



# La Gestión Cultural desde la perspectiva de nuevos gestores

Lucía Polet Castillo Vital  
Iván Juárez Granados

## Resumen

*Poder entender la Gestión Cultural desde la perspectiva de los Gestores Culturales, resultará enriquecedor si partimos de la herencia que ha dejado la experiencia de su ejercicio, haciendo una recapitulación acerca de lo que se ha dicho, escrito y transmitido en los últimos años, con el fin de conseguir una profesionalización, entendimiento y sobre todo una mejor incidencia en el campo cultural. Contemplando los aportes de los grandes de la Gestión y empatándolos con la realidad, han de ser el mejor modo para entender esta profesión. La salida de este nuevo campo de interventores al mundo de la cultura será dar un respiro al avance cultural de hasta el momento, evitando clichés y repliques del mismo discurso del que se huye, será aportar e innovar, será Crear Cultura. Mostrar a la Gestión Cultural como una labor prometedora y comprometida es el compromiso sin miras y reservas que tenemos como Gestores Culturales hacia con la sociedad.*

## Palabras claves

Gestión cultural, estudiantes  
de Gestión cultural



Antes comenzar es importante mencionar que el presente texto es una reflexión que parte de experiencias personales que se han tenido a lo largo del proceso de la profesionalización del Gestión Cultural, lo cual va desde los estudios de sus teóricos, hasta la experiencia misma de la práctica que se ha adquirido por quienes se interesan en este nuevo rubro. Dentro de las nuevas tendencias, ofertas y necesidades educativas, la Gestión Cultural ha cobrado una importante presencia en el ámbito académico, podemos atrevernos a decir que la UACM fue la primera universidad pública en ofertarla en sus planes de estudio bajo el nombre de *Arte y Patrimonio Cultural*; en tiempos recientes universidades como la UNAM o privadas como la Anáhuac o la Universidad del Claustro de Sor Juana también preparan profesionales en el ramo.

Pero, ¿qué es la Gestión Cultural?

Como nueva e insipiente profesión el definirla dentro de los planos académicos e incluso dentro de los laborales resulta aún complicado debido a que la mayoría de lo que se habla, se escribe y se trabaja en Gestión proviene de otras fuentes que nos son la gestoría. Así antropólogos, sociólogos, arqueólogos, historiadores e incluso artistas son los encargados de enseñar y predicar la labor de la gestión, pero lo cierto es que todos se han hecho gestores de una u otra forma, porque si algo es cierto nadie nace si no se hace gestor, los futuros profesionales en esta rama nos hemos formado a partir de lo que se ha dicho en esta fastuosa lucha que se ha emprendido por trabajar con la Cultura. Hemos aprendido qué somos y qué hacemos a partir de lo que García Canclíni, Martinell Sampere o Fernando Félix y Luís Monzón nos han dicho cuando hablamos de museos, educación, investigación, políticas culturales, patrimonio y todo aquello que tiene por calificativo o no cultura o «cultural».

Así es como hemos entendido qué es la gestión cultural y nuestra labor como profesionales de esa futura participación en la acción pública que demanda ser atendida desde sus orígenes, la sociedad. Por tanto parece justo que siendo y sintiéndonos los primeros futuros profesionales de la Gestión Cultural en la Ciudad de México atendamos la primera urgencia que esta profesión nos demanda, y esa es precisamente, el que hablemos de Gestión Cultural, pero esta vez definiéndola desde el punto de vista de sus gestores culturales.

Debido a los orígenes por los que este nuevo campo inició, así como por lo dinámico que resulta el devenir, no sólo cultural sino social, resulta un tanto más complicado el poder describir aseveraciones que dicten qué sí es Gestión Cultural y qué no lo es, por ello no podemos definir la Gestión Cultural como una disciplina puesto que esta se vio en necesidad de recurrir a un variopinto de conocimientos que le dotaran de elementos suficientes para poder desempeñar sus funciones, así pues, la Gestión Cultural se debe entender como una Multidisciplina, ya que su ejercicio requiere



así de un conocimiento de la administración, así de la historia, así de la museografía, así de las artes, así de la abogacía y un sinfín más que en conjunto forman un conglomerado sistemático con la facultad de intervenir en la realidad.

La gestión cultural hace su aparición hacia los años 80 en España como un referente de profesionalización definido como parte de un espacio académico de valor similar al de cualquier otro profesional, donde los procesos del desarrollo cultural lo hacen notar, la Gestión Cultural en estas condiciones se vislumbra como un trabajo de planificación de los diferentes recursos ya sean materiales, sociales, económicos, políticos, sociales entre otros. Sin embargo si queremos profundizar en el origen de esta profesión que promete mucho, entonces debemos remitirnos ineludiblemente al recuento de la historia de la cultura como concepto y responsabilidad pública, ello pues nos lleva por tanto a 1959 momento en el cual tiene lugar el primer ministerio de cultura en Francia, bajo la dirección del también primer llamado promotor cultural André Malraux, quien a través de las casas de cultura acerca las formas culturales a un gran número de franceses (Román, 2011: 6), lo cual tuvo su razón de ser a partir de considerar lo acontecido en México con respecto a este tema, ya que los pasos dados por José Vasconcelos con su iniciativa educativa son siempre el primer referente cuando de avances y logros culturales y educativos en el país se quiere hablar, así lo logrado por Vasconcelos puede considerarse como las bases para Malraux en la construcción de la promoción cultural (Román, 6: 2011).

Así, la gestión puede ser vista dentro y fuera de todos los procesos que son necesarios en cualquier espacio dedicado a facilitar un recurso o servicio. Ahora bien, definir los espacios de competencia de la gestión varían en función de las necesidades, si pensamos en el término de gestión, de manera casi inmediata hacemos un referente en la facilitación de los procesos así como la generación de una serie de dinámicas a desarrollar para obtener un determinado fin o meta.

Gestionar es ver en los diferentes ámbitos de la vida y trabajo humano la necesidad de generar un orden en sus procesos que sea flexible en términos de intervención y acción. La gestión es un trabajo de Planificación que se vincula con sectores civiles y privados, espacios de generación de identidad, así como aquellos que surgen desde el Estado, igualmente que del entretenimiento.

Por otro lado, no podemos decir que la labor de los gestores tiende a la realización de tareas y actividades estrictamente lineales y procesuales específicas, ninguna se efectúa a modo de manual o recetario; y esto es porque ninguno de los campos de su intervención contiene esas características; por el contrario resultan ser tan dinámicos que pretenden las cartografías, sus procesos se llevan a cabo con una vigencia totalmente inestable, que tiende a la diversidad, multiplicidad y flexibilidad, su acción es al tiempo sólida más nunca fija, persigue un fin pero nunca



con una metodología específica que no permita márgenes de error o desviaciones de ejecución, la prueba más fidedigna de esto, es la pura observación del comportamiento humano; así pues en conjunto, es decir en sociedad, es posible encontrar los principios bajo los que podríamos considerar se rige la Gestión Cultural y a partir de los cuales esta tiene su lugar el día de hoy; puesto que entendiendo como cultura todos los procesos de producción, consumo y circulación que signifiquen a un grupo social, es que podemos entender la hacendosa encomienda que se adquiere al ejercer esta profesión, ya que por un lado, se comprende con el círculo de producción la movilidad de trabajo que se requiere por obligación y por otro se acierta que, al ser los individuos los actores de esta dinámica de producción, aunado al hecho de la naturaleza humana; la lógica sea enérgica, de constante actividad, de una gran flexibilidad y de una vigorosa transformación y evolución de las dinámicas sociales y las relaciones tanto interpersonales como interculturales, lo cual resulta sumamente importante puesto que, como se ha dicho es ahí donde se halla la labor y el requerimiento de la profesión de la Gestión Cultural; más no sólo es el hecho de las relaciones que se efectúan sino también con los productos que de ella emanan, así pues las problemáticas, los conflictos y los puntos de desacuerdo así como los nodos en los que se requiere de una múltiple participación en materia de cultura y todos sus agentes involucrados, han de ser menester de esta profesión.

De acuerdo a lo anterior es que no podemos decir que la profesión de la Gestión Cultural, sea un actuar delimitado y limitado en sus líneas de acción y conocimientos a aplicar en áreas determinadas, ni mucho menos que sea un trabajo inmóvil y que se limite a la realización de tareas rígidas y específicas que sólo conciernan a la profesión y se guie por concordancias unilaterales de sus actividades y responsabilidades, es decir, la Gestión Cultural no se impone sólo el conseguir fines, sino que se dibuja para conseguir medios, su acción como se ha dicho es la mediación.

Por otro lado, y que refiere a la profesionalización del Gestor Cultural, esta puede ser ubicada en dos aspectos, primero en aquellos espacios dedicados a la formación de profesionales tales como las universidades, centros de formación, seminarios, talleres, centros de documentación e información, así como en espacios de discusión que surgen de la necesidad de adaptación para la regulación de los diferentes procesos de ejecución identificados en cual sea de los sectores, bajo la lógica de que es necesario regular los procesos administrativos que manejan los diferentes ámbitos culturales de un manera más adecuada.

Y segundamente, la gestión cultural puede ser asumida como un proceso que va más allá de su mera formación y que es participe de las situaciones reales o determinadas por el llamado encargo social, donde su mayor expresión puede ser vista como la auto-gestión, que es la formación de un sector que está en contacto con las necesidades inmediatas de su entorno y que comprende



las diferentes dinámicas culturales que se gestan alrededor de este profesional, que surge en la praxis e incurre en espacios tales como casas de culturas, museos de pueblo, talleres o espacios donde los artesanos reproducen sus prácticas culturales así mismo el profesional de la cultura debe tener claro que son los mediadores para obtener los recursos necesarios, así como de cubrir los requerimientos legales bajo los cuales se regulan los espacios de desarrollo de la cultura.

En lo que refiere a los espacios de intervención, estos están en estrecha relación con una de las actividades del Gestor Cultural, el análisis, un análisis de las condiciones reales del contexto así como del espacio e inclusive de las necesidades de los sectores a los que se pretende intervenir, para así definir las posibles líneas de acción.

Sin embargo hablar de los campos de intervención en los que la labor de la Gestión resulta de suma importancia resulta penoso en tanto que a penas son incipientes. Más aún y a partir de retomar lo que por cultura consideramos arriba, podemos pues comenzar a vislumbrar los espacios en los que la intervención del Gestor Cultural tiene lugar; los cuales los podemos catalogar en públicos, privados y del Estado tal como ya se ha mencionado, en los cuales se realizan actividades que pueden tasarse en: poner al alcance de los más las formas culturales significantes y de calidad, en la difusión, organización y manejo de los espacios y los recursos, la planificación de las funciones, los procesos y las actividades, la mediación y facilitación de procesos y acciones, lo cual es en esencia la respuesta al encargo social que se nos fue adjuntado.

Hablando del sector público encontramos todas aquellos espacios que están al servicio de la sociedad civil, como Museos, Casas de Cultura, Centros Culturales, Bibliotecas y demás que ofertan bienes y servicios con el fin de poder llevar a cabo una democracia cultural.

La apertura de este tipo de espacios, es dentro de una visión que podemos denominar como un tanto "tecnócrata" pero de la cual podemos rescatar algunos puntos, realizada por parte de Eduardo Nivón, nos menciona, que la apertura de estos espacios como casas de cultura, museos, bibliotecas o centro culturales, por parte del Estado, son muestra de la preocupación de este por poner la cultura al alcance de un mayor número de personas, lo cual no sería posible si no existiera este tipo de intervención directa por parte del ente de gobierno ya que también incide como un complemento de la labor de parte de la iniciativa civil, ya que de no ser así, esta no alcanzaría a cubrir todas las necesidades que tiene como propósito (Nivón, 2002:121).

Por otro lado, el sector privado puede observarse en la apertura de espacios que nacen de la iniciativa de sociedades capitales o civiles que se rigen si bien autónomamente sin dejar de respetar la normatividad del Estado, los cuales ofertan igualmente bienes y servicios culturales pero



desde distintos enfoques y partiendo de principios particulares, así encontramos Consultorías, Centros de Investigación, Gestorías, Observatorios o Laboratorios, que ponen en oferta, servicios de trabajo cultural. Cabe destacar que este tipo de espacios no son exclusivos del sector privado, ya que bien pueden encontrarse incluidos en las propuestas de orden estatal o público.

En lo que refiere específicamente a las sociedades capitales, estas cobraron una importante relevancia en el terreno tras el replanteo del modelo liberal económico en la década de los 80's, paradójicamente tras la realización del MONDIACULT llevado a cabo en México donde se discutió la relevancia, papel y enfoque de las Políticas Culturales como promotor del desarrollo humano (Rubens, 1998: 9).

En tanto a lo que concierne al Estado, este debemos de tomarlo como de suma importancia, en tanto que es el primer atendedor de las necesidades que presenta la sociedad, dando respuesta por medio de la creación de instituciones y espacios a las demandas de la sociedad y motivo por el cual se considera a la Gestión Cultural como un encargo social, así mismo es el Estado quien debe encargarse de la normatividad por la que conviene regirse las acciones que se emprendan, ya que esta es la principal labor que tiene el Estado si lo que pretende es intervenir; esto se debe justo a tener claro que el Estado no provee servicios ni productos culturales y sólo enfoca su proceder en regularizar y normar el terreno en el que se desarrolla la cultura. Así mismo podemos contemplar la intervención del Estado, en dos sentidos, indirecta y directa, la primera alude en general a otorgar incentivos que fomenten y promuevan la cultura, por lo regular financieros; la segunda por otro lado se identifica en la provisión de grandes infraestructuras, que como se mencionó arriba, pueden darse por encargo social o por respuesta a demandas de la iniciativa civil (Nivón, 2002: 121); siguiendo esta línea podemos considerar la generación de Políticas Culturales que se encarguen de regular y legitimar el deber cultural; partiendo de considerara las Políticas Culturales como respuesta de atender las demandas sociales en materia de cultura contempladas en la agenda pública lo cual sucede tras tomar el desarrollo cultural como parte de los servicios públicos que debe proveer el Estado (Bayardo, 1998: 12), en tanto que es la Cultura, igualmente importante que otros servicios como la Educación –que a su vez se correlacionan-, la seguridad o el agua potable; en este rubro los Gestores Culturales han de tener una participación correspondiente a ofrecer alternativas viables, mediante la planeación estratégica que permee los objetivos del espacio con los que se desean se cumplan y entonces se genere el impacto correspondiente.

Así mismo campos de intervención como el ámbito educativo y de investigación, son algunos de los espacios que se crean por y para dicha profesión.



De acuerdo a todo lo anterior, podemos atrevernos a definir la Gestión Cultural como el ejercicio de acciones sistémicas que permiten la realización de actividades, como la facilitación y mediación de procesos y requerimientos, así como la administración de los recursos tanto materiales, como humanos o técnicos, es la organización de modos de proceder, es la toma de decisiones, es tomar lugar en la participación de y generación de políticas culturales, es en esencia coadyuvar a Crear Cultura, mediante el resultar de sus acciones.

La Gestión Cultural, es ejercer en toda la extensión de la palabra el derecho de ser ciudadanos, para conseguir por medio de sus acciones en pos del mejoramiento de las condiciones para y de la sociedad, el logre de que otros más ejerzan ese título que de facto se nos otorga en el Estado.

Sin embargo y muy a pesar nuestro es importante reconocer que la graduación de los gestores culturales no se da cuando un título lo dice en letras cursivas, sino cuando se ha hallado el hilo conductor de todas aquellas disciplinas y saberes que en su momento resultaban ajenos, cuando es posible en la práctica acordarse de la antropología, la estética, la administración y la historia del arte por solo mencionar algunas, ser un Gestor Cultural es cuando se cae en la cuenta de lo aprendido que es aprehendido.

Así mismo la utilidad de la Gestión Cultural es posible verse cuando no sólo en la reflexión sino en la práctica, se obtienen resultados deseados que tuvieron un impacto en la sociedad, es cuando aquello que se leyó y esa información que se escuchó se convierte, en el momento menos esperado y haciendo incluso lo menso relacionado, en un aprendizaje interiorizado que otorga satisfacción y que es, en nuestra opinión lo que le da su excelencia a la Gestión.

Esta excelencia es posible verla, desde nuestro punto de vista en dos momentos, ninguno de los dos más importante que el otro.

El primero es cuando los resultados de ese comprender interiorizado, factorizados se pueden tasar en logros eficientes, facilitaciones eficaces, en una burocracia bien sobrellevada, en la realización de una planeación estratégica bien elaborada, en una administración de todo tipo de recursos totalmente bien distribuida, en la tranquilidad de la legalidad y transparencia de los actos, en la sustentabilidad y seguridad que da un papel sellado y membretado, quedándonos la complacencia del acuse; al ver que la teoría, metodología y la estrictez de la profesión de la gestión es real y se lleva a cabo de forma que los resultados son tangibles favorablemente.

Por otro lado, cuando se ve ejercer la gestión es cuando nuestros resultados ideales planeados estratégicamente, no resultaron como se esperaba pero funcionaron aún mejor que el



ideal, cuando se lograron los objetivos mediante el uso de cualesquiera los medios que no teníamos pensados, cuando se observan y viven los procesos, pero sobre todo, es importante escribir, que muy a nuestro punto de vista, nuestro ejercicio como Gestores se ve realizado cuando se es posible llevar a cabo retrospectivas personales de lo que somos como profesionales y se empatan con lo que somos como ciudadanos y como seres humanos; y entonces se escriben líneas como estas que deconstruyen los discursos de progreso en el país; este es el momento en el que creemos la Gestión Cultural ha alcanzado su excelencia.

## ➤ Bibliografía

- ✂ MARTINELL, Sampere, Alfons. La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro. UNESCO. 2001.
- ✂ NIVÓN BOLÁN, Eduardo. La Política Cultural. Temas, Problemas y Oportunidades. CONACULTA. México. 2006.
- ✂ BAYARDO GARCÍA, Rubens. Políticas Culturales: Derroteros y Perspectivas Contemporáneas. Universidad de Buenos Aires. Argentina. 2008
- ✂ ROMÁN GARCÍA, Laura Elena. Una Revisión Teórica sobre la Gestión Cultural en Revista Digital de Gestión Cultural. México. 2011.
- ✂ MARISCAL OROZCO, José Luis. Políticas Culturales: Una Revisión desde la Gestión Cultural. UEDG VIRTUAL. México. 2007.
- ✂ MASS MORENO, Margarita. Gestión Cultural. Comunicación y Desarrollo. CNCA UNAM. Colección Intersecciones. México. 2007.



## ➤ Síntesis Curricular

**Lucía Polet Castillo Vital:** Estudiante de 8º semestre de la Licenciatura de Arte y Patrimonio Cultural con especialización en Gestión Cultural en la UACM. Ha realizado distintos proyectos de intervención cultural, uno de ellos para la UACM donde elaboró un Mural para su comedor, así como en el ámbito del Transporte Público para la Red de Transporte de Pasajeros del Distrito Federal (RTP) y el Centro para el Fomento de la Educación y la Salud de los Operarios de Transporte Público de la Ciudad de México (CENFES, A. C.), así mismo es miembro activo del Centro de Estudios de Museos de la UACM (CEM). Actualmente colabora con la Iniciativa Mexicana de Seguridad Vial (IMESEVI).

**Iván Juárez Granados:** Estudiante de 8º semestre de la Licenciatura de Arte y Patrimonio Cultural con especialización en Gestión Cultural en la UACM. Ha realizado intervenciones culturales diversas, tales como el Plan de Manejo y la Propuesta de Museo Virtual para el Centro Vlady de la UACM. Participó en el evento organizado por la UACM "Expresiones Sonoras". Fue colaborador en el Museo del Estanquillo de Carlos Monsiváis en el área de Servicios Educativos. Es miembro activo del Centro de Estudios de Museos de la UACM (CEM). Actualmente realiza su servicio social en el Centro para el Fomento de la Educación y Salud de los Operarios de Transporte Público de la Ciudad de México (CENFES, A.C.).