalmente, la definición de teatro que se deriva de la experiencia del siglo XX es la de una "pequeña industria cultural" enfocada al lucro y que, ante la imposibilidad de prolongar esta lógica utilitarista en los años ochenta,² transitó hacia la total y absoluta desaparición de los teatros. Aquí, y ante la pregunta de qué ocurrió para que dejaran de existir totalmente, es necesario subrayar que, aunque los teatros hayan sido espacios de encuentro social, la relación que imperó en ellos fue la de "espectáculo-espectador" en desmedro de una relación con cariz más comunitario: como "centro cultural-ciudadanía cultural", o bien, "espacio para las artes-desarrollo de agrupaciones locales". En consecuencia, no se dio una contundente relación que implicara la apropiación de los teatros por parte de la ciudadanía en la organización, promoción o desarrollo de alguna disciplina artística, ni tampoco una apropiación en la administración de estos espacios, ni menos aún un rol interventor del gobierno local en busca de preservar estos espacios como un bien social.

² Por lógicas endógenas identificamos aquellas ligadas a la mala administración de los teatros y la rigidez de los espacios para otro tipo de actividad, y por exógenas, aquellas relacionadas con la dictadura militar y el desarrollo tecnológico de alternativas al cine, como el VHS.

En resumen, una vez que los teatros ya no fueron más rentables económicamente, dejaron de existir al acabarse el motivo que les daba sustento; así, la cantidad de espacios culturales disponibles en la ciudad se redujo. Debemos destacar que esto sucedió a consecuencia de la dictadura chilena liderada por Augusto Pinochet –en el caso de Melipilla, esto ocurrió algunos años posteriores al golpe de Estado– y se prolongó durante, al menos, los tres primeros gobiernos democráticos posdictatoriales (1990-2006) dirigidos por la denominada Concertación.³

La segunda conclusión del estudio reconoce que, desde un inicio, estos espacios fueron centros de pugnas culturales y que allí se dieron luchas hegemónicas y contrahegemónicas por normar las prácticas sociales, desde el gusto hasta el comportamiento de las comunidades locales. Los teatros en Melipilla, como espacios físicos, nacieron de la voluntad de una élite local de raigambre española que anhelaba poseer un centro cívico que diera estatus a la ciudad. En ese centro cívico imbuido por la herencia cultural colonial, el lugar que ocupaba el teatro –a diferencia del mercado– era primordial.

En el ideario de esta élite, influenciada ciertamente por lo que acontecía en la metrópolis, los teatros eran el lugar donde se desarrollaban manifestaciones artísticas de origen europeo, donde en un principio la oligarquía podía reunirse y, a través de determinadas manifestaciones artísticas, extender un proceso de encuentro para una parte de la comunidad, el cual involucraba un “disciplinamiento del

³La Concertación de Partidos por la Democracia se autodefinió como una coalición de partidos políticos del centro y la izquierda del espectro partidista, que incluyó, principalmente, a la Democracia Cristiana, Partido Socialista, Partido Radical-Social Demócrata y Partido por la Democracia.

gusto y del comportamiento". El discurso con que el regidor Vicente Elgueta presentó, en 1918, su idea de construir un teatro en la ciudad refleja aquella cosmovisión respecto del rol de un teatro para la sociedad:

Creo que no tengo para qué entrar en explicaciones a fin de probar la necesidad, cada día mayor, que tiene Melipilla de un adelanto como éste. Bien sé que todos sabemos que dada la población de la ciudad i el grado de cultura en que se encuentra, es esto de una necesidad absoluta. Siempre han sido los teatros el esponente de la civilización de un pueblo o mejor dicho el metro con que se mide la intelectualidad de gobernantes i gobernados (diario melipillano *La Patria*, 29 de agosto de 1918).

No obstante, este ideario colisionó con la realidad de los teatros, pues éstos se vieron desbordados por una realidad popular, tanto en el uso de los espacios como en su voluntad consumidora. Respecto al uso de los espacios, esta presencia popular implicó que ya en la década de 1910 los administradores teatrales locales tomaran la medida de separar a los públicos: en platea y galería, y en cuanto a su poder consumidor llevó a que fueran éstos quienes decidieran qué tipo de espectáculo exhibir en función de sus gustos: el cine en general, junto con los radioteatros y los combates de box, entre otros.

Éstos fueron los principales elementos que dieron forma a una programación que, contrariamente a lo que anhelaba la élite local, no consideraba a la ópera o los recitales poéticos, pero sí incluía un punto intermedio como los sainetes y obras teatrales que convocaban el encuentro de distintos públicos e idearios culturales durante los primeros cincuenta años del siglo XX. En este sentido, es posible

reconocer a los teatros como espacios ambivalentes, es decir, como lugares de encuentro y arena de pugna sociocultural. En efecto, los *clivajes* que emergen son diversos, tanto entre una "alta" y "baja" cultura como entre laicos y católicos, artistas profesionales y aficionados, conservadores y liberales, "viejos" y "jóvenes", patrones y empleados, lo cual se relaciona con el inevitable elemento político de estos espacios sociales y que congrega a la diferenciación social.

Si bien las y los asistentes que acudían a los teatros lo hicieron en una lógica de consumidores de espectáculos, la vida misma de estos recintos implicó otros aspectos de la sociabilidad que, al desaparecer éstos, no tuvieron otros lugares donde recomponerse, y permitió que el gran triunfador de las pugnas culturales de fin de siglo, finalmente, fuera la hegemonía neoliberal que derrocó a la sociabilidad local construida desde principios del siglo XX. Observar en retrospectiva este elemento concluyente, nos ayuda a rescatar el gesto democratizador de los teatros en este caso en específico, así como también entender que el teatro en su instalación local no es inocuo y puede alentar o desalentar una política emancipadora, aun cuando su mera existencia ya sea un objetivo para exhortar el optimismo.

Resulta pertinente explicar la relevancia de la investigación que sustenta este artículo en un terreno específico. Si bien este estudio es necesario para la historia local, pues hasta la fecha de su publicación (2012) no existía alguno similar y, además, de poseer la ventaja de contribuir a la comprensión del devenir cultural de una zona del país, acá el interés particular es otro. Esto, porque en la actualidad, tal vez como nunca antes, Chile es testigo de la construcción y reciente creación de centros culturales, los cuales enfrentan problemas

similares a los de sus antecesores inmediatos. En este contexto, reconocer de manera más profunda qué ocurrió con los directos antepasados de estos centros culturales se hace necesario, acaso urgente, para extraer desde allí ciertos aprendizajes que permitan estar alerta y diseñar políticas culturales locales y planes de gestión con memoria, que contribuyan a la existencia y vida activa de los nuevos centros culturales, y eviten su pronta desaparición o reconversión en instalaciones con fines meramente económicos.

Por lo pronto, señalamos dos aprendizajes que pueden ser pertinentes en el actual contexto. El primero tienen que ver con que no se puede pensar en espacios culturales locales cuya existencia y sustento queden librados exclusivamente al mercado, pues, a la luz de lo estudiado, esta condición es improbable de ser sostenida en el tiempo, y porque su fin y funcionamiento, más temprano que tarde, chocará de frente con la exigencia de un mercado que pujará por alterar de modo dramático sus objetivos, programación, o buscará reconvertir infraestructura cultural “no rentable” en inmuebles dedicados sólo a cuestiones productivas o del comercio.

El segundo aprendizaje considera que los espacios culturales deben ser lugares de buen reconocimiento. Chile, como gran parte de América Latina, ha sido testigo de lo que significa perder sus espacios de expresión artística y cultural, así como de las exclusiones y discriminaciones en nombre de visiones autoritarias; ha sido testigo, desde luego, del derrumbe de emprendimientos culturales diversos. Estos elementos están en la raíz de América Latina (Mignolo, 2011), un mundo que desde su constitución forjó la violencia de un saber sobre otro como algo cotidiano, e incluso recomendable. La sociedad latinoamericana construyó siempre un otro atrasado

o, al menos, poco digno de tomar en cuenta: la barbarie que se oponía a la civilización de la élite. Este otro, aquel que no respondía a ciertos cánones de la élite, recibió diversos apelativos, como inculto, indio, joven, poblador, hiphopero, negro y una larga lista que crece de forma persistente.

Lo anterior no es señalado al azar ni desde una tesis que nada tenga que ver con el caso de Melipilla, sino que lo constatamos en el diario vivir del teatro y la ciudad desde principios del siglo XX, cuando la élite local entendía el espacio público urbano como un lugar donde los niños no podían jugar porque era un lugar para transitar. Cual mito del eterno retorno (Eliade, 1980), durante los años noventa del siglo XX y ya el nuevo milenio, el periódico más conservador de la ciudad criticaba a muchachos por practicar el deporte del *skateboard* en la Plaza de Armas los días domingo; o bien, cuando, en pleno nuevo milenio, miembros de una vetusta y emblemática institución de las letras y las artes melipillanas lanzaban frases como “la cultura no es para gente como ustedes”, dirigida a un grupo de jóvenes que criticaban la incipiente venta del viejo Teatro Serrano para derribarlo y construir un centro comercial.

En conclusión, cuando se piensa un centro cultural desde la lógica del reconocimiento, se logra comprender que –a partir de lo que plantea Fraser (2000)– el reconocimiento no se da necesariamente hacia un grupo específico, sino que se crea en función del estatus individual de los miembros de un colectivo, en cuanto partícipes plenos de la interacción social. O bien, como señala Araya (2007): “La pregunta es cuánta diversidad estamos dispuestos a tolerar en Chile” (p. 49) y cómo, desde “lo cultural”, se trabaja para que ciudadanías posibles de alcanzar construyan las utopías que

se han trazado. He ahí la relevancia del gesto democratizador de los centros culturales y de su gesto emancipador desde la perspectiva del buen reconocimiento.

Dicho de otro modo, en tanto propende a la participación e inclusión, se puede gestar el desarrollo de una sociedad enfocada en el vínculo “comunidad-arte-cultura”, que ponga a disposición lugares de convivencia (Gilroy, 2004) con menos barreras que las de aquellos museos que aterran (Rosas, 2007), y se transite a espacios donde no reine la invasión simbólica de la inercia, que convierte al público en un mero consumidor de lo que dictan las modas. Quizá de esta manera, en un centro cultural de territorios locales, se podría aspirar a lo que sostiene Maturana sobre avanzar hacia otro tipo de relaciones humanas, y abandonar aquellas en que si alguien no está de acuerdo conmigo –y no tiene la “cultura necesaria”– “no me queda otro recurso que exigirle obediencia o negarlo tarde o temprano de una manera definitiva” (1992, p. 64).

En este sentido, entender lo que fueron los teatros de las muchas ciudades-pueblos latinoamericanas en el siglo XX, indagando sobre sus condiciones de existencia y en la materialidad cultural que allí se conjugó, es algo que debiera ser tema de análisis y reflexión para avanzar en investigación aplicada que comprenda: la morfología cultural latinoamericana; los consumos culturales y sus audiencias; las formas que adoptó el poder; y la manera en que se manifestó en expresiones artísticas, ciudadanas e institucionales. Así se podría tener una perspectiva que, cargando con la válida ensoñación de un mejor futuro a través de un centro cultural, se levante sólidamente a partir de un conocimiento de la historia, de la cual se extraigan señales y aprendizajes para el siglo XXI.

Referencias bibliográficas

- Araya, R. (2007). Ciudadanía cultural: al rescate del espacio público. En *Ciudadanía, participación y cultura*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes-Lom.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2009). *Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*. Valparaíso: CNCA.
- Eliade, M. (1980). *El mito del eterno retorno: arquetipos y repetición*. Madrid: Alianza.
- Fraser, N. (2000). Rethinking recognition. *New left review*, vol. 3, pp. 107-120.
- Hall. S. (2010). *Sin garantías: trayectorias y problemáticas en estudios culturales*. Popayán, Colombia: Envión editores/Instituto de Estudios Peruanos/Instituto de Estudios Sociales y Culturales, Pensar/Universidad Javeriana/Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.
- Maturana, H. (1992). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Santiago de Chile: Centro de Educación del Desarrollo/Ediciones Pedagógicas Chilenas.
- Mignolo, W. (2011). *The darker side of Western modernity: Global futures, decolonial options*. Durham: Duke University Press.
- Rosas, A. (2007). Barreras entre los museos y sus públicos en la Ciudad de México. *Culturales*, vol. 3, núm. 5, pp. 79-104.
- Gilroy, P. (2004). *After Empire. Melancholia or convivial culture?* Londres: Routledge.
- Saavedra, M. y Poblete, M. (2012). *Historia social de los teatros en Chile: Melipilla en el siglo XX*. Santiago de Chile: Chancacazo.

Notas para el análisis de la gestión cultural de los museos de Chile

Cristian Antoine Faúndez*
Javiera Carmona Jiménez**

Introducción. Los museos en la tempestad

Los museos nacieron en Chile durante el siglo XIX como agente directo de la labor civilizadora de la población en que estaba empeñado el Estado. Eran parte del esfuerzo primario de las políticas culturales locales. De aquella fecha a nuestros días, la creación de museos en Chile ha sido tan constante como inestable. Actualmente, funcionan unos doscientos museos en el país. Según el viejo paradigma, los museos y sus directivos actuaban de un modo independiente y tomaban decisiones unipersonales, es decir, planificaban y organizaban sus actividades desde la mirada del especialista, lo que no dejaba mucho espacio a otras miradas. Se trataba de museos con una interpretación uniforme, lineal, estructurada y sistematizada a partir de objetos originales acumulados. Ahora, los museos que han conseguido romper con este paradigma y dirigir estas experiencias a distintos y

.....
* Historiador y periodista por la Universidad Católica de Chile, doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Docente e investigador.

** Periodista, Magister en Arqueología y cursó el Doctorado en Historia, ambos en la Universidad de Chile. Es académica e investigadora de la Universidad de Playa Ancha (Valparaíso, Chile).

diferentes segmentos de público corren con una significativa ventaja de lograr mayor aceptación por parte del público.

Reconocidos por su función social, el carácter multidisciplinario de los museos, los avances en el conocimiento museográfico, la introducción de criterios profesionales para la evaluación de instituciones culturales y los propios cambios de una institucionalidad pública respecto de estas organizaciones han modificado sustantivamente la manera en que los museos se conciben a sí mismos y sus relaciones con la comunidad.

Los museos son una de las instituciones emblemáticas del paisaje cultural y de las concepciones básicas y masivas sobre el gusto, la sensibilidad estética, los significados morales, la noción sobre el pasado y nosotros mismos. La noción de museo adquiere significados diversos y contradictorios, provenientes de variadas disciplinas. El factor común que se manifiesta en este desconcierto es la disconformidad con la definición convencional de museo: "Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo" (INCOM).¹

La nueva museología nos invita a entender al museo como una "comunidad de aprendizaje" (Zubiaur, 2004), es decir, el museo se entiende no como un lugar de certezas, sino como lugar de duda, reflexión, pregunta, controversia cultural. Su objetivo sería provocar lecturas que cuestionen las

¹ Conforme a los estatutos del International Council of Museum (INCOM) adoptados durante la 22ª Conferencia General de Viena (Austria) en 2007.

representaciones sociales naturalizadas, las interpretaciones divergentes de distintos sujetos y agentes sociales sobre objetos y procesos culturales. En síntesis, la intención de tales museos es generar la reflexión en el espectador y constituyen más bien un flujo que un resultado (Lorente y Almazán, 2003).

Según el viejo paradigma, los museos y sus directivos actuaban de un modo independiente y tomaban decisiones unipersonales (Barrett, 2011). Se trataba de un “museo de autor”, es decir, planificados y organizados desde la mirada del especialista, que no deja mucho espacio, o limita, al de otras miradas. Una categoría de museos que expresan una interpretación uniforme, lineal, estructurada y sistematizada a partir de objetos originales acumulados (Somoza y Sauter, 2003). Los museos que han conseguido romper con este paradigma y dirigir estas experiencias a distintos y diferentes segmentos de público corren con una significativa ventaja de lograr mayor aceptación por parte del público. Estos museos suelen desarrollar una estrategia de comunicación acertadas (Baumgarth, 2009).

El problema es que en estas conceptualizaciones se yuxtaponen la descripción de sus funciones (conservar, estudiar, exponer y difundir), sus objetivos (estudio, educación y recreo) con una misión (promover la conciencia patrimonial).

Las formas y sensibilidades de la vida actual urbana y las prácticas culturales inesperadas de las sociedades contemporáneas han instalado –desde mediados de 1960 en Occidente y desde hace un par de décadas en Latinoamérica– el debate sobre el sentido del museo en la actualidad. El foco de atención está en la relación normativa con el saber

que tradicionalmente le ha caracterizado, su relación con el poder, con el mundo del ocio y el entretenimiento, así como con la industria del turismo y su contribución al desarrollo sociocultural. En este contexto histórico, los museos comenzaron a autoexaminarse a ritmos e intensidades muy desiguales, tendencia que se manifiesta con nitidez en Chile.

En nuestro país, hay museos que defienden su vocación democrática, otros se empeñan en ser espacios de discusión y crítica, y algunos evaden tomar posición frente a estas cuestiones. Otros museos se preocupan por incorporar recursos informativos y tecnológicos hasta convertirse en un fin en sí mismo, mientras algunos se preguntan por la cuestión de las identidades colectivas. Las exigencias financieras y organizativas son preocupaciones de varios museos por su gran tamaño o por su reducida dimensión, y otros se interrogan sobre su relación ambigua con la industria del turismo y la comunidad que lo circunda. Este escenario revela la variedad del ámbito museístico nacional; diversidad que supera cualquier tipología rígida (por las características de la colección y las especialidades disciplinarias, titularidad o tamaño) y que evidencia la disparidad de enfoques sobre las prioridades y el lugar que atribuyen a la cuestión de la creación de sentido y el papel de la comunicación que hoy interpela a estas instituciones culturales y el debilitamiento de su estatus exclusivo sobre el conocimiento y la custodia de su colección (Antoine y Carmona, 2014).

Los impulsos más radicales de renovación se han producido en los museos de arte contemporáneo, siguiendo un rumbo de carácter mundial. Motorizados por funcionarios y funcionarios que constituyen en definitiva una masa crítica multidisciplinaria (directores de museo, curadores, críticos,

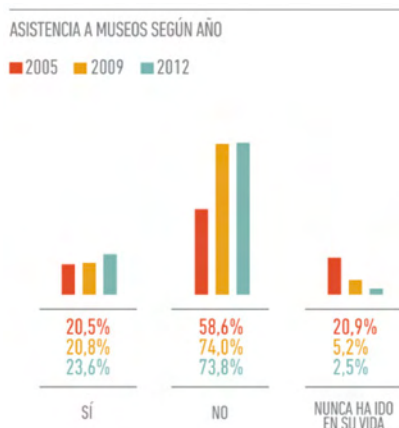
organizadores de exposiciones, periodistas, educadores, entre otros), los museos de arte contemporáneo asumen prácticas que se enfrentan al inmovilismo, no sólo referida a la presentación de la colección, sino también al tipo de relación que construyen con sus públicos.

Los museos comunitarios que tienen visiones no convencionales de su colección, preocupados por vivificarla y recoger y, a la vez, reflejar nuevos puntos de vista acerca de ella, no limitados a la mirada experta, sino también sensibles a la problematización sobre lo museable y las identidades con las que dialoga la institución asentada en un territorio, contribuyen a desarrollar nuevos sentidos para esta institución.

En tanto, parecen ser los museos históricos/arqueológicos los más reticentes al cambio; persisten en una misión educativa que para el público no logra diferenciarse lo suficiente de la del sistema escolar formal; optan por la manera tradicional de contar las viejas historias, y se mantienen distantes de todo cuestionamiento sobre la supuesta neutralidad de su voz autorizada, sin reconocer que los museos expresan en definitiva la toma de decisiones subjetivas de individuos (o grupos). En estos museos prevalece la presentación aproblemática de su colección, e insisten en la relación unilateral con una definición fantasma de sus audiencias (el "público en general") sin hacerse cargo de la contradicción y la controversia subyacentes al relato y al sentido que promueven ni su sintonización con las inquietudes de los públicos diversificados. Ambas situaciones definen la incompreensión de los museos sobre el signo de las prácticas de participación y consumo cultural de estos tiempos en Chile.

El consumo museal en nuestro país se puede examinar a partir del cruce correlacional entre cantidad de audiencia y distintas variables como grupos etarios, nivel socioeconómico y emplazamiento geográfico (capital o provincia), y revela cuatro características fundamentales (Observatorio Cultural, 2011). La primera es que 79.2% de la población chilena no asiste a museos; la segunda confirma la asociación histórica entre cantidad de visitantes y estratificación social, de manera que los niveles socioeconómicos altos acuden con mayor frecuencia al museo, a diferencia de los más bajos, que no alcanzan 5% de asistencia; la tercera corrobora la preferencia por los museos de arte entre los sectores de altos ingresos, mientras que la clase media y sectores bajos se inclinan por los museos históricos (Observatorio Cultural, 2011, p. 14).

Figura 1. Asistencia a museos



Fuente: Encuesta Consumo Cultural 2012.



La cuarta característica destaca que los mayores índices de visitas a museos no están en la capital, donde se concentra la mayor oferta museal, sino en dos ciudades ubicadas en los extremos norte y sur del país, donde la oferta museal es en extremo limitada y se reduce a dos instalaciones en cada localidad: Antofagasta y Magallanes. Este último dato es un indicio atractivo a examinar sobre prácticas de consumo cultural local en relación con la demás oferta cultural de la zona, en cuyo periodo se concentra la demanda y la programación propuesta en cada museo.

Revisión de los fundamentos de la gestión cultural contemporánea de los museos

A la par de la importancia creciente que han adquirido las instituciones museísticas, se ha acrecentado en forma exponencial el número de publicaciones que, desde diversos enfoques, versan sobre museos (Asuaga, 2005). Entre las revistas más destacadas, podemos mencionar *Curator*, *Museums News Revue*, *Museums Journal*, así como la revista del ICOM. Con un crecimiento similar en cuanto al número de publicaciones, aunque no necesariamente coincidente con el nivel y la profundidad deseada, surge una profusa bibliografía sobre mercadotecnia, estrategia y gestión de museos.

La gestión museal reconoce en el año 1683 el punto de partida de su experiencia como disciplina, pues es cuando se creó el primer museo público de la época moderna: el Ashmolean Museum de la Universidad de Oxford. Este museo, pedagógico en esencia, albergaba la colección

privada de la familia Tradescant y la de Elías Ashmole, cedidas en 1677 con la condición de que la universidad construyese un edificio apropiado para albergarlas. Esta institución, cita obligada de la bibliografía por ser el primer museo abierto a todo público, contenía piedras, objetos científicos y arqueológicos y no tuvo mayor afluencia de visitantes. Sin embargo, lo más significativo –y paradójicamente no destacado por la bibliografía relacionada– es que, sin ninguna duda, el Ashmolean Museum debería ser recordado como precursor de la gestión museística (Asuaga, 2008).

En 1714 se redactó, en latín por cierto, el reglamento de su funcionamiento, que preveía el modo de administración del museo, la formación de catálogos, la vigilancia, las horas de admisión y el derecho de entrada. La tarifa era decreciente según el número de personas que se presentaban en grupo, pero progresiva según el tiempo transcurrido. Este último criterio, a juicio de Asuaga, parece muy adelantado para la época y demuestra una lógica incuestionable respecto al uso del visitante de las instalaciones y colecciones; aún no ha sido posible instrumentar luego de transcurridos casi tres siglos, quizá debido a la relación costo-beneficio de su implementación. Desde el Ashmolean hasta nuestros días, los museos no sólo se han hecho complejos, sino que han debido asumir nuevos desafíos orientados tal vez en la misma dirección como han debido hacerlo las demás instalaciones culturales de la modernidad.

Si se asume una nueva dirección para la finalidad contemporánea del museo, ya no centrada en la conservación e incremento de la colección de bienes culturales; más bien en la comprensión de los hombres y mujeres y la comunicación de sentido sobre nosotros mismos, la noción

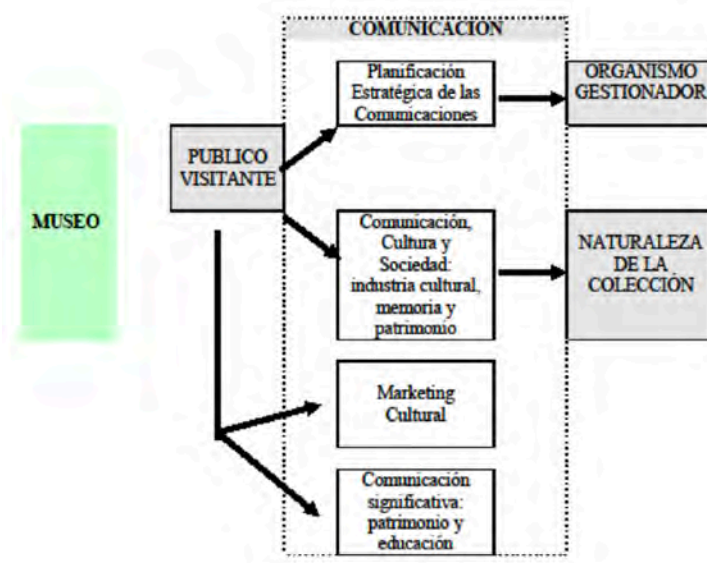
misma de “gestión cultural del museo” amerita una revisión. Si se asume la línea argumental de Ballart y Tresserras (2001), la gestión cultural de los museos se puede definir como el conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de estimular la experiencia personal de la exploración e interpretación sensible y convocar la construcción de un espacio y tiempo potencialmente común (Bodei, 1996) a partir de una colección presentada y comunicada en adecuación a las exigencias sociales contemporáneas. Visto así, la orientación de la gestión cultural de los museos se desplaza desde la finalidad de la conservación de los bienes culturales a la que se subordinan los propósitos educativos prescriptivos hacia una manera contemporánea no dirigista y unilateral de comprender la relación de los individuos con la cultura y de crear sentido compartido.

La gestión cultural de los museos en la actualidad admite las ideas que articulan lo que se podría denominar el paradigma del “derecho a la interpretación y la comunicación museal”, basado en los siguientes elementos:

- Reconocer el lugar privilegiado de las audiencias en tanto la construcción de una relación perdurable y, al mismo tiempo, dinámica reside en la comprensión de la comunicación más allá de la difusión como eje articular de un proyecto institucional claro y preciso que ejecuta una organización que comparte una conceptualización sobre la misión que cada institución en específico declara.
- Integrar la dimensión identitaria a la dimensión estética y a la del conocimiento que oriente la definición del proyecto institucional.

- Incorporar y evidenciar (visibilización) la función social del museo en su capacidad para contribuir con el desarrollo local al situarse en una zona que mantiene vínculos históricos, socioeconómicos y patrimoniales, y que en definitiva participan de un discurso identitario localizado.
- Desnaturalizar las políticas museales y sus procedimientos para dejar de ser entendidas tan sólo como prácticas profesionales especializadas y asépticas, sino como resultado de un contexto de producción.

Figura 2. Esquema de la comunicación museal



Fuente: elaboración de Javiera Carmona, proyecto Museos & Audiencias 2014.

Nos parece que un entendimiento más detenido de la gestión cultural museal tiene que reconocer que su orientación ha de ser hacia el enriquecimiento de las relaciones que la institución mantiene con su entorno. Se trata, por cierto, de un enfoque complejo que requiere un análisis más pormenorizado, pero del cual a continuación nos atrevemos a presentar algunas luces.

Problemas de la gestión cultural de los museos en Chile

¿Qué actividades se desarrollan en los museos actuales? Muchas y muy variadas, por citar algunas: la conservación preventiva, la restauración, la investigación y la publicación de lo investigado, la didáctica y las actividades educativas, el diseño de exposiciones, el registro de las colecciones, el inventariado y la catalogación de éstas, la gestión financiera que incluye presupuestos, contabilidad, compras, salarios de personal..., la vigilancia y seguridad, mantenimiento del edificio, limpieza, relaciones públicas, el desarrollo entendido como acrecentamiento de fondos, entre otras (Bravo, 1995).

Todas ellas en general y cada una en particular pueden ser objeto de "gestión" y "administración". No obstante, aquí nos habremos de remitir sólo a tres de estos ámbitos que nos parecen estar dentro de los más críticos y complejos de la gestión museal actual: la gestión de la comunicación, la gestión de las audiencias y la gestión financiera de los "templos de las musas".

Elementos de análisis de la gestión de la comunicación

La gestión de la comunicación y las audiencias museales presenta como principal dificultad reconocer que su ámbito de acción supera con creces lo que se entiende habitualmente como difusión. La gestión de la comunicación museal se basa en el reconocimiento de la importancia de los diferentes tipos de público para activar la capacidad del museo en el cumplimiento de sus objetivos. Además, estas relaciones de interés recíproco entre los públicos y el museo a la larga afectan no sólo la actividad de la institución cultural, sino que pueden influir en la definición de la misión del museo.

Asimismo, se considera el esclarecimiento al interior de la organización museal de las aproximaciones y distancias en la concepción sobre la comunicación que manifiestan los miembros de la organización y su relación con las otras dimensiones del museo que definen la actuación de la institución (misión, objetivos, objetivos del área de comunicaciones y visión de la comunicación).

En este debate, el ámbito de la comunicación ha sido convocado desde una perspectiva más funcional y menos vinculado a modelos discursivos teóricos específicos. Así, en las instituciones culturales que tienen que ver con lo patrimonial, la comunicación se entiende desde las posibilidades de difusión masiva sin mediar reflexión sobre los usos sociales de los bienes culturales, las relaciones sociales que los condicionan y los sentidos atribuidos o mediadores entre el recurso patrimonial y las audiencias (Coceres y Hernández de Lara [s.f.]; Leyton Rivas, 2007).

Al parecer, la comunicación en los museos y espacios patrimoniales se mantiene en la línea del activismo sin “gestión cultural mediadora” (Guglielmino, 1993, p. 6). Se emprende un conjunto de acciones para reforzar la difusión como incremento de contenidos y multiplicación/diversificación de medios para promover el conocimiento sobre los lugares y objetos patrimoniales.² Supone, entonces, que la mayor difusión de los espacios patrimoniales fomentará en el usuario la preservación y el acceso, y de forma mecánica crecerá el número de visitantes.

Sin embargo, las multitudes aglomeradas en las puertas de museos y monumentos el Día del Patrimonio en Chile (último domingo de mayo) anuncian un fenómeno de consumo de bienes culturales más complejo, pues sin campaña de difusión el público asiste en multitudes a varios lugares patrimoniales e invierte el día completo haciendo filas, pero el resto del año no regresa a visitar ningún otro monumento o museo, aunque la entrada sea gratuita.³ En definitiva, se desconocen las motivaciones, intereses y actitudes del usuario acerca del patrimonio en Chile y las

² El acento de la discusión actual en comunicación y patrimonio está en las nuevas formas de comunicación y cambio de formatos tecnológicos de comunicaciones que permite internet (redes sociales, sitios web, etcétera).

³ En otros países iberoamericanos existe un fenómeno semejante al Día del Patrimonio en Chile, pero referido al Día de los Museos (18 de mayo): público masivo que después de ese día no vuelve al museo durante todo el año. Ver ¿Se puede mejorar la experiencia de visitar un museo?, en blog El País.com España ([//blogs.elpais.com/sin-titulo/2012/05/se-puede-mejorar-la-experiencia-de-visitar-un-museo.html](http://blogs.elpais.com/sin-titulo/2012/05/se-puede-mejorar-la-experiencia-de-visitar-un-museo.html)); Reflexionando sobre el papel de los museos durante el #DIM12 ¿Qué pasa los 364 días del año que faltan?, en blog La Cultura Crítica de España ([//gestionandolaculturacritica.wordpress.com/2012/05/18/reflexionando-sobre-el-papel-de-los-museos-durante-el-dim12-y-que-pasa-los-364-dias-del-ano-que-faltan/](http://gestionandolaculturacritica.wordpress.com/2012/05/18/reflexionando-sobre-el-papel-de-los-museos-durante-el-dim12-y-que-pasa-los-364-dias-del-ano-que-faltan/)); Tiempo de vorágine cultural, en blog Página 12 de Argentina (www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/espectaculos/17-26988-2012-11-12.html).

acciones de comunicación de las instituciones culturales que tienen que ver con el patrimonio no logran acertar en las claves del problema en relación con sus públicos (Antoine, 2013).

Vale mencionar que en el transcurso de nuestras conversaciones con expertos (los Delphi en Santiago y Valparaíso en 2013, por ejemplo) y las entrevistas realizadas bajo el amparo del proyecto Museos & Audiencias, nos asiste el convencimiento de la existencia de cierto consenso sobre el diagnóstico negativo de los esfuerzos comunicacionales de los museos, aunque existe la percepción diversa sobre el sentido de los museos cuando se trata de la capital y las regiones. La distinción surge en las referencias al museo dentro de la industria del turismo regional y en las dificultades para desarrollar estrategias comunicacionales destinadas al turista y al habitante por separado, así como hacia los medios de comunicación local.

Tabla. Principales funciones de comunicación que realizan los museos chilenos

	1 lugar	2 lugar	3 lugar	4 lugar	5 lugar	Total
Facilitar al público información sobre las actividades, el horario, los precios, etcétera.	53% (9)	29% (5)	12% (2)	6% (1)	0% (0)	17
Proporcionar información sobre la colección y su conservación.	12% (2)	24% (4)	47% (8)	18% (3)	0% (0)	17
Informar sobre actividades, charlas y exposiciones coyunturales.	12% (2)	41% (7)	29% (5)	6% (1)	12% (2)	17

Investigar las audiencias para la definición de estrategias de comunicación.	24% (4)	0% (0)	12% (2)	29% (5)	35% (6)	17
Capacitar al personal de comunicación que trabaja en el museo en técnicas de mercadotecnia y publicidad.	0% (0)	6% (1)	6% (1)	35% (6)	53% (9)	17

Fuente: proyecto Museos & Audiencias. Informe final de panel de expertos sobre intereses y actitudes hacia la comunicación y las audiencias en los museos en Chile. Los museos y su público. *Evaluación y análisis de la comunicación y gestión de las audiencias museísticas en Chile (2012-2014)*, núm. 1120313.

Los expertos suelen mencionar como causa de esta despreocupación por la comunicación que el museo efectúa, en general, el lugar desventajoso de los museos en la política cultural del Estado, que se expresa al comparar su situación con los demás ámbitos de la cultura, expresión artística y resguardo patrimonial. Según los expertos, a diferencia de los centros culturales, espacios privilegiados por el Estado, “los museos no tienen visibilidad política y no hay voluntad política hacia ellos”, lo que se traduce en financiamiento insuficiente y su ausencia dentro de la discusión más amplia del aporte del museo en el desarrollo social y humano.⁴

⁴ Parte de esta preocupación ha sido expuesta en las ponencias Antoine (2013). *Chile y las políticas culturales comparadas para museos en el Mercosur*. X Reunión Antropología del Mercosur (RAM), Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, 10-13 de julio de 2013, y Antoine (2013). *Políticas culturales para museos en A. Latina: el caso de Chile en el contexto de los museos del Mercosur*. XXIX Congreso Alas, Santiago de Chile 2013, 29 de septiembre al 4 de octubre de 2013.

Un tema aparte es la vinculación que los museos mantienen con las nuevas tecnologías y los medios de comunicación.⁵

Elementos de análisis de la gestión de las audiencias

Los museos están cambiando de actitud hacia el público. Ya no esperan pasivamente que la gente se acerque, sino que a través de un análisis y un conocimiento profundo de la institución como agente comunicador y de una permanente autorreflexión sobre su función dentro de la sociedad, el museo sale en busca de su público y de su no público (De las Nieves Sarno, Grandi y Lloret, 2006; De Toro, 2001). Y esto sí es algo nuevo. Hasta hace casi veinte años (Weil, 1999), a casi nadie le importaba que opinaba el público y existía una posición de supremacía del museo sobre éste: “Un reciente movimiento de profesionales de museos, que se ha dado en llamar Nueva Museología, tiene uno de sus planteamientos básicos en el hecho de que el museo tradicional no puede funcionar sin adaptarse a los nuevos tiempos y si quiere sobrevivir se deberá encontrar al servicio total de su nuevo dueño: el público” (Palomero, 2001).

El público también está cambiando de actitud hacia el museo:

Sus intereses se diversificaron, adopta hoy un actitud mucho menos reverente y respetuosa, da por supuesto que dispondrá de medios electrónicos y otras instalaciones

.....
⁵ A comienzos de la década pasada, existían en América Latina 6 057 museos y parques, pertenecientes a veinte países (de habla hispana y portuguesa), de los cuales 2 464 presentaban algún tipo de información en internet (tenían páginas o sitios web), lo que representaba 40% del total de instituciones. Muy pocos de ellos, unos 300 (12%) eran sitios web dirigidos por los mismos museos o parques (DeCarli y Tsagaraki, 2003).



técnicas modernas, distingue cada vez menos entre un museo y una exposición y no ve motivo alguno para prestar atención a la taxonomía de materias por las que tanto apego sienten las mentes académicas [...] La gente exige cada vez más que su opinión sea tenida en cuenta a la hora de planificar y organizar lo que va a hacer, especialmente el modo en que decidirá pasar su tiempo de ocio (Hudson, 1998, p. 44).

Asistimos a lo que Palomero denomina “el cambio más trascendental que ha de venir en el siglo XXI para los museos”, a saber, la voluntad de hacer de estos centros parte de la cultura viva de su tiempo, y así dejar de ver al público como observador pasivo de exposiciones creadas supuestamente en su beneficio (Palomero, 2001, p. 149). Como lo reconoce el director del Museo Artium, en Vitoria, “sería falso decir que la audiencia no condiciona a un museo”.⁶ Los museos se han tenido que adaptar para asumir ese interés. En palabras de Miguel Zugaza, director del Museo del Prado, “aquellas instituciones que se han creado no por demanda social sino por otras estrategias culturales o políticas tendrán ahora su prueba de fuego. Sin público un museo no puede cumplir la mitad de su misión fundamental”.⁷

Las entrevistas en profundidad con los expertos que se desempeñan en departamentos de comunicación en museos chilenos ponen en evidencia que, en algunos museos, el área de comunicaciones es de nueva formación, con profesionales del área de comunicación recién incorporados que cumplen

.....
⁶ Daniel Castillejo en declaraciones a “Es lo popular sinónimo de éxito”, reportaje de Beatriz Espejo en *El Cultural.es*, 29/04/2011.

⁷ *Ibid.*, *supra*.

un rol de tipo “fundacional” de esta área y que ha construido un modelo de trabajo.

Las razones que los otros museos esgrimen para no tener un plan son, principalmente, la escasez de recursos profesionales, que se expresa en falta de conocimiento técnico específico de los profesionales a cargo; inexistencia de encargado o de recursos para comunicaciones; o poco tiempo de los profesionales a cargo. También se señala que no existe un interés específico del museo en esa área.

Las actividades llevadas a cabo en cada museo varían en su diversidad e intensidad dependiendo del respaldo institucional y el desarrollo del área de comunicaciones. En muchos casos, las actividades del área de comunicaciones están muy interrelacionadas con actividades del museo que buscan atraer a ciertos públicos o generar instancias de apertura de éste a la comunidad.

Los tipos de actividades destacadas por los entrevistados son:

- Difundir las actividades y servicios del museo: “poner la cartelera”, normalmente en medios manejados por los museos, los que incluyen letreros en la entrada, envíos de correos electrónicos, difusión a través de las páginas web del museo o redes sociales (Facebook y Twiter).
- Ofrecer el museo como atractivo turístico: que aparezca en las guías, visita al museo como parte de los paquetes turísticos, promover con Sernatur



y cruceros (en el caso de los ubicados en zonas turísticas: San Pedro de Atacama, Pucón, Valparaíso).

- Generar noticias o difundir las actividades en medios de comunicación masivos: radios, diario, canales cerrados de televisión (por ejemplo, en el Metro de Santiago). Por lo regular, esto se asocia con actividades especiales que logran atraer el interés de los medios de comunicación.
- Difundir a través de medios más elaborados: el Museo Histórico de Carabineros edita una revista y hace folletería; el Museo Fonk tiene un video promocional.
- Usar las plataformas tecnológicas (páginas web y Facebook) para propiciar interacción con el público.
- Hacer visitas o charlas a colegios.
- Promover visitas especiales con grupos específicos, que incluyen organizaciones comunitarias, colegios, empresas, entre otras.
- Organizar actividades específicas para atraer al público. Por ejemplo: “Bueno y si traemos algo importante y organizamos actividades. Dejemos un día anual para que los niños hagan manualidades, pinten y todo, y tuvimos mil setecientas personas en un viernes. Entonces, oh, o sea, si tenemos un gancho, la gente viene”; “durante el verano hicimos por primera vez la noche del museo, y ahí trabajamos en conjunto: full difusión, con la diseñadora,



organizamos muchas entrevistas, fuimos a Quinta Visión, con los medios digitales también trabajamos mucho con la radio”.

Estas acciones no responden, en general, a un conocimiento previo del perfil del público al que se desea acceder ni tampoco consideran un proceso de evaluación posterior que mida la efectividad y los resultados. Estas acciones construyen una relación de “chispazos” entre el museo y las audiencias indiferenciadas y no permiten construir una relación duradera basada en ciertas representaciones compartidas, con sentido colectivo. Entre todas las estrategias y actividades mencionadas, los entrevistados destacan algunas como especialmente exitosas, entre las que destacan la de potenciar la imagen corporativa y el diversificar canales y medios de difusión, por ejemplo, el video promocional orientado a turistas.

Es preciso mencionar que ninguno de los museos consultados visualiza relaciones de cooperación con el sector académico (universidad y centro de investigación) para conocer sus audiencias, comprender el proceso comunicacional implicado y los mecanismos socioculturales que intervienen. Los museos no señalan dentro del ámbito de sus actividades de comunicación el mantenimiento de archivos organizados, completos y abiertos a la consulta de investigadores con el inventario actualizado de sus colecciones, la lista y el registro detallado de las exposiciones realizadas y agendadas, las actividades paralelas (talleres, charlas), el registro fotográfico o audiovisual de las museografías y el comportamiento de los públicos, disponibilidad de libros de opiniones y sugerencias para su consulta, construcción de expediente de la publicidad generada en distintos medios

de comunicación masivos, como la recepción del propio medio de la información difundida, etcétera.

Si hace dos décadas atrás Prince (1990) se interrogaba sobre las razones de los museos para reiterar su preferencia por servir al público aun cuando emprendían esfuerzos tan débiles por entenderlo dadas las limitadas y escasas investigaciones acerca de la percepción de sus destinatarios, es atendible preguntarse hoy para el caso latinoamericano y chileno, en particular, por la oscuridad que hay respecto a la comprensión del aspecto comunicacional en el vínculo que establecen los museos con sus públicos, aspecto clave en los estudios de audiencias.

El conocimiento de los públicos se asienta así en la comprensión de un proceso de comunicación en torno a un discurso museístico que no está preconstituido, es decir, un abanico de signos, dinámico, abierto a interpretaciones en función de contextos de lectura o de mediación y los agentes (Cousillas, 1997; Torre 2012). Los estudios de públicos en esta perspectiva se pueden considerar investigaciones sobre los procesos de patrimonialización y, por ello, no sólo los ejecutan los museos, sino variadas instituciones culturales interesadas en precisar los mecanismos socioculturales de la creación de significación sobre el patrimonio y la dimensión política que encarnan para contribuir en su consolidación o transformación (Bourdieu y Darbel, 2003; Gibaja, 1964). Tales indagaciones privilegian las claves comunicacionales y sociológicas de la relación museo, públicos y sociedad, y a menudo terminan en estudios de consumo y recepción cultural para ajustar las políticas culturales de las propias instituciones culturales.

Determinar cuáles son los públicos del museo, establecer su jerarquía y reconocer y analizar el grado de coherencia entre las acciones comunicativas dirigidas a cada segmento es el principal objetivo de la gestión de la comunicación museal (Oliveira y Carpiotti, 2013). A esta conceptualización se podría agregar la comprensión de los mecanismos que no sólo motivan la visita al museo como una práctica de consumo cultural en el público efectivo, sino también identificar los elementos que la convierten en una experiencia grata y replicable. Finalmente, se puede incorporar a la gestión de la comunicación museal y de audiencias el conocimiento de las asociaciones y conexiones entre el consumo museal con otras prácticas culturales habituales o recurrentes entre el no público de museos, prácticas culturales que no se definen de modo exclusivo por el nivel socioeconómico y educativo, pues en ellas intervienen variables como estatus, género y rango de edad.

Elementos de análisis de la gestión financiera de los museos

Desde mediados de los ochenta, la denominada teoría económica de los museos ha venido generando un campo especializado de la economía de la cultura que considera a los museos en su dimensión económica (Davallon, 1997; Tobelem, 2003). Más específicamente, la teoría económica de los museos analiza ante todo la actividad de los museos desde dos marcos de referencia: los museos primero han sido observados como una unidad económica (como negocio), considerado en términos de la relación entre sus insumos (colecciones, presupuesto, empleados) y de salida (presencia de ventas, exposiciones, medios de comunicación, publicaciones científicas) (Frey, 2000; Madden, 2011).

En segundo lugar, se les ha estudiado como un agente económico neoclásico que intenta maximizar la rentabilidad de recursos escasos (Asuaga y Peombo, 2010; Carolina Asuaga y Rausell, 2006), en especial desde la teoría de la evaluación contingente (Noonan, 2002; Papandrea, 2002).

A toda vista, la complejización creciente del análisis de los museos se advierte en el aumento de la relevancia que se les atribuye, por ejemplo, desde una perspectiva económica y comunicacional (Feldstein & National Bureau of Economic Research, 1991), especialmente para las empresas interesadas en la proyección de su marca. Como se sabe, la gestión de marcas (*branding*) es un concepto importante para mejorar la posición competitiva de instituciones culturales en general y museos en particular. La literatura sobre la gestión de museos discutía acerca del concepto de gestión de marcas y solía presentar algunas “historias de éxito” de las principales marcas de museo (Bayardo, 2005; Burgos, 2012). Sin embargo, como lo ha demostrado Baumgarth (2009) para el caso alemán, los ensayos conceptuales y empíricos previos, así como los estudios de casos, consideran sólo a los museos de gran tamaño, mientras que los pequeños y medianos son los más común (Baumgarth, 2009).

En cualquier caso, la gestión del mecenazgo hacia el museo precisa de una planificación estratégica (Cantero, 2007), no exenta de polémicas, como lo ha explicado López para los museos colombianos, los cuales, pese a sus necesidades de financiamiento, intentan aparecer como agentes culturales “desinteresados” (López, 2010).

Como observamos, el patrocinio privado ha sido visto como un método estratégico efectivo y altamente visible

para reforzar la imagen corporativa de una compañía y promover sus productos o servicios a través de su vínculo con un museo (Ahn, 2004). De alguna manera, el mecenazgo sigue siendo considerado como menos comercial y más fiable que cualquier otra herramienta de mercadotecnia (Marchiaro, 2005). Ahn (2004), Alexander (1996), Danilov (1988), entre otros, han explicado que las corporaciones desean convertir a los públicos de museos como sus clientes y esto ha hecho de las artes un sector atractivo en el cual invertir. No obstante, queda aún espacio para ahondar en la discusión sobre el cambio de relación entre museos y negocios, en particular en la motivación de las compañías para la realización de acciones de mecenazgo, y la forma y modo como se toman las decisiones en tal sentido (Fox, 1963).

El primer trabajo de diagnóstico del sector fue llevado a cabo en Chile por Grate Mostny (1975), pero incluye sólo referencias muy generales del financiamiento de este tipo de instituciones. Casi una década después, Aránguiz destacó que la gestión de los museos estaba produciendo un acercamiento de las instituciones al área privada para desarrollar programas específicos de variado orden (Aránguiz y Betancourt, 1984). La Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos (DIBAM) hizo hincapié en las VIII Jornadas Museológicas de 1989 en la necesidad de que

... para mantenerse vigentes y responder oportunamente a los desafíos que demanda el nuevo siglo, los museos deberán desarrollar una mayor capacidad de gestión (captación de recursos de diferentes fuentes de financiamiento y una mayor promoción), ya que enfrentarán una gran competencia en el ámbito del financiamiento, recursos humanos, colecciones y público (Castro, 1989).

La DIBAM asume que los museos enfrentarán diversos desafíos y oportunidades, entre los que se incluyen las crecientes dificultades para obtener recursos que les permitan cumplir sus objetivos.⁸ Para ello, estimula en los museos procesos de desarrollo de planificaciones estratégicas que tienen entre sus propósitos el diseñar y proponer políticas públicas para museos y promover la autonomía administrativa, financiera y de gestión de los museos, así como optimizar la inversión de los recursos. Esa será también tarea para los gestores culturales.

Conclusiones

Hace más de treinta años, Caballero Zoreda afirmó que “es necesario decir y explicar a la sociedad que las funciones del Museo no están cubiertas” (1980, p. 384), lo que se puede interpretar no sólo como el intento de convencer sobre la necesidad de incorporar al equipo de los museos a profesionales más allá de las “disciplinas del pasado” (arqueólogos, historiadores, historiadores del arte); tal es el caso de los comunicadores. La frase de Caballero también se puede comprender como un esfuerzo por persuadir acerca de la necesidad permanente del museo para la sociedad contemporánea, porque aún no hay institución que pueda reemplazarlo en los objetivos que cumple. Visto así, el ingreso al museo de encargados especialistas en comunicación responde a la reconsideración sustancial del perfil de los profesionales, facultados ahora en comunicar a la sociedad dos cuestiones fundamentales: la vigencia de

⁸ Ver http://www.museoschile.cl/Vistas_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=3689&idioma=0



la institución en la actualidad (misión) y la complejidad de sus objetivos (funciones de conservar, investigar, educar y difundir) sobre los bienes culturales que custodia con una orientación comunicativa (diversidad de públicos).

En el ámbito de la comunicación, es patente que los museos chilenos aún se encuentran en una fase de formación reciente, con profesionales del área apenas incorporados que están cumpliendo un rol de tipo "fundacional" y que no han podido construir un modelo de trabajo. La gestión de las audiencias se limita en la mayoría de nuestros museos a una organización somera de la visita escolar y son todavía poco frecuentes los esfuerzos por asumir un compromiso más directo con el consumo museal y con otras prácticas culturales habituales o recurrentes entre el público y el no público de museos, prácticas culturales que no se definen exclusivamente por el nivel socioeconómico y educativo, pues en ella intervienen otras variables, como estatus, género y rango de edad.

Respecto a su gestión financiera, existe poca información disponible como para poder apreciar el efecto que la presencia de gestores culturales puede tener para la economía del museo; no obstante, la atención a algunos casos distinguibles hace suponer que éste será, sin duda, un campo en el que la gestión cultural habrá de asumir un rol más activo próximamente.



Referencias bibliográficas

- Ahn, J. (2004). *Corporate sponsorship and museum development. Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden*. Göteborg University.
- Alexander, V. (1996). *Museums and money: The impact of funding on exhibitions, scholarship, and management*. Bloomington: Indiana University Press.
- Antoine, C. (2013). Museos y patrimonio. Paradojas de las políticas culturales en Chile. En C. Antoine (ed.). *Simposio Comunicación, Museos y Gestión de la Cultura en tiempos de ciudadanos 2.0. III Congreso Internacional del Conocimiento*. Santiago de Chile.
- Antoine, C. y Carmona, J. (2014). Planes y acciones de los profesionales de la comunicación de museos en Chile. Problemas y visiones. *El Profesional de la Información*, vol. 23, núm. 2, pp. 165-172. doi: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2014.mar.09>
- Asuaga, C. (2005). *El coste de las obras de arte y la gestión de museos*. Madrid: Departamento de Economía y Empresa, Área de Contabilidad, Universidad de Castilla-La Mancha.
- _____ (2008). La gestión museística, una perspectiva histórica. *Boletín GC*.
- Asuaga, C. y Peombo, C. (2010). Los museos y el cuadro mando integral. Una adaptación de la perspectiva del cliente. *IV Congreso del Mercosur*. Universidad de La Plata, Argentina.
- Asuaga, C. y Rausell, P. (2006). Un análisis de la gestión de instituciones culturales: el caso específico de los museos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión*, vol. 4.
- Ballart, J. y Tresserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel.
- Barrett, J. (2011). *Museums and the public sphere*. Wiley-Blackwell: Chichester, West Sussex, UK/Malden, MA, EUA.

- Baumgarth, C. (2009). *Museum branding: only for giant museums? Professionalism of museum brand management in small and medium-sized museums (SMMs)*. 10° International Conference on Arts and Cultural Management (AIMAC 2009) June 28, 2009- July. Southern Methodist University, Dallas, Texas.
- Bayardo, R. (2005). Museos: entre identidades cristalizadas y mercados transnacionales. *Anais do Museu Paulista: Historia e Cultura material*, vol. 13.
- Bodei, R. (1996). Tumulto de criaturas congeladas, o sobre la lógica de los museos. *Revista de Occidente* vol. 177, pp. 21-34.
- Bolaños, M. (s.f.). Los museos, las musas, las masas. *Museos y Territorio*, núm. 4, pp. 7-13.
- Bourdieu, P. & Darbel, A. (1966). *L'amour de l'art : les musées et leur public*. París: Éditions de Minuit, publié avec le concours du Centre national de la recherche scientifique.
- Bravo, I. (1995). La organización y gestión de museos. *Boletín de la ANABAD*, vol. 18.
- Burgos, R. (2012). El modelo de negocio de los museos. En R. Burgos. *Practicando cultura*. Recuperado de <http://gentedigital.es/comunidad/rodrigoburgos/2012/08/16/el-modelo-de-negocio-de-los-museos/>
- Caballero, L. (1986). Del objeto al público: el informador en los museos. *Boletín de la ANABAD*, vol. 36, pp. 259-280.
- Castro, M. (1989). *Hacia una política de museos*. VIII Jornadas Museológicas, Dibam, Santiago de Chile.
- Coceres, C. y Hernández, O. (s.f.). *Las problemáticas de la comunicación del patrimonio en América Latina*. Recuperado de https://www.academia.edu/4109537/Las_problematicas_de_la_comunicacion_del_patrimonio_cultural_en_America_Latina
- Cousillas, A. (1997). Los estudios de visitantes a museos. Fundamentos generales y principales tendencias. *Naya. Noticias de Antropología y Arqueología*.

- Danilov, V. (1988). Corporate sponsorship of museum exhibits. *Curator: The Museum Journal*, vol. 31, pp. 203-230.
- Davallon, J. (1997). L' evolution du role des musées. *La Lettre de l'OCIM*.
- De las Nieves, A., Grandi, M. y Lloret, F. (2006). Museos: ¿nuevos públicos o nuevas actitudes hacia sus públicos? *Estudios de Museología de Rosario*.
- Frey, B. (2000). *La economía del arte*. Colección de Estudios Económicos núm. 18. Barcelona, España: La Caixa.
- Feldstein, M. (1991). *The economics of art museums*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gibaja, R. (1964). *El público del arte*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA. Ediciones de la Universidad de Buenos Aires.
- Guglielmino, M. (2011). La difusión es en realidad una sumatoria de las acciones de interpretación del patrimonio. En A. Barbero. *La gestión del patrimonio histórico como instrumento para un desarrollo sostenible*. Colección Vítor, Ediciones Universidad de Salamanca.
- Hudson, K. (1998). El museo se niega al inmovilismo. *Museum International*, pp. 43 - 50.
- Leyton, R. (2007). *El patrimonio cultural en la formación del periodista. Representaciones. Periodismo, comunicación y sociedad*. Escuela de Periodismo, Universidad de Santiago de Chile.
- López, W. (2010). Museos, patrimonio cultural y mecenazgo: los límites conceptuales de la financiación de las instituciones de la memoria en Colombia. *Revista Colombiana de Antropología*, vol. 46.
- Lorente, J. y Almazán, D. (2003). *Museología crítica y arte contemporáneo*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Madden, C. (2011). Measuring the economic impact of cultural policies. *ArtsPolicies*.

- Noonan, D. (2002). Contingent valuation studies in the arts and culture: An annotated bibliography. *The Contingent Valuation of Cultura Conference*. The University of Chicago.
- Observatorio Cultural (2011). *Museos*. Reporte estadístico núm. 5. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Oliveira, A. y Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El Profesional de la Información*, vol. 22, pp. 210-214.
- Palomero, S. (2001). ¿Hay museos para el público? *Actas de las V Jornadas de Museología: Los usuarios del museo*.
- Papandrea, F. (2002). *Contingent valuation and cultural policies: Some challenges and a case study*. The Contingent Valuation of Cultura Conference. The University of Chicago.
- Prince, D. (1990). Factors influencing museum visits: An empirical evaluation of audience selection. *Museum Management and Curatorship*, vol. 9, pp. 149-168.
- Somoza, M. y Sauter, O. (2003). Internet y museos pedagógicos. En Calvo, R. y Celada, P. (eds.). *Etnohistoria de la escuela*. Burgos: Sociedad Española de Historia de la Educación.
- Torre, M. (2012). El desafío de la inclusión social de los museos exige realizar estudios de público. *XI Jornadas Museológicas Chilenas 2012 "La inclusión social en los museos en el marco de la creatividad"*. Viña del Mar.

La comunicación como estrategia de gestión de los procesos culturales

Elsa Bejarano Pólit*
Yadira Aguagallo Chagñay**

Introducción

Entre septiembre y diciembre de 2009, junto con la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Cultura del Ecuador, llevamos a cabo el proyecto “Niñas, niños y jóvenes en el fortalecimiento de espacios culturales a través de intercambios y creación de redes en el centro y norte de la provincia de Pichincha”, en el cual el diseño de estrategias de comunicación entre la institución ejecutora y las comunidades beneficiarias trajo importantes resultados.

Esta experiencia nos acercó a la realidad de la gestión cultural desde los colectivos culturales involucrados y la institución, y facilitó la articulación de la teoría y la práctica de la gestión con un enfoque de comunicación, que puso en evidencia la necesidad de desarrollar, tanto de forma conceptual como pragmática, procesos en los que la

.....
* Licenciada en Comunicación social de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Actualmente es subsecretaria de proyectos estratégicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política de Ecuador.

** Licenciada en Comunicación social. Posgrado en Gestión Cultural y Comunicación de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Flacso (Argentina). Maestría en Gestión y desarrollo comunitario de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Doctoranda de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Se ha desempeñado como comunicadora en diferentes instituciones de Ecuador.



comunicación tuviera un rol protagónico. De esta manera, se dio un escenario óptimo para trabajar la comunicación para el desarrollo desde los reconocimientos y reencuentros con el otro, y otorgarle un nuevo rol al gestor cultural como mediador de los procesos culturales.

Componentes

Para llegar a estas conclusiones, fueron necesarios tres aspectos fundamentales:

- El análisis conceptual de las categorías cultura, comunicación, gestor cultural e intercambio, con el objetivo de identificar los mitos construidos en torno a ellas y las posibilidades de su redefinición a partir del reconocimiento de la realidad intercultural del Ecuador.
- El estudio del marco legal ecuatoriano que posibilita la inclusión de la comunicación a los planes, programas y proyectos vinculados a la gestión de la cultura.
- La ejecución de un proyecto de redes de intercambio entre colectivos culturales usando la comunicación como herramienta de gestión.



Estas tres etapas están transversalizadas por la relación indivisible entre comunicación y cultura. Para el desarrollo de ellas, iniciamos con las concepciones sobre las categorías comunicación y cultura, y luego construimos una reconceptualización que aborda la relación entre ambas y la definición de intercambio.

Comunicación y cultura: una relación indivisible

Redefiniendo la comunicación

Desde hace décadas, el concepto clásico de comunicación: emisor-canal-mensaje-receptor resulta obsoleto. La comunicación, y en especial en América Latina, es el reconocimiento de los grupos sociales como sujetos de la historia y de la construcción de una sociedad más equitativa, justa y democrática. Es una comunicación que en sí misma se vuelve resistencia y, por medio de ello, es capaz de crear redes de intercambios, físicos, simbólicos, entre otros.

A decir de Jesús Marín Barbero, referirse a la comunicación hoy en América Latina:

Es hablar de las sinergias, dinámicas, movimientos sociales, siempre lo ha sido, pero hoy más que ayer, porque hoy más que ayer las comunidades, los grupos sociales, los movimientos juveniles, las voces indígenas, los ritmos afro descendientes, y los sentires de los distintos grupos y organizaciones tienen nuevos instrumentos, técnicas y tecnologías a su alcance (Gómez, 1993).



Esos nuevos instrumentos, técnicas y tecnologías constituyen hoy sociedades complejas sobre las que la comprensión de sus formas de comunicación resulta imprescindible. Debemos pensar la comunicación como escenario social donde se ha superado la denominación netamente técnica y tecnológica “para pensar la comunicación como ‘mediación’, ‘proceso’, ‘interacción’, ‘intercambio de sentidos’, ‘interaprendizaje’” (Montoya, 2007). Sólo de esta manera la comunicación se vuelve realmente social y en instrumento de reivindicaciones.

El estudio de la comunicación, por tanto, se encamina a conocer no qué producen las sociedades, sino las formas, el sentido y los usos de esas producciones. La comunicación es en sí misma la creadora de ellas, de la identidad, la diversidad, la alteridad, la otredad y, sin duda, la cultura, pues al permitir la definición del ser, crea las situaciones en que éste se desenvuelve.

Cultura, más allá del arte

Cuando llega la hora de buscar una definición de cultura, es posible evidenciar la existencia de un conflicto, pues la mayoría de conceptos no han superado los adjetivos de Occidente ni tampoco han sobrepasado la mera descripción de rasgos culturales de las sociedades, y mantienen siempre al margen a los individuos que las componen. Sin embargo, el conflicto no sólo es conceptual; también tiene que ver con las diversas formas de ver el mundo y la realidad, que evidentemente representan posturas sociales, ideológicas y políticas distintas, ya que toda lucha conceptual es el reflejo de la lucha por el control de los significados (Guerrero, 2002, p. 35).



Por tanto, es necesario llegar a un entendimiento de la cultura como experiencia y transformación, la cual se desenvuelve en un escenario dialéctico, pues desde este sentido la cultura no es estática, sino constantemente cambiante; es el resultado de un transitar histórico de los seres humanos. Es posible ver a la cultura como la totalidad de prácticas y la producción simbólica del ser humano, resultado de la praxis de los sujetos en sociedad, dentro de un proceso histórico.

Acercarse a la cultura desde lo simbólico es comprender a los sujetos a partir de sus mundos subjetivos y en relación con la realidad objetiva en que viven. Así se van creando vínculos y desarticulaciones, estableciendo valores y expectativas, definiendo su vida cotidiana, que forma parte de un quehacer articulado de mundos simbólicos comunes, que se legitiman y reproducen, sufren desajustes, pero vuelven a armarse en torno a relaciones humanas. "La cultura es por tanto el modo particular en que una sociedad expresa su convivencia y la forma en que se legitima y representa por medio de su propio entramado e intercambio simbólico" (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2002, p. 37).

De este modo, la cultura es vista como un acto de alteridad, y el lenguaje simbólico que ofrece la comunicación facilita aprender y transmitir lo aprendido en la interacción social. La comunicación hace posible la cultura, ya que permite que el mundo simbólico producido por ella pueda ser expresado y utilizado como herramienta de creación y transmisión de conocimiento.

Sin embargo, al mismo tiempo, la interacción social que origina signos culturales viabiliza la aparición de lenguajes que devienen en comunicación; por tanto, el aprendizaje cultural depende de la utilización de los símbolos, que son, a su vez, productos de la necesidad de comunicación del ser humano.

En consecuencia, si la cultura es un conjunto de interacciones simbólicas y la comunicación es la expresión de éstas, la relación entre ambas se vuelve obvia: la comunicación permite la cultura; la cultura se manifiesta en la comunicación. Están, por tanto, en íntima relación y, de manera más arriesgada, comunicación y cultura son dos cosas que forman una sola: comunicación es cultura; cultura es comunicación.

El gestor cultural: comunicadores de sentidos y cazadores de estrategias

Cuando llegamos a la comprensión de esa relación, quienes trabajan en la gestión de la cultura se vuelven administradores de recursos o creadores de oferta cultural, y son, ante todo, mediadores de un proceso circular que se transforma constantemente. Además, el gestor cultural debe entender que comunicar es mucho más que acceder a los medios masivos de comunicación. Comunicar es planificar qué calidad de conversación va a tener un proceso cultural, cómo se forjan alianzas y cómo se logra la vinculación con otros sectores.

Las funciones y competencias de los gestores culturales evolucionan a la par de la realidad social; ellos pueden adquirir un protagonismo desde la perspectiva de su propia



iniciativa social y como elementos de presión sobre las estructuras de las administraciones públicas. Por lo tanto, el papel de los gestores culturales tiene que considerarse como un factor determinante para la construcción y significación que puede darse a las necesidades y a las problemáticas de la sociedad. Esto los convierte en actores clave dentro de la gestión cultural, siempre y cuando sean dinamizadores y no descuiden su condición mediadora.

Una vez que se tiene claro el rol de la comunicación en la gestión de la cultura (como creadora de procesos de participación por medio del diálogo), es necesario tener en cuenta que la comunicación en cultura requiere estrategia, la misma que debe enfocarse a lograr la atención de los actores culturales, el interés por el desarrollo a partir del trabajo en la cultura, el deseo por compartir un camino común y la acción para la concreción de objetivos.

Sobre todas las cosas, el desarrollo de estrategias implica un no rotundo a una comunicación improvisada y poco profesional, pues se deben pensar estrategias tanto globales como locales, que se orienten hacia el complejo juego de las relaciones dentro de las instituciones; hacia la percepción ajena y la producción de sentido para quienes necesitan apoyar sus prácticas cotidianas.

El marco legal como piedra angular del desarrollo cultural desde la comunicación

Los últimos quince años han sido clave en el tema de gestión cultural en el Ecuador, al modificarse los conceptos

de cultura como fruto de las luchas de los movimientos sociales y, en especial, de los pueblos indígenas. Se deja de pensarla como la dicotomía: cultos e incultos, y su sentido antropológico define las nuevas ideas sobre ella.

Además, con la Constitución de 1998, el Ecuador fue declarado país pluricultural y multiétnico, lo cual abrió la discusión sobre temas como la ancestralidad, y el reconocimiento de las formas tradicionales de organización y relaciones comunitarias, el patrimonio histórico, etcétera. Dicho marco legal permitió que la nueva década que empezaba trajera consigo un interés acrecentado en lo que a cultura se refiere.

Así, también se introdujo la gestión de la cultura como la forma de obtener resultados e impactos de los proyectos encaminados hacia el desarrollo. El auge de este tipo de gestión tiene que ver con la puesta en escena de las nuevas visiones sobre el desarrollo, que se transforma en local, endógeno, participativo, comunitario.

Con el fortalecimiento a los gobiernos locales, creados como resultado de la crisis de un Estado centralista en la década de los noventa (Valarezo, 2004), se dio paso a la discusión de aspectos relacionados con la gestión descentralizada; la cultura también fue incluida como un tema de trabajo y planificación de proyectos de desarrollo.

Aunque en sus inicios las acciones concernientes a cultura giraban en torno a conmemoraciones cívicas, organización de festivales artísticos, de a poco la integración de temáticas como el patrimonio intangible, la memoria histórica, la diversidad y la interculturalidad se incorporaron al debate. No obstante, la gestión en estos últimos ítems no ha



resultado una tarea fácil y se sigue haciendo un símil entre la gestión de recursos para la organización de festivales con concurrencia masiva en los que se pone de manifiesto el mercado de productos culturales que más bien se traducen en productos artísticos.

En 2007, la cultura es declarada como una política de Estado. Hasta el 15 de enero de ese año, el mundo cultural estaba estatalmente representado al interior de una subsecretaría en el Ministerio de Educación. Por ello, con la creación del Ministerio de Cultura en 2007 se teje un nuevo panorama de la gestión cultural y nace el reto de dotarla de un método propio. De la misma forma, la Constitución de 2008 define una serie de derechos culturales que también representan hasta la actualidad un desafío en el diseño de políticas públicas que los garanticen de manera efectiva.

A pesar de que el marco legal posibilita el entendimiento de la gestión desde la producción y transformación de sentidos, las formas en que aún se utilizan las herramientas de gestión no sobrepasan la organización de actividades, la construcción de infraestructura y el auspicio para las artes.

La experiencia: un proyecto para entender la comunicación como estrategia de gestión de los procesos culturales

Entre octubre y diciembre de 2009 se ejecutó el proyecto “Niñas, niños y jóvenes en el fortalecimiento de espacios culturales a través de intercambios y creación de redes en el centro y norte de la provincia de Pichincha”;



en él intervinieron la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Cultura, la Dirección de Cultura del Municipio de Cayambe, las juntas parroquiales de La Merced (Quito) y Olmedo (Cayambe), y cinco espacios culturales dedicados al trabajo cultural y a la recreación de manifestaciones artísticas.

El objetivo primordial del proyecto fue articular espacios culturales que ofrecieran actividades para niños y jóvenes y construir redes de intercambio entre ellos. Dada la complejidad de agrupar espacios tanto geográfica como socialmente diversos, el proyecto resultó un medio para medir la importancia de las estrategias de comunicación y lograr que todos trabajaran en torno a la creación de redes de intercambio.

De esta manera, se determinó el trabajo con los grupos: Centro Cultural Anta Kara de Cantón Pedro Moncayo; Centro Cultural Tránsito Amaguaña en Cayambe; Colectivo Hip-Hop Lado Sur en el sur de Quito; Centro de Desarrollo Cultural y Juvenil la Hueca, ubicado en Quito-Carcelén Bajo; y junta parroquial La Merced, situada en el Valle de los Chillos en Quito.

En un inicio, el plan de comunicación sugerido por las autoridades de la Dirección Provincial de Cultura contenía enfoques publicitarios y de difusión a través de visitas a medios de comunicación de los cantones en donde se desarrolló el proyecto. De esto se desprende que, aun cuando los conceptos de cultura de las instituciones han ido cambiando en los últimos años, todavía se considera la comunicación dentro de un proyecto como la difusión de las actividades y los resultados de éste.



Por fortuna, luego de varias observaciones se determinó que, al tratarse de un proyecto que agrupaba a organizaciones diversas, las estrategias de comunicación debían estar encaminadas hacia nuevas formas de mediación con los grupos involucrados, puesto que, al ser colectivos que han tenido procesos de creación y desarrollo propios, era necesario abordarlos a partir del análisis de su historia, contexto, modos de vincularse y gestionarse, así como el territorio en que se ubican.

Comunicación como estrategia de fortalecimiento de la gestión cultural

Estas estrategias de comunicación van más allá de transmitir un proyecto a una localidad; se trata de articular ideas para que el proceso sea adquirido por los integrantes como propio. Desfilan, así, nuevas líneas de trabajo, como la producción amplia y concertada de la agenda pública; la organización de un debate plural que garantice, respete y llegue a construir consensos, e identifique disensos clave para el aprendizaje y el ejercicio democrático; la organización de relatos simbólicos que recuperen la vida e historia cotidiana y los conflictos del ser ciudadano; discusiones y producciones que alimenten las decisiones ciudadanas y abran otros espacios de participación, y que la ciudadanía forme una demanda de calidad a los medios y pueda ejercer vigilancia sobre ellos; es decir, una comunicación que cree y recree lo público en relación con sus públicos ciudadanos. Una comunicación que analice el poder y ayude a forjar otros equilibrios al empoderar al ciudadano.

Las claves de la estrategia

Interculturalidad

La comunicación intercultural puede ayudar a crear una atmósfera que promueva la cooperación y el entendimiento entre los diferentes actores; posee características especiales que le pueden permitir realizar tal función: sensibilidad a las diferencias culturales y una apreciación de la singularidad cultural; respeto para las conductas de comunicación; deseo de aceptar lo inesperado; flexibilidad para cambiar o adoptar alternativas; y expectativas reducidas acerca de una comunicación efectiva.

Territorio

Cuando se habla de la comunicación como relación con el territorio, es necesario que el gestor cultural reconozca como tal al espacio donde la actividad cultural se desarrolla; incluye el entorno físico, su historia, las características sociales y económicas y, en particular, los imaginarios sociales compartidos. La territorialidad es la construcción de una red de relaciones (espacio comunicacional humano) y dentro de ella se dan operaciones que portan el sentido de agenciamiento, pertenencia e identidad, a partir de la cual se configuran los arreglos espaciales y temporales de una cultura (Soto, 2008).

El territorio (tangibles e intangibles) es en sí mismo un canal de comunicación donde las personas se interrelacionan, aprenden, reflexionan, recrean sus actividades y discuten sus perspectivas; esto es, la relación con el territorio es un conjunto de mediaciones que se van encadenando, por



medio del proceso de comunicación, al campo educativo y expresivo.

Relación con los actores

La gestión de la cultura que hoy es necesaria no se debe centrar ni en los artistas, ni en la gestión de productos, ni en las facilidades de distribución y gasto de recursos, ni en los grandes acontecimientos; aunque todo esto es importante, sin duda, viene después, cuando se ha logrado la participación. Apostar por la cultura poniendo en el centro a los ciudadanos/actores implica depositar la confianza en sus ideas y necesidades y hacer que éstas se conviertan en derechos; esta visión se opone al asistencialismo y propone que sean los derechos de los actores culturales los que se posicionen como temas de fondo en las agendas públicas, lo cual es el primer paso para la construcción de políticas culturales y de comunicación.

Aquí es donde surge la gran apuesta del gestor cultural: optar por un cambio radical: la gente, los ciudadanos primero, los ciudadanos que desean una vida más creativa, menos pasiva y más relacional. El abordar la cultura desde los ciudadanos es un modo de trabajo en el cual la gestión es siempre relacional.





Referencias bibliográficas

- Gómez, H. (1993). *Jesús Martín Barbero: para pensar la comunicación en América Latina (comunicación, cultura y sociedad)*. Universidad Iberoamericana de León.
- Guerrero, P. (2002). *La cultura: estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Montoya, A. (2007). *La comunicación desde América Latina*. Bogotá: ALER.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2002). *Desarrollo humano en Chile. Nosotros los chilenos, un desafío cultural*. Santiago de Chile.
- Soto, P. (2008). Propuestas metodológicas para una cartografía cultural. En *Gestión de políticas culturales, cuaderno 1*. Quito: Fondo Editorial Ministerio de Cultura, colección Cuadernos.
- Valarezo, G. y Torres, V. (2004). *El desarrollo local en el Ecuador: historia, actores y métodos*. Quito: Ediciones Abya Yala.



www.redlgc.org

Este libro fue diseñado en
Manizales - Colombia
por Matiz Taller Editorial
en la primavera de 2018.
En su composición se
utilizó la tipografía Avenir
en sus versiones book, medium,
black y oblique.