

José Luis Mariscal Orozco / Roberto Guerra Veas

# Revisión a la Gestión Cultural Latinoamericana

 **Traza** Cultura,  
sociedad  
y futuro.

 **egac**  
ESCUELA DE GESTORES Y  
ANIMADORES CULTURALES

 **rgc**  
LIBROS  




# Revisión a la Gestión Cultural Latinoamericana

José Luis Mariscal Orozco

Roberto Guerra Veas



Mariscal Orozco, José Luis

Revisión a la Gestión Cultural Latinoamericana / José Luis Mariscal Orozco  
; Roberto Guerra Veas. - 1a ed. - Caseros : RGC Libros, 2022.

126 p. ; 225 x 155 cm. - (Praxis / 9)

ISBN 978-987-8488-24-0

1. Estudios Culturales. I. Guerra Veas, Roberto. II. Título.  
CDD 306.098

EQUIPO RGC:

Nicolás Sticotti,

Emiliano Fuentes Firmani y

Leandro Vovchuk

DISEÑO DE INTERIOR: Ana Uranga B. | melasa diseño

CORRECCIÓN: Sebastián Spano

1° edición, 2022

Queda prohibida la reproducción total o parcial de la obra  
sin el permiso previo y por escrito a la editorial.

Reservados todos los derechos.

Impreso en Buenos Aires - Argentina/ Printed in Buenos Aires - Argentina

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

ISBN: 978-987-8488-24-0

# Índice

Prólogo.	
Conversaciones entre cafés y mates de punta a punta de América Latina	
Por Héctor Ariel Olmos	7
Introducción	13
La gestión cultural: el laberinto de significados y experiencias	17
Gestión cultural comunitaria: límites y formas del trabajo con comunidades	31
Políticas culturales: entre la guía institucional y el ejercicio de ciudadanía	45
Asociatividad en cultura en Latinoamérica: avances, problemáticas y retos	63
La formación en gestión cultural: del activismo a la construcción epistémica	83
Jugando al adivino: tendencias, tensiones y escenarios de la gestión cultural latinoamericana	95
Epílogo	115
Bibliografía	117



## Prólogo.

# Conversaciones entre cafés y mates de punta a punta de América Latina

[ Héctor Ariel Olmos ]

**E**l mate lo agrego yo por el placer de compartir estas prolongadas veladas entre el mexicano José Luis Mariscal Orozco y el chileno Roberto Guerra Veas, a quienes conozco desde el Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales de Chile algunos lustros atrás, discutiendo apasionadamente sobre cultura, política y gestión, los tres componentes esenciales — pero no inmarcesibles— que constituyen el circuito por donde se mueven estos intercambios que también han transcurrido en los márgenes del Río de la Plata. El mate es vehículo de integración y afecto. Algo que este libro no solo enuncia ya que su discurso pasa también por el cuerpo y la práctica, cumpliendo además con lo que este circuito implica: el concepto de cultura sostiene una política que se realiza en un proceso de gestión.

Por otra parte —un mérito mayúsculo—, la forma dialogal del libro se aleja del acartonamiento que suelen tener los textos académicos. Y esto incita a sumarse al debate, relatar una anécdota, reflexionar sobre la propia acción, enriqueciéndose en la corriente refrescante que este libro pone en movimiento.

Y empecemos a cebar<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> El acto de agregar agua a la infusión se denomina “cebar mate”, lo que deriva del cuidado con que se hace la preparación. Se “ceba”, es decir, se tiene un cuidado que se tendría para alimentar —cebar— a un animal con el fin de consumirlo (Wikipedia — aunque quizás no sea académicamente correcto citar desde esta fuente, la explicación

## **El primer mate... es el de los tontos**

Decimos esto en el Río de la Plata porque el primer mate es el que tiene mayor acidez, además de que arrastra algo del polvillo de la yerba. Por eso lo escupimos o sino se lo toma el tonto o, al menos, el distraído.

Como para que no haya distraídos en este tema, José Luis y Roberto desmenuzan las nociones de cultura y política cultural, asumiendo que ya no hay lugar para concepciones elitistas y restringidas, para los meros administradores o, en el mejor de los casos, difusores de artes, espectáculos y patrimonio. Y lo demuestran cabalmente con ejemplos claros como el del escenario-homenaje a Víctor Jara, que refiere Roberto de manera conmovedora, y las dificultades para permitir/lograr la participación comunitaria en las decisiones culturales, los problemas que aun los bienpensantes tienen a la hora de aceptar al otro como un otro legítimo en convivencia y no en desigualdad, como sostenían Maturana y Santillán. Un otro legítimo que puede definir y codecidir sobre sus necesidades. Y la visión no se limita a la crítica del enemigo, que por momentos y en nuestras elucubraciones parece derrotado y retirado porque no aparece en los debates pero que resurge cíclicamente<sup>2</sup>, en un eterno retorno nefasto. Asumo la gravedad de llamar “enemigos” a quienes ejercen la gestión cultural desde políticas elitistas con conceptos restringidos de cultura, pero a esta altura del partido quien no genera acciones para los pueblos lo hace en su contra más allá de que enuncie buenas intenciones que, como ya postuló a comienzos del siglo pasado André Gide, empiedran el camino del infierno.

## **Sigue la mateada: comunidad y participación**

“El camino largo es el de la participación”, afirman uno y otro. Y plantean con claridad los alcances y límites del trabajo con las comunidades, las dificultades para lograr la participación efectiva y no caer en cierto dirigismo paternalista que —para “ahorrar tiempo”— desvirtúa toda acción.

Ahí es donde ponen el acento: los tiempos los marcan las comunidades, no las urgencias de la gestión. Y apuntan al difícil balanceo entre la guía institucional y el

es exacta—).

**2** El corrector automático de la computadora escribió “cínicamente”, lo que me deja pensando si ese término no es más adecuado para este momento.

ejercicio de la ciudadanía, desafío clave que afrontan las políticas de la cultura. Dicen (no aclaro a cuál de los dos corresponde la cita –a pesar de que confluyen en el pensamiento, sus voces, opiniones y enfoques se diferencian claramente– para que el lector entre en el juego de distinguirlos y complementarlos):

Sin embargo, sabemos que para hacerla efectiva no alcanza con declararla, se debe operacionalizar y establecer cómo y cuándo las personas, grupos y comunidades participan de la iniciativa. No es un asunto del discurso, es de fondo. A las políticas culturales —locales y nacionales— hay que pensarlas de manera polifónica: que por un lado efectivamente reflejen la diversidad del sector cultural y que por otro contribuyan a un proyecto nacional de desarrollo y no solo se piensen “para los artistas” o de forma endogámica. La participación transita por derroteros similares. Tiene que ver tanto con la concepción como con las formas operativas que esta adquiere y que finalmente la traducen a algo concreto, por lo que una pequeña actividad en un territorio puede hacer escuela en muchas personas.

### **Tercer mate: los responsables necesarios**

José Luis y Roberto se ocupan de señalar la importancia clave de las responsabilidades en el campo de la cultura y lo cultural. Frente a las tilinguías posmodernas, pseudoanárquicas, izquierdoinfantiloides y liberales, en el peor sentido de la palabra, que postulan la no responsabilidad, el alejamiento de las estructuras administrativas o la antipolítica, conceptualizan el sentido de la responsabilidad en la gestión cultural, que “implica tomar decisiones y conferirle un sentido a la acción cultural y a los mecanismos para operar dicha acción”, y puntualizan los distintos tipos de responsabilidades que la atraviesan.

### **Nos asociamos para el cuarto mate**

Un capítulo entero arranca de la constatación de que “a mayor asociatividad, aumentan las posibilidades de incidir” en la sociedad, por el viejo axioma de que la unión hace la fuerza, y se apuesta a que crezcan las organizaciones vinculadas a la gestión cultural para que el “estar juntos pueda traducirse en un actuar de conjunto”. A continuación, desde una perspectiva crítica, se pasa revista a los distintos tipos de asociatividad en el campo de la cultura que se registran en América Latina.

## Otro mate: la gestión de la gestión

*Alicia— ¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?*

*Gato— Eso depende en gran parte del sitio al que quieras llegar.*

*Alicia— No me importa mucho el sitio.*

*Gato— Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes.*

Lewis Carroll

La perspectiva crítica se agudiza cuando José Luis y Roberto hacen foco en las dificultades que los gestores tienen para organizarse como colectivo.

Hace falta una gestión cultural de la gestión cultural, ya que el actuar del gestor cultural es insertarse en las comunidades, identificar problemáticas, diseñar estrategias de intervención en conjunto, implementarlas, evaluarlas, etc. Bueno eso mismo es lo que no hacemos en la gestión cultural.

Esa dificultad de pararse frente al espejo y reconocerse/percibirse en la verdadera dimensión de sus méritos y problemas como profesionales en ejercicio, lleva con frecuencia a eludir la necesidad de interrogar sobre el sentido del propio quehacer y a dedicarse con fruición a la generación de actividades incesantemente. Como si la acción *per se* fuera el objetivo y no el medio, ignorando la sabia reflexión del gato de Cheshire de *Alicia en el país de las maravillas*. Pero esa dificultad no es ignorada por nuestros autores, que aportan una perla como esta: “Antes de pensar el quehacer hay que explicitar la finalidad”.

Esta sensatez soberana la aplican también a sus reflexiones sobre la formación en Gestión Cultural. Repasan la evolución de la formación desde la oferta de posgrados a las licenciaturas, pasando por los diferentes formatos de capacitación. Ponen con claridad en su contexto —ideología, política, geografía— las experiencias ensayadas a lo largo del tiempo, valorándolas en su justa medida. Subrayo nuevamente la visión crítica y el respeto por cada intento, aun aquellos que no coinciden con sus posturas.

Nuestros autores proponen una construcción epistémica toda vez que conciben la Gestión Cultural como un campo de conocimiento multidisciplinar que se nutre de distintas fuentes que abarcan lo ético-filosófico, lo político-sociológico, la estética y las artes, la antropología, la economía... Todo reunido

en un núcleo que les da un sentido que está en discusión. ¿Por qué y para qué gestionamos? Si esta pregunta no se intenta responder no sabremos hacia dónde orientar las formaciones de las que somos responsables, y habremos de atenernos a las frases del gato de Cheshire y seguir sin rumbo formando meros repetidores de fórmulas, acumuladores de técnicas y nociones diversas, progres o recalcitrantes según el favor del viento.

Para alertarnos contra todo esto y darnos pistas para actuar, el texto de Roberto y José Luis constituye una herramienta superlativa. Destaco nuevamente el tono casi coloquial, ameno, lejos del empaque académico que sobrecarga de plomo gran parte de los ensayos.

Y cebo el penúltimo mate para señalar que, como si lo anterior fuera poco, se animan hacia el final a visualizar un futuro considerando no solo los avances de institucionalización y la incidencia de las tecnologías sino también la evolución de la geopolítica latinoamericana, algo que no aparece en los debates con la intensidad que debería dado la envergadura de la problemática.

El último mate es el del agradecimiento<sup>3</sup> y no porque no quiera más. Al revés, me deja con muchos desafíos y preguntas que, como ellos mismos reclaman, permiten crecer y armar nuevas mateadas.

Héctor Ariel Olmos  
Agosto de 2022

**3** Cuando se dice “gracias” en una rueda de mate significa que el que agradece no quiere más.



## Introducción

**D**esde el siglo XIX hasta la primera mitad del siglo XX, una parte del trabajo intelectual se realizaba en los cafés y las cantinas. Con la compañía de una bebida caliente (café o té) o alcohólica (cerveza, whisky, vino o ron) se desarrollaban calurosas discusiones relacionadas con la política, la filosofía, el arte o cualquier tema que propiciara el diálogo, pero también la imaginación, la reflexión y el debate. Este ejercicio implicaba no solo presentar argumentos, sino también, y aunque parezca obvio, dedicarle tiempo a la conversación, no como un simple medio para transmitir mensajes sino para construir reformular o refutar ideas, un acto que en sí mismo era medio y fin a la vez.

En nuestro vertiginoso modo de vida posmoderno se privilegia la exactitud, lo concreto, las formas eficientes y eficaces de hacer llegar los mensajes para lograr los fines deseados. El trabajo intelectual se limita cada vez más a las dinámicas y esquemas que imponen las políticas científicas y culturales para medir la producción intelectual, en su mayoría confinada a publicaciones en revistas o casas editoriales de prestigio. Esto en el mejor de los casos, porque en el peor se constatan prácticas pseudointelectuales que difunden opiniones en las redes sociales, sin posibilidad de diálogo y con un alto grado de intransigencia y egocentrismo.

Es por ello por lo que los autores de este libro decidimos darnos el tiempo para conversar. Así nos propusimos documentar<sup>4</sup> y construir colectivamente

**4** En ese sentido agradecemos a Martha Rebolledo y Didier Jesús Ramírez por su apoyo en la transcripción de los audios que sirvieron como base para la escritura de los capítulos.

una serie de ideas que en parte compartimos y que, al entrar en interacción, se van conformando como argumentos que describen, explican y cuestionan la realidad, en este caso, de la gestión cultural latinoamericana, observada y vivida por experiencias compartidas en diferentes espacios y proyectos a lo largo y ancho de la región.

De algún modo se puede decir que este libro-proceso comenzó como una plática al finalizar un curso en Managua, continuó en las salas de espera de los aeropuertos de Panamá, Cali y São Paulo, en largas caminatas por las calles de La Paz, Santiago, Brasilia y Mar del Plata, en la sobremesa después de intensas jornadas de trabajo en Buenos Aires, Guadalajara y Ciudad Obregón, finalizando en una plataforma de videoconferencia debido a que la pandemia de COVID-19 nos impidió cumplir los compromisos que implicaban viajes internacionales.

El resultado de esas prolongadas conversaciones derivó en esta obra donde queremos documentar y compartir, en formato de diálogo, una serie de reflexiones, análisis y propuestas sobre los temas que consideramos primordiales en este momento de la gestión cultural latinoamericana. No es un tratado sobre ella, tampoco un estudio científico exhaustivo, sino más bien un ejercicio en parte hermenéutico de nuestro saber experiencial y de las ya incontables fuentes que hemos consultado a lo largo de nuestra trayectoria, que nos permiten hacer una revisión crítica desde una perspectiva general y a la vez específica de las formas y configuraciones de las prácticas y discursos que se dan en, desde y para la gestión cultural en Latinoamérica.

En el primer capítulo comenzamos analizando las concepciones que se han dado sobre la gestión cultural. Se realiza un recorrido de cómo se fueron generando esas definiciones, los contextos en los que surgieron y las implicaciones metodológicas y operativas que tienen en la práctica concreta<sup>5</sup>.

Posteriormente, en el segundo capítulo revisamos lo que se entiende por gestión cultural comunitaria, analizamos las diversas formas en que se piensa la relación entre trabajo cultural y comunidad, haciendo una revisión crítica de experiencias que bajo el adjetivo “comunitario” conllevan prácticas elitistas que contribuyen a la reproducción de la hegemonía cultural.

**5** Tanto en el capítulo uno como en el cinco se consideró información generada desde el proyecto “Emergencia de la gestión cultural como campo académico en México”, financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en su convocatoria Ciencia Básica 2015.

En el capítulo tres abordamos las políticas culturales y las tendencias en la forma en que se diseñan y operan. A partir de la revisión de casos analizamos el concepto de participación ciudadana y las grandes problemáticas y retos que enfrenta la gestión cultural para la generación de condiciones que hagan posible el ejercicio del derecho a la cultura.

El cuarto capítulo está centrado en la asociatividad en cultura en Latinoamérica, donde identificamos diversas formas de organización, sus propósitos y alcances. A la luz de la revisión de ciertos casos, se analizan las problemáticas a las que se han enfrentado los movimientos asociativos en la región y algunos resultados que han permitido crear las bases para aunar esfuerzos y posiciones en común en el gremio de la gestión cultural.

En el capítulo cinco se conversa sobre las diferentes tensiones que se presentan en el proceso de profesionalización de la gestión cultural en la región, el papel que han jugado las universidades y las ausencias que requieren ser atendidas en los próximos años.

Finalmente, en el capítulo seis hacemos un ejercicio de prospectiva delineando los cambios que podría tener la gestión cultural en las próximas décadas a partir de los procesos de transformación digital, social, política y económica, en especial en un contexto de pospandemia que implica pensar en nuevos perfiles de gestores y gestoras que sean capaces de gestionar desde la cultura digital pero con los pies puestos en el territorio.

Somos conscientes de que quedaron aún muchos temas que son también de relevancia para nuestra profesión, como la economía cultural, la sustentabilidad, la perspectiva de género, la cooperación internacional, entre otros. Sin embargo era necesario hacer un primer corte para revisar, aclarar y acotar, conformando esta obra que consideramos podría aportar algunos elementos para la comprensión y reflexión de las problemáticas, retos y avances de la gestión cultural. La consulta de esta obra y la retroalimentación que nuestros amables lectores hagan de la misma nos será de gran utilidad para mejorar este ejercicio.

Por ello le extendemos una atenta invitación a que se prepare la bebida de su preferencia y la disfrute en compañía de nosotros, que sea parte de este diálogo, realice anotaciones al margen, cuestione lo que aquí se expone, resalte aquellas ideas con las que se identifique y, por supuesto, sume más ideas, ejemplos e interrogantes a esta construcción colectiva. Esto apenas comienza.

José Luis Mariscal Orozco  
Roberto Guerra Veas  
Julio de 2022



**La gestión cultural:  
el laberinto de significados  
y experiencias**



**JOSÉ LUIS MARISCAL OROZCO:** Me gustaría comenzar este diálogo con una cuestión que considero importante como punto de partida. Me refiero a esclarecer lo que implica hablar y reflexionar de y desde la gestión cultural. Para ello propongo una metáfora que planteo hace tiempo cuando escribí mi primer artículo en una revista científica: “El reflexionar desde y sobre la gestión cultural es como entrar a un laberinto de espejos, con múltiples reflejos de uno mismo y con la certeza de que por ahí en algún lugar hay una salida a esta búsqueda” (Mariscal, 2006, p. 57).

En mi experiencia en el trabajo de hacer gestión cultural y reflexionar desde y para ella, sucede un poco esa situación. No sé si esto pase con otros investigadores, por ejemplo los antropólogos que investigan sobre la violencia en el medio agrícola. Posiblemente ellos no sean campesinos que han sufrido violencia. O los médicos que investigan el cáncer, que tal vez no padezcan cáncer, pero ¿qué pasa cuando se reflexiona desde adentro del objeto de estudio? Sin dudas se puede ver cómo la propia experiencia va guiando la ruta de la investigación, pero también se requiere el compromiso de ser consciente de los sesgos personales y el ejercicio constante de autocrítica y rigurosidad metodológica.

Por ello es una cuestión básica revisar con una mirada histórica lo que se ha entendido por gestión cultural, para así tener un punto de partida común. A través del tiempo y el espacio se le han dado diferentes denominaciones a esta práctica social, las cuales están íntimamente ligadas a los marcos institucionales. Así pues, se suele hacer referencia a la promoción cultural, la animación cultural, la administración cultural y a diversos tipos de prácticas relacionadas con la acción cultural, surgidas en un contexto institucional que trata de dar una visión de qué es y para qué sirve

el trabajo cultural. A partir de los años noventa se comienza a generalizar el término “gestión cultural” para englobar todas estas prácticas, aunque ha encontrado resistencia por parte de algunos agentes culturales. Pero tal vez el punto clave es comprenderla no por lo que puede englobar o no, sino por las intersecciones que tiene con diversas prácticas del trabajo cultural y sobre todo desde nuestras experiencias como hacedores del trabajo cultural en Latinoamérica.

**ROBERTO GUERRA VEAS:** El proceso de desarrollo de la gestión cultural —en tanto práctica social y su tránsito a campo disciplinar— ha ido adquiriendo una complejidad técnica y una diversificación temática que ha hecho que, en varios niveles o en algunas experiencias, aparezca muy difuso su sentido y finalidad. De este modo, explicitar no solo su naturaleza sino sus sentidos y propósitos, podría contribuir a tener más clara la noción de gestión cultural como disciplina, y también los distintos campos de actuación de los gestores culturales y el objeto de esa labor. Dicho de otro modo, existen sectores que reivindican para sí ciertas formas, lenguajes y herramientas que tienen que ver con los marcos institucionales desde los cuales se desarrollan, como por ejemplo el de las industrias culturales, el de la gestión de corte institucional “administrativista” (Iberformat, 2005, p. 24), o el de la gestión cultural comunitaria. Cada una de ellas da cuenta de marcos éticos y políticos —concepciones finalmente— de lo que se entiende por acción cultural y el sentido de ese quehacer. Y claramente, las prácticas dan cuenta de estrategias y finalidades diferentes. De allí que veo que existe la necesidad de explicitar, y no en plan diferenciador necesariamente, sino en función de transparentar estos elementos.

**JLM:** En alguna ocasión una estudiante me platicó que su papá le preguntó: “Bueno, ¿y tú qué licenciatura estás estudiando?”. Y ella respondió “gestión cultural”, y él le contestó “*híjole hija*, pues qué pena que tengas que estudiar una licenciatura para poder acomodar sillas”. Esta respuesta nos muestra algunos indicios de lo que se suele entender por gestión cultural. Si se observa la trayectoria de cómo se ha ido concibiendo el trabajador cultural (llamémosle animador, promotor, mediador, etc.), se podría identificar una tendencia de desarrollo y complejidad de sus actividades y finalidades. En un primer momento se le visualizaba solo como una persona que

organiza actividades culturales, ya sea de manera amateur o profesional. Desde esta perspectiva, es alguien que hace posible el quehacer cultural delimitándolo a la realización de actividades con énfasis en lo artístico, como obras escénicas, festivales, exposiciones, pero también las relacionadas con la difusión y conservación del patrimonio. Es como un agente capaz de organizar la acción cultural con diversos fines —conservación, difusión, promoción, etc.— en diferentes contextos.

Más adelante, se le comienza a concebir como un sujeto capaz de mediar y ser un puente entre los públicos y los artistas, entre el gobierno y los grupos sociales, entre el patrimonio y la comunidad. Para realizar este trabajo se le exige entender la realidad, los problemas, pero sobre todo los diferentes lenguajes y necesidades. Por lo tanto, una de las competencias básicas de este tipo de agente es que tenga la capacidad de leer el contexto cultural y diseñar estrategias de mediación cultural que permitan conectar diferentes grupos para atender necesidades, que pueden ser comunes o convergentes. Bajo esta idea se han generado una serie de visiones de sus finalidades como mediador, tanto desde la producción cultural como de la animación cultural. Actualmente predomina en muchos sectores esta idea y desde ahí se habla, por ejemplo, de la necesidad de formar públicos en una educación artística o patrimonial. A comparación de la otra visión en la que no se hablaba de la formación de públicos sino de acercar el arte a la gente, acá se habla de formar públicos porque para acceder al goce estético se requiere que las personas reconozcan y comprendan los códigos estéticos.

Ahora estamos en un tercer momento de discusión que tiene que ver con el contexto latinoamericano, pero también con la perspectiva de la cultura como derecho, con un fuerte énfasis en la participación. Esta perspectiva, que para algunos pareciera novedosa (Contreras, 2020), es un proceso que se ha venido cocinando a fuego lento en Latinoamérica, que tiene sus semillas en las formas de organización tradicional de los pueblos mesoamericanos y andinos, que se esbozó en las concepciones de etnodesarrollo (Bonfil, 1987) y democracia cultural (García, 1987) y fue tomando forma a partir de una visión crítica y emancipadora desde algunos postulados de la filosofía latinoamericana (Candia, 2007; Santos, 2012), la filosofía pluralista (Olivé, 1999; Villoro, 2002) y el pensamiento decolonial (Dussel, 2005; Quijano, 2014; Santos, 2010).

Las primeras prácticas gestoras desde este enfoque comenzaron a darse en la segunda mitad del siglo XX en México, Chile, Perú, Cuba, Nicaragua y Colombia, como lo han documentado los estudios de García (1987), Citarella (1990), Ornelas (2000), Canelas (2007), Nivón y Sánchez (2016), y Cheverría y Sepúlveda (2016), y en la actualidad se puede observar su aplicación de una manera actualizada y contextualizada en diversas experiencias en Latinoamérica, entre ellas la de Puntos de Cultura (Turino, 2013; VVAA, 2018; Wortman, 2017) y en la Carta de la Ciudad de San Luis Potosí (Coordinación Técnica Unesco San Luis, 2021).

Así pues, para esta tercera concepción de gestión cultural juegan un papel importante las experiencias civiles, gubernamentales y universitarias. Esta concepción ve al gestor cultural no solo como un organizador de actividades o como un mediador, sino que lo visualiza como un agente solucionador de problemas o necesidades en el ámbito de la cultura. Esto implica que sea capaz de identificar problemas, necesidades y oportunidades dentro de un espacio o contexto específico, con un sólido conocimiento y metodologías que le permitan generar estrategias, facilitadas por el gestor y trabajadas desde y para la comunidad. ¿Por qué? Porque es la comunidad la que sufre esos problemas y regularmente la que debe poner en acción las estrategias.

Entonces este gestor es un solucionador de problemas que ya no delimita su finalidad a acercar “el arte y la cultura”. Tampoco adopta para sí la metáfora del puente que media y que forma públicos, sino que se autodefine como un agente de cambio cuya finalidad es generar o transformar las condiciones para hacer posible la participación de la ciudadanía en el ejercicio propio de su derecho a la cultura. Desde esta perspectiva no se limita a formar públicos para el consumo cultural, sino que forma ciudadanía para la participación en la cultura. ¿Qué debe hacer el gestor cultural para generar las condiciones para que las personas puedan participar en su cultura de una manera democrática, incluyente y sostenible? Esa creo que es la pregunta central para el diseño de la acción cultural.

**RGV:** Conuerdo con el análisis, ya que refleja una tensión que me parece tiene que ver con una suerte de vuelta al origen de la gestión cultural. Sobre esto hay una metáfora de Víctor Ventosa, quien plantea que gestión

cultural y animación sociocultural son dos orillas de un mismo río<sup>6</sup>. Y que en algún momento la gestión cultural se volcó más hacia la administración —agregaría, que se burocratizó, vinculándose más con la certeza técnica— que con una apuesta socioeducativa de carácter más promocional como la que propone la animación sociocultural. Y si eso es así, me parece relevante abrir el espacio a la pregunta y problematizar el diseño e implementación de la acción cultural: cómo, quién y para qué se hace. Hay en este proceso, quizás, una vuelta al origen. El pensar la gestión cultural como posibilidad de que los grupos y comunidades sean protagonistas implica alejarse de nociones muy fuertemente instaladas en las últimas décadas de “llevar la cultura”, esa mirada mesiánica donde el gestor cultural, lejos de reconocer y promover lo que hay, se ocupa de llevar lo que él considera que es necesario que esos grupos y comunidades reciban. Y a partir de eso, no es extraño ver cómo se instala una forma de gestionar que suplanta la participación y piensa y resuelve en nombre de los grupos y comunidades.

Esto se expresa en un perfil de gestor cultural que, bienintencionado, piensa lo que es “bueno” para una comunidad pero que no siempre recoge el parecer de esa comunidad. Y, por lo tanto, lo que finalmente se hace es lo que ese gestor cultural o institución consideran que se debe hacer en ese lugar. Así se va dibujando una tensión ético-política que me parece importante observar. En ese sentido, y por citar un ejemplo, las prácticas culturales comunitarias<sup>7</sup> han venido demostrando que son un hacer provisto de sentidos y finalidades —no siempre explicitadas, pero muy a la vista en su actuar— que buscan generar cambios en el entorno, exponiendo por la vía de los hechos que esas cosas son posibles. ¿Y cuáles son esas cosas? Entre muchas otras, estimular la participación social, las capacidades de expresión creativa, la organización comunitaria, la asociatividad, la dinamización de los territorios, la incidencia, etc. Es decir, y contrariamente a lo que se cree —que son prácticas precarizadas, amateurs o de uso del tiempo libre—, estas iniciativas articulan y gestionan recursos, poseen metodologías

6 “El torrente bullicioso de la cultura que fluye entre la orilla de la oferta y la orilla de la demanda, entre la orilla de la creación y la de la creatividad, entre la del producto y la del proceso” (Ventosa, 2008, p. 4).

7 Ver Guerra, 2009.

y sentidos, entre muchos otros elementos. Existe una experiencia histórica que se ha ido renovando y que problematiza la idea de lo comunitario en la cultura y de la cultura en lo comunitario, permitiendo que hoy día podamos hablar de gestión cultural comunitaria. Y así las competencias, las herramientas, los marcos institucionales, se ven tensionados por preguntas sencillas: ¿qué gestiono y para qué?, ¿qué se quiere conseguir con esta actividad?, ¿de qué forma participan las personas, grupos y comunidades en lo que se quiere hacer? Ahí el gestor cultural debe tomar una decisión que será determinante en el tipo de acción que finalmente surja de todo ello y donde el marco ético-político adquiere una importancia fundamental.

Dentro de este panorama, de tanto en tanto emergen nuevos temas, que en no pocos casos son viejos temas revisitados, posibilitando otros abordajes e instalando fuertemente la idea de que la cultura debe ser un derecho garantizado por el Estado. Esta idea tiene sus antecedentes en la Declaración Universal de Derechos Humanos, con aquello de que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad” (ONU, 1948), en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966, y en la conocida Declaración de Friburgo de 2007, que avanzó en esta materia aunque, como sabemos, todavía sigue pendiente determinar de qué modo los Estados pueden garantizar efectivamente estos derechos. En este sentido, esta idea del “arte para la transformación social” (Infantino, 2019) aparece muy fuertemente en algunos países de Sudamérica, abriendo una interesante conversación sobre el vínculo entre la experiencia artística, la participación y el desarrollo..

**JLM:** Aquí quiero referirme al tema de tener una visión integral de la gestión. No debemos perder de vista que existen, como en cualquier profesión o campo disciplinar, diferentes enfoques y tratamientos. Existe una gran diversidad de formas de abordaje tanto para entender la realidad como para intervenir en ella, lo que implica también formas diferenciadas de entender y hacer la gestión cultural. Esto lo menciono en relación a lo que dice Ventosa de la animación y la gestión, que son un mismo río, porque en América Latina compramos la discusión que había en España y en Europa sobre la animación, en la que se ponían en tensión la animación

y la gestión cultural<sup>8</sup>. En ese contexto los animadores veían la animación como una práctica de intervención cercana a la comunidad y a la gestión como algo de carácter más administrativo, tecnificado y perfilado hacia el ámbito gubernamental o incluso el empresarial. Desde su visión, la tecnificación implicaba la pérdida del alma. Por su parte, los que se autoasumían como gestores fortalecieron sus conocimientos y habilidades administrativas, políticas y económicas, y veían a la animación cultural como una práctica más tendiente a la militancia, cuya praxis era “por amor al arte”. Ellos comenzaron a visualizar la gestión cultural como una forma evolucionada de la animación cultural, menos militante y más profesional.

En América Latina asumimos ese debate. Todavía en algunas ocasiones suelo escuchar a personas en espacios de debate que están convencidas de que la gestión cultural tiene que ver con una visión neoliberal de venta de los bienes y servicios culturales, mientras que la animación y la promoción cultural son más cercanas a las comunidades. Bajo esta falsa tensión, ambas posiciones tienen su parte de verdad, pero también sus puntos ciegos, en el sentido de que la “animación” tiene metodología y la “gestión” puede estar cerca de las comunidades. De lo que hablamos aquí es más bien del enfoque que se tiene del trabajo cultural.

Por ello, cada vez es más aceptada la visión integradora de la gestión cultural, término que ahora engloba diferentes prácticas sociales relacionadas con la acción cultural. Pero, en el caso de Latinoamérica, la gestión cultural va más allá de lo meramente económico o administrativo, tal como sugiere Héctor Olmos (2009). Se trata de poner el énfasis en la gestión no como un proceso administrativo sino desde la idea de gestación, de realizar una serie de acciones para poder crear algo a partir de las condiciones existentes. Y desde ahí entonces hablamos de que el proceso de gestar implica una serie de estrategias que permiten hacer cosas, llevar a cabo objetivos, de tal manera que la animación y la promoción son estrategias diferenciadas que pueden utilizarse como parte del proceso de gestar algo.

Esto nos lleva a entender la gestión cultural como un “campo interdisciplinar que articula conceptos, metodologías, elementos técnicos y financieros para el análisis e intervención de una organización social dada, a

**8** Para más información ver Mariscal, 2009, pp. 27-36.

partir del diseño, implementación y evaluación de estrategias de acción cultural” (Mariscal, 2019). Este nuevo campo apropia conceptos y metodologías de diferentes disciplinas, profesiones y saberes populares. Es justo en las intersecciones entre ellos que se van generando diferentes prácticas y perfiles. Pensemos en la intersección que hay entre trabajo social y educación. Podemos tener educación social, educación popular. Sin embargo, si a ese elemento le agregamos un vértice relacionado con la gestión cultural, en esa intersección de los tres campos estamos hablando de animación cultural porque toma elementos del trabajo social, de la educación y de la gestión, y habría que aclarar que la educación y el trabajo social también son campos interdisciplinarios, no son campos puros. De hecho desde las ciencias sociales se ha venido discutiendo desde hace tiempo que no existen campos puros. Siempre ha habido hibridación, reconcentración y desconcentración de diferentes conceptos y métodos. Lo que provoca la consolidación de un campo interdisciplinario es precisamente la discusión y el entendimiento de cómo se van dando estas intersecciones y sobre todo los nuevos conceptos y metodologías que se generan.

GRÁFICO 1: INTERSECCIONES DISCIPLINARES Y PERFILES DE PRAXIS



*Fuente: Mariscal, 2009, p. 181.*

Entonces, entender la gestión cultural como un campo integrado que contempla varios perfiles dependiendo de las intersecciones con otros campos nos va a permitir comprender que existen diferentes estrategias y enfoques que se pueden aplicar. Lo que va a hacer la diferencia es el propósito de la acción política, porque se puede realizar una animación cultural que pretende “llevar el arte” desde una visión de democratización cultural, o por el contrario generar acciones participativas desde ese mismo modelo. Lo que estamos hablando entonces es que no necesariamente la animación, la promoción o la gestión cultural están casadas con un enfoque, sino más bien que la gestión integra diferentes intersecciones y elementos que tiene con otros campos, configurando perfiles característicos de formas de hacer la acción cultural e intervenir en la sociedad. Y a ese rompecabezas habría que agregarle la pieza relacionada con el enfoque y la intención que debe tener dicha acción.

**RGV:** Se trata de un proceso donde intervienen muchos elementos y perspectivas. Es imposible referirse a la gestión cultural comunitaria sin hacer mención y tomar como antecedentes al trabajo social y su método de trabajo con grupos y comunidades (Tobón, Rottier y Manrique, 1998; Lillo y Roselló, 2004), al desarrollo comunitario, a la educación popular (Freire, 1970), a la animación sociocultural (Ventosa, 2008), con los recordados animadores y promotores que tan honda huella dejaron en estos procesos, y también a la sistematización de experiencias (Palma, 1992; Jara, 2018), que ha hecho un aporte fundamental a la hora de pensar la práctica. Recuerdo una anécdota sobre Roberto Matta, pintor chileno, “realista del sur”, como solía decir de sí mismo, que jugó un rol muy importante en el proceso de desarrollo del movimiento muralista en Chile apoyando a la naciente Brigada Ramona Parra. El caso es que hace unos años me tocó ir a una reunión al Palacio de La Moneda y el salón estaba adornado con varios de sus cuadros, que son monumentales. Matta solía usar nombres muy largos y juguetones para sus obras, como *Hagámonos la guerrilla interior para parir un hombre nuevo*<sup>9</sup> o *Esta es la primavera vez*. Otro de sus cuadros decía *Plantarse en la comunidad con las palmas de las manos y las plantas de los pies*, lo que me llamó mucho la atención, tanto por el juego

9 <https://www.mssa.cl/obras/hagamosnos-la-guerrilla-interior-para-parir-un-hombre-nuevo/>

de palabras como por su significado. Me parece una síntesis que encierra una metáfora muy profunda de lo que entiendo es el compromiso que supone el trabajo con las comunidades. Y se puede resumir en una palabra: estar. Y no solo de palabra, sino en cuerpo presente, dispuesto a comprometerse. En ese sentido, advierto con preocupación que este tipo de prácticas no pocas veces son tratadas superficialmente como “uso del tiempo libre” o voluntariado, vistas con desdén como precarias y poco profesionalizadas respecto de otras que responden a lógicas institucionales, adscriben a modelos de economías creativas o emprendimientos, o que buscan diferenciarse con anglicismos.

Años atrás en la Escuela de Gestores y Animadores Culturales (Egac)<sup>10</sup> tuvimos una discusión respecto de cómo los procesos formativos podían dar cuenta de lo que veíamos a diario en nuestro ejercicio con grupos en diversos territorios, tanto de las necesidades como de los desafíos. Y concluimos que el escenario cultural de nuestro país —y creo que de varios, por lo que nos ha tocado ver— demanda la formación y despliegue de un perfil integrado de agente cultural, es decir, un gestor capaz de animar y un animador, capaz de gestionar.

La experiencia viene mostrando que un gestor cultural profesionalizado o de academia, quizás con amplias competencias y solvencia técnica para administrar un centro cultural, una biblioteca o un equipamiento cultural, no necesariamente está habilitado para trabajar en el ámbito comunitario. Y viceversa. El gestor cultural, el promotor, el animador, que no tiene mayor problema en trabajar con grandes grupos de personas, dinamizar procesos locales, gestionar la participación y la expresión cultural de su comunidad, no siempre se inserta bien en el ámbito institucional, pues evidentemente requiere del despliegue de ciertas competencias específicas para desenvolverse en este espacio.

Entonces ahí Héctor Olmos señala algo que me parece determinante, el tema del sentido, esto de “gestionar para vivir en comunidad con un sentido” (2006, p. 16)<sup>11</sup>, pues la gestión cultural administrativista ha ido extraviando ese propósito. Esa mirada desde lo técnico ha ido instalando

**10** Organización cultural comunitaria surgida en Santiago de Chile en 2005, dedicada a la formación, fomento de la asociatividad y la participación ciudadana. [www.egac.cl](http://www.egac.cl)

**11** “Por lo tanto al mundo se lo gesta, se le da origen. Y nos gesta: nos confiere sentido. A partir de ahí es necesario gestionar(lo) para vivir, en comunidad, con un sentido”.

un cierto dogma, donde pareciera que todo es proyecto, producto y formulario. Pero la misma realidad, que es porfiada y categórica, ha ido demostrando que la técnica no es suficiente. Si no está acompañada de sentido, nos encontramos con proyectos que no son más que una sumatoria de actividades y que pasan sin dejar mayor huella.

Cuando me toca facilitar procesos de formación con organizaciones culturales de base, suelo preguntar cuál es el elemento central de un proyecto cultural comunitario. Y en la lluvia de ideas surgen muchos elementos: la participación, la comunidad misma, que surja de la gente, que sea inclusivo, un montón de elementos, la mayoría muy coincidentes. Aparecen muchas respuestas, pero finalmente concluimos que lo central es el compromiso y el amor por las personas y por lo que se hace. La pretensión de aportar a que las cosas vayan cambiando en el lugar donde estamos. Claro que a alguien le podrá resultar excesivamente *hippie* o nerudiano todo esto, pero a mí me parece que precisamente tiene sentido. Si el quehacer cultural comunitario no se levanta en torno a un profundo compromiso con las personas, el territorio, con los grupos y las comunidades a las cuales está dirigido, me parece que ahí hay un sentido extrañado. Porque sino quiere decir que solo se trata de entregar un producto, de cumplir con las formalidades del mandato institucional, que no se requiere necesariamente de un tercero, en este caso, la comunidad, y así se va configurando una idea de la cultura vaciada de contenido.

Otra anécdota. En Córorit, un pueblito de Ciudad Obregón, en el estado de Sonora, México, tuve la oportunidad de conocer una experiencia muy interesante que entrega varias pistas sobre esto que comentamos. Existe una benefactora —podríamos llamarle así—, una familia de buena situación económica que tiene toda la voluntad y disposición de ayudar a este pueblo y que ha hecho un hermoso trabajo en dicho lugar. Con “ayudar” me refiero a construir colegios, implementar programas de fomento a las artesanías, pintar fachadas con aves de la zona, con la perspectiva de convertirlo en Pueblo Mágico<sup>12</sup>. Un día nos topamos a un costado de la

**12** Para la Secretaría de Turismo de México un Pueblo Mágico “es un sitio con símbolos y leyendas, poblados con historia que en muchos casos han sido escenario de hechos trascendentes para nuestro país, que muestran la identidad nacional en cada uno de sus rincones, con una magia que emana de sus atractivos”. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528?idiom=es>

plaza con una manifestación de unas treinta personas a caballo que llegaron a expresarse en contra de que demolieran una escuela. Me acerqué, interesado en lo que estaba pasando. Al preguntarles me dijeron que no iban a permitir que demolieran el colegio. Según su relato, bajo esta idea de Pueblo Mágico, querían construir una “concha acústica” para realizar en mejores condiciones la festividad anual. Pregunté al equipo a cargo y me contestaron que no era tan así pero que efectivamente faltaba un proceso comunitario más fuerte. ¿Qué es lo que pudimos concluir? Que se enfrentaban los promotores de una iniciativa muy bien intencionada, por cierto, dicho incluso por quienes protestaban, con la sensación de una comunidad que siente que no fue consultada. Esta idea de hacer algo *para* la comunidad pero no *con* la comunidad.

Experiencias como estas —que tiene más aristas de las que resumí— tensionan aquello de si la acción cultural es resultado del interés del programador o especialista, o por el contrario es resultado de procesos de participación más amplios. Sabemos que un diagnóstico se puede hacer en una oficina. Se puede ir a observar, leer, documentar y buscar lo que ya está publicado al respecto, etc. Se puede hacer y se hace. Ahora, si ese diagnóstico es comunitario, con todo el proceso de inserción territorial, participación de los grupos y comunidades, levantamiento de problemáticas y jerarquización de estas, evidentemente la acción cultural va a ser distinta. Ya no va a ser lo que piensa el que está a cargo sino resultado de un proceso participativo, donde la opinión y decisión de la comunidad son determinantes. Y si esto se hace así, efectivamente existen distintas prácticas o, si se quiere, formas de la gestión cultural que obedecen a posicionamientos básicos del que interviene, tanto en los aspectos teóricos, como en los metodológicos, políticos y por supuesto, el de la participación.

Entonces, estamos hablando de que efectivamente existe un ámbito de intervención que tiene a la comunidad como escenario y que demanda ciertas competencias, tal como las demanda trabajar en un museo, una universidad o una biblioteca. Y esto supone abordar la idea que se ha ido instalando en ciertos relatos sobre que se trata de un asunto de segundo orden porque “no produce”, incide poco, está débilmente organizado, es precario, no participa de las decisiones y no está en el radar de las élites. Ahí tenemos un tema.

**Gestión cultural  
comunitaria:  
límites y formas del trabajo  
con comunidades**



**José Luis Mariscal Orozco:** Considero que ya están las condiciones para tratar el asunto de la gestión cultural comunitaria, pues ella requiere hacer explícitas las intenciones, sentidos y propósitos de la acción cultural. Como mencioné anteriormente, una visión integrada de la gestión cultural tiene que contemplar precisamente diferentes estrategias. Que alguien trabaje para la industria cultural no significa que no pueda hacerlo a nivel de la comunidad, y viceversa.

Por eso insisto en diferenciar entre ámbitos de desempeño y sentido de la acción cultural. Los ámbitos pueden ser el gubernamental, empresarial, asociativo o universitario. Por su parte el sentido está relacionado con el enfoque político desde el cual se realiza el trabajo cultural. Un ámbito no necesariamente determina una posición política y tampoco una posición política determina un ámbito. Porque se puede trabajar en la administración pública desde una visión neoliberal y también desde otra más comunitaria. Eso es lo que podría variar porque lo que cambia no es, en sí mismo, el ámbito sino el enfoque. Y el enfoque va a estar íntimamente relacionado con el sentido. Si es así, entonces estamos hablando de que el trabajo en la comunidad tiene diferentes aristas, porque una cosa es tomar a la comunidad como el contexto donde se hace la gestión cultural, como un telón de fondo, y otra como la materia prima desde la cual se puede y se debe trabajar.

**Roberto Guerra Veas:** En ese sentido me parece indispensable asumir las evidencias y relevar los aprendizajes de quienes nos antecedieron en esta labor. Y pensando la acción cultural comunitaria como la posibilidad de que la propia comunidad, las personas y grupos que la conforman, sean

protagonistas de los procesos, habría que hacer una distinción. Comparto que la acción cultural comunitaria no es algo es privativo de un sector o de ciertos agentes culturales. La propia experiencia se encarga de decir que para nombrar como “comunitaria” una determinada actividad, es indispensable develar su proceso de gestación y desarrollo. Es decir, el solo hecho de situar una actividad cultural en un territorio no le confiere de por sí el carácter de comunitaria (Guerra, 2018, p. 29). De allí que existen distintos tipos de acciones o acercamientos a la comunidad que me parece importante relevar. Un primero donde las iniciativas surgen de la misma comunidad y lo que finalmente se hace es definido por la propia comunidad de acuerdo con sus objetivos, tiempos y capacidades. Es la comunidad, con sus instancias legitimadas socialmente y/o sus representantes, quien define qué se quiere hacer, cómo se quiere hacer y cuándo se quiere hacer. Asimismo existe una acción cultural que es promovida, articulada, gestionada por ciertos liderazgos o grupalidades que no necesariamente están radicados en el territorio. Por ejemplo, un gestor que quizás no viva en el lugar pero que se vincula, realiza la inserción comunitaria, genera estrategias y alianzas para impulsar un determinado proyecto en ese lugar. En otras acciones la iniciativa es dirigida por el grupo motor y la comunidad asume habitualmente ciertos roles específicos: convocar a los vecinos, conseguir el espacio, llevar las sillas, etc. Y finalmente aquello que se piensa *para* la comunidad, quizás la práctica más extendida, donde es la institución, el grupo o el promotor quien define qué, cómo y cuándo se hace. La vieja idea de “llevar la cultura”, donde la comunidad es concebida como beneficiaria<sup>13</sup>.

13 Para más información ver Guerra, 2021, pp. 59-68.

MATRIZ 1: IMPLICACIÓN EN LA PARTICIPACIÓN CON LA COMUNIDAD

<b>TIPO DE INICIATIVA</b>	<b>ROL DE LA COMUNIDAD</b>	<b>GRADO</b>
Pertenece a la comunidad	Define el conjunto del proceso	Pleno protagonismo
Se realiza con la comunidad	Participa de las acciones	Consensuado
Se realiza desde la comunidad	Colabora con su desarrollo	Pasivo
Se realiza para la comunidad	Es invitada a participar	Instrumental (recibe información y determinadas prestaciones o beneficios)

*Fuente: Elaboración propia a partir de Guerra, 2021.*

Este esquema permitiría distinguir o al menos problematizar la idea de la participación y comprender que no todo lo que se hace a nombre de la comunidad, o en el espacio territorial, es de por sí una acción comunitaria. Aquí lo determinante es el proceso que finalmente da vida a estas iniciativas, que genera, articula y conecta ciertos dispositivos que permiten que lo que se haga responda a los intereses y necesidades de esa comunidad y que por tanto favorezca, en alguna de sus instancias y procesos —porque no necesariamente es en todo—, su protagonismo.

Aquí la pregunta de ¿en qué momento se puede decir que una acción cultural es comunitaria? (Ossandón, 2017) cobra sentido, asumiendo, como ya se ha dicho, que no toda acción cultural que lleva ese nombre lo es. La acción comunitaria es una “acción cultural que ofrece espacios e instancias diversas de participación sin arrogarse la representación de una parte o del todo, y son acciones que tienen un sello educativo y formativo de valoración de los saberes y conocimientos populares como punto de partida”. Vuelta al inicio: si esto es así, la gestión cultural comunitaria tiene que ver con un proceso donde el que interviene da vida a una iniciativa partiendo de los elementos que el propio contexto territorial le otorga, es decir, construye desde lo que hay.

Y así se van generando las condiciones para que esa acción incorpore a los diversos actores de la comunidad, sus grupalidades, las distintas instancias que allí operan, permitiendo que, en su proceso de generación y desarrollo, tengan el mayor protagonismo posible. Ahí me parece que existe una línea divisoria con lo que comúnmente se hace desde la institucionalidad, donde no siempre se advierte un equilibrio entre el legítimo deseo de contar con una atractiva oferta cultural y buscar que esa oferta efectivamente dé cuenta de los intereses y necesidades de dicho territorio. No pocos centros culturales programan sin la comunidad, obsesionados en llevarles la mejor oferta de actividades. En esos modelos centralizados y verticales es el programador el que define y cuándo se hace, por lo general de acuerdo con su propio marco estético. Programa lo que le gusta, lo que tiene más a mano o lo que le llega desde instancias superiores. Es por eso por lo que en el proyecto cultural comunitario lo que se hace, sea grande o pequeño, surge desde una articulación virtuosa en la que se define colectivamente lo que se quiere hacer, de acuerdo con los tiempos, recursos y capacidades de la propia comunidad. Es el camino largo de la participación, pero el que permite cosechar.

**JLM:** Para esclarecer esta idea, propongo tres puntos que se relacionan entre ellos. Uno tiene que ver con la cuestión política, otro con la estratégica, que va íntimamente vinculada con la anterior, y el tercero con la ética de la acción. Para ejemplificarlo traigo a la mesa un caso que sucedió en la Región Norte de Jalisco, México. Hace unos años se abrió un museo en una zona indígena y su propósito, desde la visión de los funcionarios del Estado, iba a ayudar “a que venga gente a conocer la cultura. Además de mostrar el orgullo de nuestra cultura Wixárika, también nos debe servir como una pieza importante para generar una derrama económica desde el turismo cultural” (El Informador, 2012). Los gobiernos últimamente quieren relacionar la cultura con el turismo y construir esta infraestructura cultural desde su visión era importante para mostrar la cultura propia al extranjero, al foráneo, lo cual traería “derrama económica”. Entonces lo que hicieron fue adquirir un terreno grande. Construyeron el museo, llegaron los museógrafos, hicieron los guiones, montaron, y la gente observaba el proceso interesada pero no demasiado. Se abrió el museo, todos contentos y felices, se pronunciaron discursos haciendo alusión al gran esfuerzo

económico, a su importancia social y cultural, entre otras cosas. Terminó la inauguración, pasó el tiempo y el museo se cerró. ¿Por qué? Porque no hubo participación. Al preguntarle a la comunidad argumentaron que en ningún momento les preguntaron a ellos qué elementos culturales les eran propios y querían exhibir. Eran antropólogos que venían de afuera de la comunidad los que decían qué era lo característico de esa cultura y cómo debía construirse el discurso museográfico. Esto nos lleva entonces a pensar en la centralidad de la participación de la comunidad.

Viéndolo de manera estratégica, cuando se habla de tomar en cuenta a los indígenas, a la comunidad, no es una cuestión de lo que es políticamente correcto, porque a veces me da la sensación de que muchos de los discursos que vienen del Estado —ya sea a nivel federal o municipal— sobre tomar en cuenta al otro, al ciudadano, tienen que ver con eso. El asunto de tomar en cuenta al otro va más allá de lo políticamente correcto y debe responder a una acción estratégica. El proyecto no debe ser solo pertinente sino también permanente. Porque en la medida que la gente vea sus problemas y sea parte de las soluciones, ese proyecto va a conservarse.

Un caso diferente fue el Museo Yaqui de Cócorit, Sonora<sup>14</sup>. A mediados de los ochenta el Instituto Nacional de Antropología e Historia decidió construir un museo dedicado a la cultura Yaqui en el corazón de Cócorit. Los yaquis dijeron “sí, pero nosotros vamos a decidir qué se exhibe”. O sea, si ustedes son conocedores de museos, enséñenos cómo hacer la museografía y nosotros la hacemos, porque tenemos algo que decir y queremos decirlo. Porque nosotros no solamente poseemos el conocimiento de la tradición, de la cultura, sino que también queremos decidir cómo se construye el discurso. Porque al fin de cuentas es nuestra identidad y nuestra cultura, independientemente de que haya otro tipo de personas, agentes, científicos, políticos, que estén relacionados e interesados en la cultura Yaqui. Entonces, por todo esto digo que tiene que ser una cuestión estratégica la participación comunitaria.

**RGV:** Tuve ocasión de visitar ese museo y fue extraordinario. Y mirando las figuras que exhibían las vestimentas típicas de los pueblos de la zona me

14 [http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=1218](http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1218)

pasó algo muy divertido. Me digo, “esta figura se parece muchísimo a Samuel”, un promotor cultural Yaqui que había conocido hace poco. ¡Y efectivamente era él! Eso fue fantástico. Las figuras que están allí fueron hechas a escala real y con máscaras de personas vivas, por lo que sus rostros son idénticos al de esas personas. No de estilo maniquí que exhibe ropa en una tienda. Eran personajes reconocidos por la comunidad que la curaduría incorporaba en un trabajo, además, de excelente factura artística.

Volviendo, creo que nos hemos ido acostumbrando, malacostumbrando más bien, a ciertos simulacros de participación que en el ámbito del diseño de las políticas culturales han sido muy comunes en los últimos años. Procesos en los que solo se cumple con informar y muchas veces de forma muy tardía y pobre. Y de eso, lamentablemente existen muchas experiencias. Porque la participación es un terreno minado.

Entonces, ¿de qué tipo de participación estamos hablando?, ¿existe información suficiente y de calidad para participar?, ¿qué se discutirá y cómo? Nos hemos habituado a estas formas que son reflejo de una noción instrumental de participación, más cercana a la entrega de información que al empoderamiento, donde el dueño de la pelota —si hiciéramos la analogía con el fútbol— es además dueño de la cancha, el que pone al árbitro y el que define la duración del partido (y que no siempre dura 90 minutos)<sup>15</sup>. Entonces esta oferta-invitación no pocas veces se limita a recoger opiniones de algo que ya está decidido y se busca validar, o sencillamente para informar de algo que va a suceder.

Si la información no es oportuna ni es de calidad, no sirve. Si se está definiendo el plan municipal de cultura y te enteras después de que hubo una reunión, no sirve. Si te enteras, pero asistes sin información, no tienes los insumos necesarios y puedes participar, pero en condiciones desventajosas respecto de los que sí la tienen. Y estos escenarios se dan con bastante regularidad. Agreguemos que, en algunos de estos ejercicios, se aprecia la tendencia a situar esas conversaciones en el ámbito de los expertos y especialistas, que se piensa que tienen las herramientas para “comprender”, privando al sector cultural en su conjunto y a las comunidades de poder opinar y aportar su mirada de lo que esperan. Es por eso

15 Le Monde Diplomatique, N° 147, 2013.

por lo que la participación se constituye en un elemento indispensable de estos procesos. Y no se trata de hacer una apología de lo comunitario, que como método viene desde la segunda mitad del siglo pasado con las estrategias de desarrollo de la comunidad, como tampoco de idealizar, sino más bien de relevar estos asuntos que me parecen básicos.

Y aquí advierto que —en lo que me ha tocado ver— algunos gestores culturales formados en esta noción *administrativista*, con diversas competencias técnicas, no asumen suficientemente la importancia de que sus proyectos culturales sean participativos. Es decir, que la acción cultural en el ámbito comunitario tiene sentido cuando a los distintos actores se les da la posibilidad de participar. Y cuando decimos participar estamos hablando de hacerlo en algunas de las instancias posibles para esto: opinando en una reunión, asistiendo, proponiendo, criticando, evaluando, etc. Pero si el gestor no está consciente de esto, de verdad que está reduciendo posibilidades y a la vez se priva de fortalecer su práctica con la enorme riqueza presente en las comunidades. Entonces, un proyecto cultural no puede dejar fuera a los actores que dan vida a la comunidad. Sin participación no hay proceso ni proyecto comunitario.

**JLM:** Tal vez algo que podría ayudar a entender la participación de la comunidad es discernir qué estamos comprendiendo por “comunitario” (porque se le puede dar una carga romántica también). Considero que hay ideas preconcebidas y discursos que se dan sobre lo comunitario que tienen que ver con esta visión antagónica —que viene arrastrándose desde las ciencias sociales y las humanidades— de poner en contraposición la idea de la comunidad con la idea de sociedad, algo que está presente en Tönnies (1947) y Redfield (1941). Desde esta perspectiva la sociedad tiene que ver con un grupo de personas que han perdido sus vínculos. Cada una vive en su propia dinámica y nada más cohabitan un territorio, por lo que no hay grandes lazos. En cambio, la idea de lo comunitario se visualiza como ese espacio donde existen vínculos que permiten crear lazos de identidad y de interrelación, lo que nos lleva a que la idea de lo comunitario se pueda empezar a ver de manera romántica.

He escuchado algunos discursos donde se dice: no hay que tomar en cuenta a la comunidad porque no es tan fácil, es una falacia que hacemos una asamblea y la gente participa, y los pocos que van no pueden tomar

decisiones. Por otra parte, hay quienes argumentan que la comunidad siempre estará predispuesta a participar como si fuera un solo cuerpo orgánico, cuando en realidad es algo más complejo. El hecho de que cohabites con tu vecino en un mismo espacio no implica que haya un vínculo y mucho menos una participación o una toma de acuerdo. En este contexto de lo que es o no es lo comunitario, la acción cultural sería parte del empoderamiento de la comunidad o el grupo.

**RGV:** Yo entiendo que la gestión cultural comunitaria tiene que ver con posibilitar que los grupos y comunidades sean protagonistas de los procesos. Y eso desde la gestión cultural tiene claras implicancias metodológicas, éticas y políticas. En este sentido, las miradas románticas y superficiales que existen para referirse a lo comunitario (de territorios exentos de conflictos, de mirarlo como actividad amateur o poco profesionalizada, etc.), muchas veces hablan de un escaso conocimiento del campo y de las complejidades que anidan allí. Me viene a la mente la imagen de una hormiga que carga sobre sí una hoja más grande que su propio cuerpo y podríamos decir, haciendo la analogía, que se echó encima a la comunidad, como muchas veces se ve en el ámbito comunitario. El agente cultural es el “salvador de la comunidad”, el que puede hacer todo solo.

Considero que la gestión cultural comunitaria tiene que ver con la posibilidad de que sucedan ciertas cosas, a partir de acciones intencionadas que estimulen y desencadenen procesos. Y esto no depende tan solo del gestor y sus buenas intenciones, de su metodología, sino de un profundo conocimiento y respeto de las realidades territoriales, incluso de las variables que están fuera de su capacidad de gerencia. Tiene que ver con las estrategias de difusión, la confianza que se genere, el factor político, el clima, la infraestructura. Si no hay una sede social disponible, ¿dónde nos juntamos? Nos juntamos en una casa o en la plaza. Y si hace mucho calor, se condiciona la participación. Y si hace mucho frío, cosa normal en Chile en invierno, la gente no va a la reunión. Si la sede social no tiene calefacción, se puede dar por hecho que un número importante de personas no va a asistir. Si está lloviendo es muy probable que haya que suspender el encuentro. Si agendas una reunión a la mañana en una jornada laboral porque eres funcionario y el horario te queda cómodo, es altamente probable que muchos

no se presenten. Se trata de variables que la experiencia te indica que inciden de forma determinante en la participación.

Entonces, ¿qué quiero decir con esto? Que si la acción cultural es una posibilidad para que la propia comunidad sea protagonista de su desarrollo, podríamos decir que existen ciertas “leyes” que son como herramientas que posibilitan que pasen las cosas, aunque el resultado siempre es incierto. Si se hace un diagnóstico participativo y se recogen las necesidades de un territorio, si se define la problemática, se buscan alternativas de solución, si estas se jerarquizan y colectivamente se decide qué hacer, si se generan espacios de participación, etc., entonces efectivamente podemos hablar de un proceso comunitario. Esto va moldeando un perfil profesional que me parece indispensable fortalecer.

En este camino, en Chile desde hace ya varios años desarrollamos un seminario nacional que llamamos Comunidades, Cultura y Participación<sup>16</sup>, que precisamente busca ahondar en estos temas a través de la conceptualización y problematización de la noción de lo comunitario en la cultura, con el objetivo de visibilizar sus alcances y proyecciones. Todo ello en el marco del desarrollo de políticas públicas de base comunitaria. Y en diversas jornadas surge el debate de qué se requiere para que la acción cultural efectivamente sea comunitaria, pues ya sabemos que no cualquier acción cultural lo es. Y concluimos que tiene que ver con una forma de hacer las cosas y, por supuesto, con las finalidades: se hace de una determinada manera para conseguir ciertos objetivos. Pero esto no es algo inmutable ni tampoco son las tablas de Moisés. Pero si se quiere llegar a ciertos resultados —y lo pongo en relativo— tienen que hacerse ciertas cosas. Al menos ese es mi aprendizaje trabajando con grupos y comunidades.

Mirando hacia atrás, recuerdo que a inicios de los noventa me tocó liderar el proceso de oficialización y posterior remodelación de la Plaza Víctor Jara de Pudahuel<sup>17</sup>, un barrio obrero cerca del aeropuerto de Santiago. Cuando llegué a vivir a ese municipio supe que existía la plaza pero que figuraba como “sin nombre” en los registros municipales. Entonces me pareció una oportunidad para bautizarla. Y logramos que

**16** [www.egac.cl](http://www.egac.cl)

**17** Víctor Jara Martínez, músico y cantautor chileno asesinado tras el golpe militar en septiembre de 1973.

se oficializara, convirtiéndose en la primera plaza pública en Chile que se llama Víctor Jara<sup>18</sup>. Pero tras la inauguración la plaza siguió siendo la misma. Entonces vino la pregunta: ¿qué hacemos para que se vea bonita y esté a la altura del nombre que tiene? Yo quería hacer una escultura, pues no había en esa época ninguna de Víctor en Chile. Pero claro, había que preguntarle a la comunidad, que estaba dividida. Unos querían una cancha de futbolito y otros que se mantuviera como estaba. Y yo entre medio, insistiendo con la escultura. Entonces cobró fuerza la demanda de los grupos de contar con un escenario para fomentar la actividad cultural que siempre tuvo lugar ahí, y resultado del diálogo surgió finalmente la idea de condensar ambas propuestas y construir un escenario-escultura. Ni siquiera me había planteado esa posibilidad, y recurrimos al escultor Lautaro Labbé, que nos dijo con toda soltura “hagan un escenario-escultura, yo les hago la propuesta”. Y tomó una guitarra y la partió a la mitad. Una mitad era el piso y la otra, parada, el fondo del escenario. Y ahí está la guitarra en hormigón de 10 metros de largo por 4 de alto. ¿A qué voy con esto? Que por mucho que el gestor tenga claro lo que quiere hacer, el proceso comunitario tiene la última palabra. El diálogo e incluso la negociación con la comunidad son claves. Si quiero hacer algo y tengo cómo hacerlo probablemente lo voy a hacer igual. Eso sucede muy a menudo, sobre todo con las instituciones. Pero más temprano que tarde su origen y finalmente su legitimidad van a ser cuestionadas. ¿Esto se hizo? Sí, pero no se le preguntó a nadie.

Veinte años después yo estaba en la casa de mis padres, en Santiago, y me llaman por teléfono para contarme que “la municipalidad había destruido la guitarra”, paradójicamente coincidiendo con el natalicio de Víctor Jara. Entre dolido y molesto, llegué a la plaza y efectivamente una retroexcavadora, queriéndolo o no, había roto el brazo de la guitarra, que era la subida al escenario. Los vecinos se organizaron, pararon las obras y amenazaron con quemar la maquinaria. Les dijeron “si ustedes no paran esto la vamos a quemar”. Y yo que los conozco sé que no estaban jugando, la iban a quemar. Aquí la moraleja es que esa comunidad que participó del proceso de remodelación poco a poco fue entendiendo que la guitarra consolidaba la identidad del lugar, que era la primera Plaza

**18** <https://plazavictorjara.wordpress.com/2012/06/06/en-pudahuel-victor-jara-tiene-su-plaza/>

Víctor Jara del país, con un escenario-escultura, en un barrio popular. Esa comunidad sintió vulnerado su patrimonio. Lo que más me llamó la atención fue escuchar a jóvenes —que eran niños cuando estuve ahí trabajando— diciendo “esta guitarra la construimos nosotros”, generándose así un proceso de apropiación y defensa activa de su territorio que logró parar la demolición y que el municipio asumiera públicamente su responsabilidad y se comprometiera a reparar el daño hecho.

Esto es parte del ABC para cualquier persona con experiencia comunitaria. Cuando se realiza una obra física en un barrio y se hace sin la comunidad, la experiencia indica que esa comunidad no la cuida, no la defiende, e incluso a veces llega más allá y la raya o la quema. Entonces, pensando en los procesos de formación en gestión cultural, el trabajo con grupos y comunidades debería tener mayor presencia porque es fundamental. Quizás por eso encontramos estos discursos que no incorporan a la comunidad o que solapadamente cuestionan su participación.

Le llamo “el camino largo de la participación efectiva”, que es incorporar a las personas, grupos o comunidades, en las distintas fases del proceso de desarrollo de un proyecto. Abrir las preguntas: qué se quiere hacer, por qué, o qué hacemos primero, y en torno a eso actuar. Una vez definido el problema y el propósito, sigue este camino largo, lo que supone tiempo, recursos, conducir los conflictos que son inherentes al trabajo comunitario, sistematizar la información, hacer la devolución, validar, volver a programar y un largo etcétera. El camino corto es el más comúnmente utilizado por las instituciones, porque no hay tiempo, porque saben que supone tensiones. Por tanto, nos ahorramos el conflicto y consultamos lo justo y necesario, que a mi juicio no es más que un temor o resistencia a la participación efectiva. ¿Para qué realizar convocatorias para pensar las políticas culturales si sabemos que solo es para hacer reclamos? Y esto lejos de cualquier caricatura, lo he escuchado de funcionarios en distintos países. Y al revés, la gente cuando saben que no la convocan dice lo mismo, “no nos convocan porque saben que nos vamos a quejar”. ¿Te das cuenta? Ahí hay un mensaje bonito pero también complejo.



**Políticas culturales:  
entre la guía institucional  
y el ejercicio de ciudadanía**



**José Luis Mariscal Orozco:** En los últimos años, el tema de la participación es uno de los más recurrentes cuando se habla de políticas públicas. Ya comentamos que en el ejercicio de la gestión cultural comunitaria es importante la cuestión de la participación. Sin embargo, es momento de empezar a problematizar y entender un poco más este asunto del “camino largo”, porque existe una gran confusión cuando se habla sobre participación y no sé si sea tanto una confusión conceptual —y metodológica, por lo tanto— o pragmática. Cuando hablamos de participación hay que revisar los diferentes niveles involucrados en el ejercicio del derecho a la cultura. Un primer nivel sería el conocimiento de la existencia de algo, en este caso un servicio cultural, una tradición, un patrimonio, etc. Conocer su existencia y de ser posible sus características básicas.

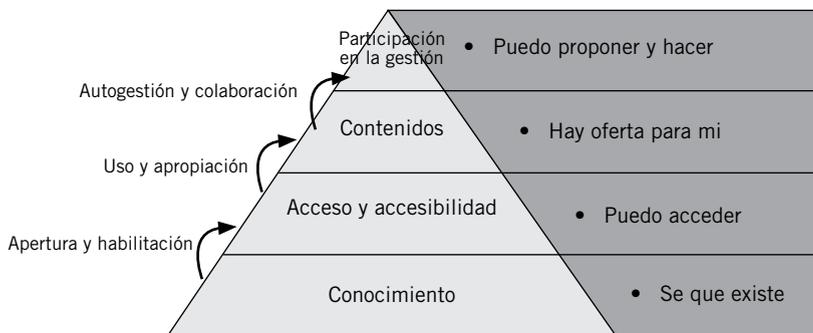
El segundo nivel tiene que ver con el acceso al bien o servicio cultural, el cual requiere dos componentes: 1) La accesibilidad, pensando en el acceso desde las particularidades físicas e intelectuales de cada uno. No es lo mismo el acceso al patrimonio que tienen los niños, los adultos mayores o las personas con una discapacidad. 2) Las capacidades que tienen los individuos para el consumo cultural, tanto en términos económicos como de competencias culturales. Un ejemplo claro se puede observar en las presentaciones artísticas. Un teatro puede tener rampas, sonorización e iluminación adecuada, pero mi acceso se ve restringido si carezco de recursos para pagar mi boleto o si puedo pagarlo pero no cuento con la formación artística básica para comprender los lenguajes estéticos.

El tercer nivel se relaciona con una incipiente forma de participación. ¿Los bienes y servicios culturales que se ofrecen cuentan con temáticas relacionadas conmigo?, ¿la exposición museográfica refleja mi identidad?,

¿mi formación en gestión cultural es pertinente a lo que tengo, a lo que necesito?, ¿las actividades culturales consideran mis necesidades como migrante?, ¿la oferta cultural de mi ciudad visibiliza y respeta mi identidad de género? Porque a lo mejor puedo tener conocimiento de la existencia de un bien o servicio, puedo tener acceso a él y ser capaz de comprenderlo, pero qué tanto los discursos, los temas, los tratamientos, responden a una forma que sean congruentes conmigo o mi grupo social. Y el último nivel se vincula con la cuestión de la participación activa. ¿En qué medida formo parte de la creación de la oferta? ¿Puedo también proponer y gestionar proyectos culturales desde mi posición, desde mi posibilidad creativa?

Cada uno de estos niveles requiere de ciertas condiciones para realizarse. Por ejemplo, para subir del nivel uno al dos es necesario crear las condiciones para que ocurra el consumo cultural, ya sea habilitando infraestructura, mejorando equipamiento, formando públicos o estableciendo costos accesibles. Para subir del nivel dos al tres se requiere crear las condiciones para el uso y apropiación, lo que implica que la oferta sea problematizada y se convierta en un consumo activo y crítico a la luz de la experiencia y trayectoria de las personas. Por último, para pasar del tres al cuatro tiene que haber procesos de autogestión y colaboración, es decir, generar los mecanismos para que los diversos grupos sociales no solo propongan acciones y contenidos sino que también se conviertan en agentes culturales activos a partir de sus necesidades, problemáticas, identidades y proyectos de futuro.

GRÁFICO 2: NIVELES DEL EJERCICIO DEL DERECHO A LA CULTURA



Fuente: Elaboración propia a partir de Mariscal y Guerra, 2021.

Entonces, es importante tener claro que existen diferentes niveles y formas de entender el asunto del acceso-participación. Y, a propósito de las políticas culturales, esto lo veo cuando se discute en términos del acceso, no solo a los servicios y bienes culturales sino también a participar en el diseño, la gestión y la evaluación de las políticas culturales. Regularmente, para diversas instituciones gubernamentales el asunto de la participación es visto como algo que estorba, que no es prudente, ya sea porque se desconocen metodologías adecuadas o se tiene miedo de perder el control. En otras ocasiones tiene que ver con pensar al otro como un menor de edad. Como los gestores y creadores no están listos para participar activamente, el experto o el funcionario toma las decisiones. Y esto aplica por igual a políticos, funcionarios y académicos y también a las mismas comunidades, que no siempre están en disposición de participar sino que, reforzando el paternalismo, le exigen al Estado el ejercicio de las políticas culturales.

Para ejemplificar estas ideas quisiera hacer mención de tres experiencias que viví como parte de mi ejercicio profesional y que pueden ser en cierta manera tipologías del actuar relacionado con la participación: a) cuando se identifica un método de participación efectiva pero falta la actitud para implementarlo; b) cuando se tiene la actitud pero se desconoce el método; y c) cuando se aplica un método pero la participación es reducida por cuestiones políticas.

Comencemos con la primera. Hace unos años fui consejero ciudadano del Consejo Estatal para la Cultura y las Artes en Jalisco y en algún momento hubo un proceso de transición de la administración gubernamental. Se realizarían elecciones para gobernador del Estado y una de las facultades del Consejo es, precisamente, proponer nuevos lineamientos para la definición de políticas culturales a nivel estatal a partir de consultas ciudadanas. Entonces, recuerdo que en una reunión plenaria del Consejo se abordó la obligación de generar espacios de participación y la pregunta guía era ¿qué proponen? A grandes rasgos se dividieron dos grupos de opinión. Por una parte estaban algunos intelectuales orgánicos —como les llamaría Gramsci— de la vieja guardia. Ellos y ellas proponían, como en ejercicios anteriores, hacer foros organizados por disciplinas artísticas donde se pudieran invitar a expertos y conocedores del tema (entiéndase expertos académicos), que podrían

ser ellos, otros colegas o políticos afines a sus ideas, para que así pudieran hablar de lo que debe ser la política cultural en Jalisco durante la próxima administración pública. El otro grupo de personas no estuvimos de acuerdo con esa posición y propusimos generar un Congreso Estatal de Cultura, un espacio abierto de discusión, de propuesta, en el que, en el mismo espacio físico, se pudieran sentar tanto el doctor académico de la universidad que ha escrito mil libros, el coordinador del colectivo artístico y el artesano. Un espacio abierto que ayudara al análisis de las problemáticas no de manera disciplinar, o sea la danza, el teatro, sino de manera transversal por categorías analíticas de necesidades y problemáticas en común, y de esta manera llegar a ciertas conclusiones sobre una visión de planeamiento de cultura a cinco o diez años. La respuesta del primer grupo fue que no, que ese tipo de situaciones no eran adecuadas porque, a opinión de un consejero académico universitario, “no se podía ser democrático en cultura, porque no vale lo mismo la opinión de un investigador, que ha sido doctor, que tiene investigaciones, a un artesano; no los puedes sentar en la misma mesa”. Recuerdo que algo molesto argumenté que ambos tenían acceso a la cultura, derechos, experiencias diversas, y que todos formábamos parte del sector cultural. Pero no, no concebían esa idea. A la hora de la votación se eligió el primer mecanismo de “participación”, el que se centraba en las opiniones de “expertos” y en las preguntas que hiciera el público, sin espacio para la discusión.

El segundo caso es diferente. Acá el otro sí es visto apto para la discusión pero no se aplica ningún método. Hace unos años, cuando en Jalisco se discutió la creación de la ley sobre la industria y el fomento artesanal, nos invitaron a varias personas —artesanos, comerciantes, investigadores, gestores culturales, maestros de las comunidades, entre otros agentes— a participar en esos foros abiertos. Yo en aquel entonces trabajaba en el Museo del Premio Nacional de Cerámica Pantaleón Panduro y fui a participar al foro como representante institucional. Me registré en la “mesa de cultura artesanal”, coordinada por un diputado de la comisión de artesanías. Conmigo estaba Aracely Pérez, una compañera gestora del Museo de Arte Popular de Jalisco. Estábamos muy entusiasmados de que en una mesa pudiéramos conversar todos de manera horizontal y abierta. Entonces el diputado preguntó: “¿Cuáles son los principales problemas

que tienen ustedes?”. Y un artesano contestó: “Uno de los principales problemas que tengo es que el camión de la basura no pasa a tiempo. Entonces, como regularmente queda mucho desperdicio cuando hago las piezas, se hace un desorden y por más que llamo al ayuntamiento no llega”. Luego otro artesano dijo: “Yo tengo un gran problema y es que afuera de mi casa hay un árbol que ya está muy viejo y con las lluvias y los vientos le suele dar a los cables de luz y eso hace que se me vaya la luz muy seguido”. Y así se sucedieron varias opiniones similares. Entonces Aracely y yo le dijimos al diputado: “Sí, bueno, ese tipo de cosas son importantes, pero pertenecen al ámbito municipal. Creo que, si el tema es hablar sobre la ley de fomento artesanal y en particular de la cultura artesanal, a lo mejor uno de los elementos que podríamos considerar como parte de las problemáticas es que cada vez hay menos hijos de artesanos que se quieren dedicar a ser artesanos. Y de esos, pocos quieren producir con técnicas tradicionales, porque llevan más tiempo, cuestan más y son menos cotizadas, a comparación de elaborar una alcancía de Mickey Mouse de yeso que se vende rapidísimo. Entonces las técnicas tradicionales se van dejando de usar y olvidando por la falta de uso, pero sobre todo porque la gente las valora menos. Lo que podríamos hacer es que dentro de las escuelas preparatorias o secundarias se contemplen talleres. Así como hay talleres de mecánica, carpintería y cocina, pues sería una buena opción que se impartieran talleres de técnicas tradicionales con los maestros artesanos que deseen compartir su saber. Los museos de cultura popular municipales o del Estado pueden convertirse en centros de documentación de las técnicas artesanales tradicionales locales, y, en la medida de sus posibilidades, crear laboratorios de experimentación para fortalecer los materiales, experimentar con nuevos diseños, con nuevas técnicas de fabricación y embalaje, incluso programas culturales articulados que pongan en valor la artesanía local”. Y entonces el diputado se nos quedó viendo, volteó y le dijo a un artesano “¿A qué hora dijo que pasaba el camión de la basura?”. La sesión terminó y en el plenario se hicieron comentarios respecto a que era muy importante la cultura artesanal, pero que el ayuntamiento tenía que atender las necesidades de los artesanos. ¿Qué pasó? El señor, por muy diputado que fuera, no entendía de metodología. Entonces la disposición a escuchar no basta cuando no se comprende.

El tercer caso que quiero mencionar sobre la problemática de entender mal la participación tiene que ver con la experiencia que sucedió hace unos años en México con la creación de la Ley General de Cultura y Derechos Culturales. Hubo un proyecto de ley por parte de un grupo parlamentario con la que el sector cultural no estaba conforme. Los diputados de la oposición decidieron invitar a un grupo de personas, intelectuales y políticos principalmente, para que discutieran y propusieran modificaciones al proyecto. No cabe duda de que las personas que participaron en ese grupo son profesionales con mucha preparación, vasta experiencia en la práctica y la legislación, y visiones muy contemporáneas sobre la gestión cultural y el derecho a la cultura. Creo que la discusión estuvo bien, pero otra vez se cayó en la idea de que solo unos pocos podían resolver el tema (Sierra, 2017). Cuando se tuvo una propuesta diferente, varias organizaciones comunitarias comenzaron a hacer presión para que se abriera la discusión a la ciudadanía, pero la herramienta utilizada fueron los foros de consulta, es decir, dar a conocer los resultados y preguntar al público su opinión. De nuevo es como buscar la retroalimentación del otro pero no su participación estratégica.

Estos tres casos sirven para ver cómo se está entendiendo —y malentendiendo— la participación y además usándose para fines políticos. Pues estos “mecanismos de participación” se suelen utilizar por parte del Estado como una forma de socializar la información (cierta información), pero no de participación efectiva, de análisis de lo que está pasando, de generación y seguimiento de las propuestas. Hay algunos ejercicios muy interesantes en Latinoamérica. Sin embargo la gran mayoría estamos viviendo con estas carencias.

**Roberto Guerra Veas:** Habría que decir que la participación está condicionada por los objetivos que busque conseguir quien está detrás de esos procesos. Y por supuesto, por algunas variables que la van a favorecer o desincentivar, como la voluntad política, la calidad y oportunidad de la información, las características del territorio y de la población a la cual están dirigidas las acciones, hasta el clima, entre otros factores. A simple vista, lo que hemos tenido en el último tiempo en materia de participación cultural tiene que ver con la noción de participación = información. La participación entendida como informar lo que se está haciendo.

En Chile existen diversas experiencias al respecto. Una de ellas tiene que ver con las Convenciones Nacionales de Cultura<sup>19</sup>, instancia de encuentro de la institucionalidad cultural promovida desde el año 2004 por el actual Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que me parece interesante comentar. Se la suele definir como una reunión de los “*órganos colegiados de la institucionalidad cultural*”. Y lo que se ha venido dando es una invitación a especialistas y representantes de gremios, con algunas instancias de participación muy limitadas o dependientes de la voluntad de las autoridades regionales de abrir o no dichos procesos, donde el acceso tiene una fuerte impronta discrecional y, en no pocos casos, sin convocatoria ni información pública. En 2010 se dio una situación muy interesante, relacionada con la renovación de la política cultural nacional, que fue la llamada “consulta de políticas culturales”. Febrero es la época más alta del verano en Chile, donde todo el que puede sale de vacaciones. Habitualmente no se programan espacios de discusión o formación en esta época, solo actividades recreativas o festivales de teatro. Así, en pleno verano, sin campaña previa y por Internet, surgió una consulta destinada a conocer la opinión del sector cultural respecto del proceso de renovación de la política, con preguntas cerradas, sin espacio para aportar algo distinto que no fuese marcar una alternativa. Ese espacio duró dos semanas y alcanzó solamente a poco más de tres mil personas, una cifra muy por debajo de lo esperable en otras condiciones. Y aquí viene el asunto. Esto fue presentado por el ministro de Cultura de la época como una de las innovaciones más importantes en materia de participación ciudadana, cuando fue más bien —por la forma de difusión, el soporte exclusivo por Internet o la imposibilidad de hacer aportes— una suerte de “ciberparticipación ciudadana express” (Guerra Veas, 2016). Casos como este ponen en tensión el concepto de participación que subyace a estas iniciativas y a la vez abren la pregunta de si es posible generar otro tipo de estrategias que favorezcan la participación efectiva y recojan e incorporen las miradas diversas que por lo general surgen en estos ejercicios. Existen muchos ejemplos de simulacros de participación donde se convoca a discutir y donde lo que se discute y concluye muchas veces no es incorporado porque el filtro lo hace siempre el que convoca.

19 <https://convencion.cultura.gob.cl/convencion/historia/>

Este decide cuándo, dónde y a quién convoca y qué es lo que finalmente se publica.

Hace unos años, en este mismo ámbito y precisamente a propósito de la renovación de la tercera política cultural posdictadura en Chile, cerca de cien organizaciones culturales del país hicieron pública una carta al ministro de las Culturas planteándole la necesidad de que las convenciones regionales de cultura tuvieran convocatoria abierta, con información pública y metodologías que efectivamente favorecieran el diálogo<sup>20</sup>. Esto permitió poner de relieve el tema de la participación y generar discusión sobre la oferta en la gestión pública. ¿Qué era lo que se buscaba? Cuestionar las formas que se estaban utilizando para generar la política, que no eran del todo participativas ni incluyentes, poniendo el acento en que, si el proceso de renovación de la política era participativo, la condición básica es que exista información pública y se convoque al conjunto de agentes culturales y sean estos quienes decidan si desean participar o no, en días y horarios que faciliten la participación, cosa que no venía sucediendo.

Tuvimos ocasión de hacer presente a la autoridad nacional esta situación, de la conveniencia de abrir la participación y generar espacios más amplios de convocatoria, con información pública, fechas y temarios como elementos básicos de estas instancias. En dicha ocasión, se nos señaló que técnicamente “no era posible trabajar con grandes volúmenes de personas” (sic), a lo que respondimos que había amplia experiencia nacional e internacional que demostraba lo contrario, donde con convocatorias públicas y espacios abiertos se habían desarrollado procesos a nivel regional y nacional, como por ejemplo el I Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales, precedido de seis encuentros regionales. Un proceso autogestionado que convocó a más de 700 personas y sistematizó sus conclusiones y experiencias en una publicación. Entonces se ve cómo se enfrentan, por un lado la voluntad política y el interés en estos procesos, y por otro el conocimiento del sector y el manejo de metodologías que pueden facilitar el trabajo.

Finalmente, tras diversas conversaciones, se logró la convocatoria a un encuentro especial para las organizaciones culturales comunitarias en la

**20** Ver carta “Con más participación más cultura”. Disponible en: <http://egac.cl/2017/06/05/con-participacion-cultura/>

Región Metropolitana, con presencia de más de 50 organizaciones, que se sistematizó en un documento público con el compromiso de que se incorporaría como parte de las resoluciones de la convención regional, cosa que no sucedió<sup>21</sup>. Se pasó de la alegría de que una acción de incidencia tuviera resultado positivo, sensibilizando a las autoridades respecto de la necesidad de generar un espacio para un sector que no había sido convocado, a la constatación de que no pasó de ser más que eso, y se mantuvo más o menos, el mismo escenario.

Este asunto tiene al menos dos dimensiones: una técnica, relacionada con una comprensión compleja de los procesos de participación, de entender que no solo tiene que ver con informar, y una metodológica, relacionada con las estrategias y con disponer de un repertorio amplio para elegir la mejor alternativa de acuerdo con los objetivos y posibilidades que otorgue la situación. Hablamos de participación real o efectiva cuando los procesos de participación con grupos y comunidades habilitan para que los problemas se puedan resolver colectivamente. Y eso es algo que el Estado no está acostumbrado a hacer, ya sea por tiempo, recursos o porque sencillamente no le resulta atractivo ni conveniente. El malestar acumulado en muchos de nuestros países respecto de la participación es muy alto, lo que lo convierte en un tema complejo para las administraciones. ¿Entonces cómo hacerlo? Un proceso de participación efectiva debería comenzar con el reconocimiento de los actores locales, a la vez que de sus necesidades y recursos. Y también establecer los momentos e instancias donde la comunidad va a participar, y con ella diseñar, ejecutar y —ojalá— evaluar la experiencia. Es un proceso largo, técnicamente complejo y por supuesto caro, de ahí que mientras menos personas participen será más corto, simple y barato, y más fácil será generar los productos comprometidos.

Y no es algo que se le pueda imputar solo al Estado, pues es transversal, por lo que también está presente en instituciones y organizaciones sociales de distinto tipo, donde al parecer no se comprende la importancia de estos procesos, ya sea porque no se han vivido o estudiado o porque, por alguna razón, no son de su interés.

**21** Ver documento “Conclusiones. Encuentro de Organizaciones Culturales Comunitarias. Región Metropolitana. Participación ciudadana como un derecho social”. Disponible en: <http://egac.cl/wp-content/uploads/2017/07/Conclusiones-Encuentro-OCC.pdf>

Ya sabemos que los plazos institucionales son distintos a los de la comunidad y que es una situación compleja de abordar. Cuando no existe la conciencia o voluntad de incluir, se resuelve de manera muy precaria y en general a favor de las instituciones. Es por que, si se abre la participación temprana, vinculante e informada, se tiene que estar disponible para todo lo que surja, incluyendo el conflicto. Y este es un asunto consustancial a estos procesos, que suponen la más plena participación de las personas en lo que se va a llevar a cabo. Aquí el sector cultural en su conjunto tiene por delante el desafío de hacer patente la necesidad de que estos procesos sean todo lo inclusivos y participativos que el caso demande. Y del mismo modo, incorporar más fuertemente estos aspectos en los procesos de formación de los gestores culturales, ya que no siempre están presentes.

**JLM:** Para entender el asunto de cómo el Estado visualiza la cultura, la participación y el acceso, habrá que preguntarse qué estamos entendiendo por políticas culturales, lo que dará pie a pensar qué implica hacer una política cultural y cuáles son sus alcances. Es muy común en los municipios creer que hacer una programación de actividades culturales es una política cultural. Si toda la acción cultural se basa en una programación a lo mejor no es necesario hacer muchas consultas, o a lo mejor sí, para saber qué contenidos y tipos de expresiones artísticas se requieren en el municipio, pero eso ya implicaría un elemento de ejercicio democrático participativo como parte de una política cultural. Comenzaría entonces problematizando si la definición de García Canclini (1987) sigue estando vigente. Algunos dicen que sí y otros que no. Tal vez el punto problemático sea precisar que la transformación simbólica de la sociedad depende de la participación de los ciudadanos, porque de lo contrario no es una política sino una programación, un proyecto de los grupos de élite, una intención generalizada. La política en sí misma tiene que ver con la participación, con un proceso de discusión, análisis, toma de acuerdo. Muchos consideran eso como un elemento espinoso, ya que la discusión puede generar desacuerdos que luego fraccionen la sociedad, creándose diferentes grupos, pero en realidad la cultura y la sociedad siempre han sido así, diversas. Más bien se trata de aceptar esa gran diversidad y enfrentar el gran reto de conseguir acuerdos mínimos con base en las necesidades comunes.

El punto central es que se suele entender a la política cultural como una política social y no como una política de Estado. La política social es determinada por el Estado a través de sus instituciones para atender una problemática social, partiendo de un determinado posicionamiento filosófico, político o económico. Ejemplos de políticas sociales son la atención a la pobreza, a la salud, el fomento a la vivienda, el desarrollo urbano, entre otros. Revisando los discursos de varios funcionarios se puede apreciar que visualizan la política cultural como una política social que se atiende a través de programas sociales. Así, no es más que una serie de servicios culturales que se ofrecen a la sociedad para dar “acceso a la cultura” desde un modelo democratizador.

Sin embargo, dando vuelta la moneda, si se entiende la política cultural como una política de Estado, entonces se debe forzar al Estado y a las instituciones a una participación activa de los diferentes grupos, porque no son ni deberían ser solamente unos cuantos superdotados quienes determinen todo. La cultura es la columna vertebral de una sociedad. Gran parte de los problemas sociales que hay en el mundo tienen su raíz en la cultura. Esta juega un papel fundamental no solamente en términos del crecimiento y desarrollo humanos, sino de la configuración de la forma como se socializa y se aborda la realidad de las comunidades y de las sociedades en general. Entonces, si se visualiza la política cultural como una política de Estado, debería incluir irremediamente una profunda participación, no como un elemento decorativo o de mercadeo político, sino como la estrategia necesaria para comprender la realidad e incidir en ella. Si uno se fractura un brazo forzosamente hay que hacer una radiografía para saber cómo está antes de cualquier intervención. Igualmente, al encarar una política de Estado se necesita de mecanismos de consulta y diagnóstico, no solamente para reunir información sino también para la generación de soluciones estratégicas y efectivas y mecanismos de participación que den cuenta del seguimiento de la política cultural.

**RGV:** Quizás habría que mirar lo que ya se ha hecho en otros lugares y analizar esas experiencias para identificar sus fortalezas y debilidades y no pretender que se parte de cero. Experiencias que cuestionan ciertas normalidades, como las de la última década en Brasil con el programa Puntos

de Cultura (Ribeiro y Lima, 2016), que entrega muchas pistas al respecto. Políticas pensadas de abajo hacia arriba (Turino, 2013) que, a mi parecer, han marcado un antes y un después en el proceso de desarrollo de políticas culturales en la región. Y pensadas como ejercicios de Estado, no de una administración en particular, donde culminado un mandato —y como le oí decir una vez a un director de Cultura— quien asume el cargo inicia la “fumigación” de lo hecho anteriormente, proceso muy habitual sobre todo en el ámbito de los municipios, donde se aprecia escasa continuidad institucional entre las distintas administraciones.

Claro que hay excepciones, tanto a nivel local como en gobiernos regionales y Estados, donde gracias a una fuerte impronta de planificación y/o participación se han generado avances importantes. Y esto tiene que ver con la combinación de tres elementos clave: la voluntad política (que permite hacer), el plan de trabajo (que traza el rumbo) y los recursos que permiten que la voluntad política se materialice en las acciones expresadas en el plan. Cuando se da todo eso, las posibilidades de avanzar son inmensas. El sueño de lo que llamo “participación plena” es que seamos capaces de generar procesos de cogestión a nivel de la gestión pública, algo que aparece con mucha fuerza en el relato de los gestores culturales desde México a la Patagonia. Lo he escuchado en Nicaragua, Colombia, Ecuador, México, Bolivia, Perú, Argentina, en mi país Chile. Es la demanda de participación, no solo de ser escuchados de tanto en tanto, sino de un reconocimiento que no sea retórico y se traduzca en apoyos concretos. Y esto que se ve como algo tan lejano y complejo, debería ser lo natural. Y no habría ya que invertir tanto tiempo y recursos en exigir algo tan esencial como la posibilidad de tomar parte en los procesos. Entonces, ¿por qué llama tanto la atención lo de Puntos de Cultura? Porque apuesta por algo distinto, que quizás no es nuevo pero sí muy novedoso, que se sale de la norma, apuesta por los de abajo, reconoce lo existente y se aleja de la idea de llevar la cultura, y además reconoce lo existente para potenciarlo, es decir, busca apoyar lo que hay. Esto representa un cambio de paradigma en el desarrollo de la política cultural. Un proceso que se lleva a cabo con los distintos y los iguales, los que hablan español y los que hablan una lengua nativa, los que están en el campo y en la ciudad, los que pertenecen a instituciones, los independientes y las organizaciones de base. La diversidad en su más plena expresión.

Sueño con que la política cultural se desarrolle de esa manera. Lamentablemente por factores de inconsistencia técnica y metodológica, y por supuesto falta de voluntad política, nos encontramos con escenarios que desvirtúan la participación, cosa que también ocurre en los pequeños proyectos. Es común encontrar, al momento de fundamentar un proyecto o describir sus acciones, la referencia a que posee una “metodología participativa”, como si ello fuera garantía de que ese atributo está presente. Sin embargo, sabemos que para hacerla efectiva no alcanza con declararla, se debe operacionalizar y establecer cómo y cuándo las personas, grupos y comunidades participan de la iniciativa. No es un asunto del discurso, es de fondo. A las políticas culturales —locales y nacionales— hay que pensarlas de manera polifónica: que por un lado efectivamente reflejen la diversidad del sector cultural y que por otro contribuyan a un proyecto nacional de desarrollo y no solo se piensen “para los artistas” o de forma endogámica.

La participación transita por derroteros similares. Tiene que ver tanto con la concepción como con las formas operativas que esta adquiere y que finalmente la traducen a algo concreto, por lo que una pequeña actividad en un territorio puede hacer escuela en muchas personas.

**JLM:** Entonces estamos concluyendo que la manera de articulación entre una política cultural y la participación ciudadana juega un papel básico en el desarrollo de esa política. Pero hay una tercera pieza que nos falta en este esquema que tiene que ver con la noción de responsabilidad. Cuando se habla de cultura y de responsabilidad respecto a la cultura se pensaría que, dado que la cultura la hacemos entre todos, no tendría por qué haber ningún responsable. Sin embargo, no se trata de cuidar la cultura desde una visión conservadora, como suele suceder con el patrimonio cultural. La responsabilidad implica tomar decisiones y conferirle un sentido a la acción cultural y a los mecanismos para operar dicha acción. Así se definen problemáticas, líneas de acción, propósitos a alcanzar y rutas a seguir.

Una primera forma de responsabilidad histórica, al menos en Latinoamérica, fue el paternalismo, donde se considera al Estado como el gran papá de todos, el que da el dinero y por lo tanto el responsable —al estilo del Ministerio de Cultura de Francia— de velar por la cultura

de la nación, el patrimonio, etc. Esto implica que el Estado decide sobre los ciudadanos, facilitando, en cierta manera, la actuación de la administración de turno, porque ahí se definen los problemas y las soluciones. Esto limita el alcance de la política cultural, porque va a estar determinada por lo que piense un grupo de intelectuales, funcionarios y políticos. Pero ¿la jerarquización que hicieron de los problemas y las soluciones responde a la realidad y las prioridades de los ciudadanos? Este tipo de responsabilidad también conlleva el peligro de que quizás no sea necesario que las personas se organicen porque para hacer cosas basta con tener una buena relación con papá gobierno. Esta práctica de los favores genera grupos corporativos que van a determinar con quién juegan y con quién no, dependiendo de intereses políticos y económicos. Entonces se beneficiarán los que sean afín a la élite y a la hegemonía cultural imperante, sea neoliberal, comunista, socialista (lo vemos muy claramente en Nicaragua). Es un riesgo tremendo que el acceso a las acciones o financiamientos culturales esté mediada por grupos corporativos porque los que son acordes al grupo político obtienen recursos para sus actividades y los que no se alinean quedan marginados.

Hay otro tipo de responsabilidad que se viene generando desde los noventa, neoliberal o empresarial, basada en que el Estado no tiene que hacerse cargo de gran cosa. Bajo la lógica neoliberal solo debe facilitar que el mercado asuma las responsabilidades. De tal manera que, en términos de cultura, genere estrategias para facilitar el acceso y la participación de las empresas en la producción de bienes y servicios. Así lo que hace el Estado es crear condiciones favorables para las empresas y mecanismos para que las personas accedan a los bienes y servicios culturales a través de la oferta y la demanda, de manera directa en el caso de tener recursos y mediante mecanismos de compensación si se carece de ellos. La responsabilidad se limita a la concesión y al consumo. Los teatros, las bibliotecas, las compañías, todo se concesiona, porque se parte de la idea —verdadera en cierto punto— de que la posición paternalista creó grupos de poder y que al abrir el mercado la participación se abre. Sin embargo, ¿cuáles son las limitaciones de eso? La limitación va a estar en el nivel de ingresos de las personas y en qué medida el Estado realmente generará las condiciones para que las empresas culturales produzcan servicios acorde a las necesidades de los ciudadanos e impulsará los mecanismos de compensación que hagan falta.

A fin de cuentas, lo que impera en las empresas es el negocio, por lo que sus servicios se centran en la rentabilidad. Así, el derecho a la cultura no va a ser un ejercicio de ciudadanía sino más bien un menú limitado listo para ser consumido y procesado de acuerdo con la capacidad de compra del consumidor (García, 2012), cuyas competencias culturales estarán definidas por su habitus de clase (Bourdieu, 2016). ¿Cuál es el riesgo? Pues una gran brecha en el acceso. Véase el caso del turismo cultural, donde hay sobreexplotación de espacios y se pierde gran parte de los patrimonios, pues “se sustraen las relaciones sociales del lugar en términos de experiencia histórica y social (de pertenencia, identidad, cotidianidad, vida material, o sentido sagrado, por ejemplo), para que un lugar y algunos de sus contenidos, pasen a convertirse primordialmente en producto para ser incorporado como mercancía al circuito del mercado cultural” (López y Marín, 2010, p. 229).

Esto nos lleva a una tercera forma de responsabilidad que tiene que ver con la gobernanza basada en la corresponsabilidad, que es compartida por los diferentes agentes sociales. Por una parte, el Estado como garante del derecho a la cultura, más que como generador de servicios sociales. Por otra las empresas, que deben poder acceder a una serie de condiciones que les permitan generar riqueza pero con ciertos acuerdos de control para que no haya depredación de los bienes y servicios culturales en favor de lo económico y todo se haga desde una visión de desarrollo sostenible. Luego están las universidades, que tendrían que jugar un papel fundamental dado que son las generadoras del conocimiento y hasta ahora se han —nos hemos— dedicado nada más que a observar los fenómenos. Con poca incidencia, hay gran parte del conocimiento, del entendimiento de la realidad, incluso la generación de nuevas metodologías, que el Estado no toma de las universidades, aunque tampoco las universidades suelen contar con mecanismos de vinculación eficientes, en gran parte por la burocracia universitaria centrada en la meritocracia del Sistema Nacional de Investigación, que centra más su atención en el número de artículos indexados publicados y no tanto en la incidencia que tiene la ciencia en la transformación social. Es así que los avances científicos que se generan en los centros de investigación y laboratorios no se transfieren ni se aplican a la política cultural pública, ya sea federal o estatal. Por ello las universidades deberían jugar un papel importante.

¿Cuántas investigaciones sobre la cultura existen a nivel nacional o local?, ¿qué diagnóstico existe respecto a las investigaciones ya realizadas y los avances en términos conceptuales y metodológicos que podrían ayudar a solucionar los problemas nacionales o locales? El cuarto agente a considerar en un marco de corresponsabilidad es la sociedad civil, asumiendo un papel no solo de objeto de la política cultural sino de sujeto que actúa sobre ella. Esto implica su participación tanto en el diagnóstico como en el diseño y la operación a través de mecanismos de seguimiento que permitan ver qué se está realizando y cómo. Es aquí donde aparece la cuestión de la incidencia. ¿Qué tanto la sociedad civil está organizada?, ¿qué tanto la comunidad cultural está asociada y organizada, no solamente en términos formales de asociaciones y gremios sino en términos de empoderamiento?

**RGV:** No pocas experiencias han demostrado que a mayor asociatividad, los niveles de incidencia aumentan considerablemente. Existe una estrecha relación entre ambos elementos. Los compañeros de Cultura Viva Comunitaria, por ejemplo, con la campaña del 0,1% del presupuesto de la cultura para la cultura comunitaria, lograron instalar esa conversación/demanda en varios países de la región. Y en España los compañeros de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA), con diversas iniciativas en pos del reconocimiento de los profesionales de la gestión cultural y últimamente con la propuesta de creación de una Ley Andaluza de la Cultura<sup>22</sup>, por citar dos ejemplos. Entonces, por más que quiera o espere determinadas políticas, la sociedad civil tiene un rol relevante en estos procesos, a ratos incómodo pero indispensable, de mover las agendas y los márgenes de lo posible. Y más aún, considerando que la sociedad civil actúa en ese espacio donde el Estado no llega y el mercado no suele mostrar interés, por lo que se requiere avanzar en lógicas distintas, donde la cooperación y la cogestión se den con mayor naturalidad desde una perspectiva de derechos.

<sup>22</sup> <https://gecaandalucia.org/2021/12/el-parlamento-admite-a-tramite-la-iniciativa-legislativa-para-la-ley-andaluza-de-cultura/>

**Asociatividad en cultura  
en Latinoamérica:  
avances, problemáticas y retos**



**Roberto Guerra Veas:** Al momento de referirse a las principales problemáticas y/o desafíos que les afectan, uno de los temas más aludidos por los gestores culturales del continente es el de la asociatividad. Y al hablar de asociatividad en cultura me surge de inmediato la imagen del enorme volumen de experiencias que existen en los distintos países, versus la escasa capacidad de agrupamiento de esas experiencias. Existen sectores donde esta distancia es mucho más patente, como el comunitario, que me atrevo a decir es uno de los de mayor volumen organizativo y, paradójicamente, uno de los que menos incidencia política posee en la gestión pública. Y otros, como el de los artistas de diversas disciplinas, que en general presentan mayores niveles de asociatividad y agremiación. Habría que decir que estas experiencias parten “desde abajo”, con un sinnúmero de grupalidades y organizaciones que desde hace mucho vienen trabajando en sus territorios y que, en algún momento de su desarrollo, se plantean vincularse con otros. Al hablar de esto aparecen los temas del trabajo en redes, independencia, autonomía, autogestión, que van a permitir que diversos empeños asociativos avancen en el logro de sus objetivos, más aún asociándose con otros para amplificar demandas y articular acciones desde esos escenarios. Estamos hablando de incidencia. De algo que ya no tiene que ver solo con lo que me importa a mí sino con lo común, lo que beneficia al colectivo, como la existencia de financiamiento, alcanzar mejores condiciones materiales para funcionar, acceso a la infraestructura pública, políticas culturales pertinentes, participación efectiva en los procesos, etc. Cuando ese “nosotros” se empieza a dibujar, la acción colectiva aparece y la posibilidad de incidir crece. Y allí se da una situación muy interesante, ¿cuánto y de qué manera la participación ofrecida por el Estado puede contribuir a generar asociatividad en el sector cultural? No es su responsabilidad organizar al sector cultural, pero sí puede aportar a que eso se lleve a cabo.

Las experiencias que en el último tiempo se han venido desarrollando en el plano asociativo en América Latina han dejado distintas enseñanzas. Una en particular referida a la constatación de que a mayor asociatividad, aumentan las posibilidades de incidir. Esto es interesante tenerlo presente, ya que refuerza la idea de que el estar juntos no solo tiene que ver con intercambiar recursos y conocer experiencias —cosa que tiene un valor extraordinario para pensarse críticamente, compartir los aprendizajes y poder socializarlos— sino también con la posibilidad de que ese estar juntos pueda traducirse en un actuar de conjunto. En ese sentido existen diversas iniciativas que han ido haciendo su camino, como las asociaciones de gestores en distintos países (Argentina, Brasil, Chile, entre otros), la Red de Puntos de Cultura en Brasil, surgida tras el programa, algunas redes en Centroamérica, redes sectoriales de danza, arte para la transformación social, centros culturales independientes, por mencionar algunas.

Y así, al calor de la experiencia, nos encontramos con una suerte de tensión referida a que no es suficiente estar juntos si eso no se traduce en procesos de incidencia política, una suerte de “conciencia para sí” de los ejercicios asociativos. Aquí hay una discusión muy interesante que se ha ido abriendo en el último tiempo, que pone en el centro la cuestión de la participación, que problematiza las estrategias pero también los sentidos y finalidades del trabajo en red. Y poniendo el foco en la dimensión ético-política, cuestionando discursos tradicionales y funcionales al *statu quo*, como ciertas “metodologías participativas” que buscan validar estos ejercicios.

**José Luis Mariscal Orozco:** Efectivamente el tema de la asociatividad ha jugado cada vez un papel más importante, no solamente en el campo de la cultura sino en otros campos. Lo vemos en el medio ambiente, en salud, en derechos humanos. La sociedad civil se contempla a sí misma como un nuevo agente, y nuevo podemos decirlo entre comillas porque siempre la gente ha estado ahí, siempre la sociedad ha intervenido de un modo u otro de tal manera de servir de contrapeso al Estado. La diferencia ahora es que tal vez hay otras formas de participación y otros contextos. Por ejemplo, los medios de comunicación, las redes sociales, Internet, que facilitan muchísimo las formas de organización. Sin embargo considero necesario explicitar qué entendemos por asociatividad. Comenzaría

haciendo una pregunta: ¿De qué hablamos cuando hablamos de asociatividad en gestión cultural? Porque hay muchas formas de organización de la sociedad civil en el campo cultural.

Una primera forma son los colectivos culturales, esto es, grupos de artistas, creadores, gestores. Es muy común entre los jóvenes crear colectivos culturales, ya sea con fines de creación, para intervenir en el espacio público o para generar consciencia, debate, marchas, etc.

Una segunda forma está vigente desde el siglo XIX. Son las asociaciones de amigos de la cultura. Casi cualquier municipio que se sienta digno de serlo tiene una asociación de “amigos del arte y la cultura”. Compuestas regularmente por personas adultas, con ciertos recursos económicos y/o capital cultural, estas asociaciones suelen situar su atención en la educación, el patrimonio, las artes, el desarrollo humano, las tradiciones, entre otros temas. Realizan una serie de actividades, normalmente de tipo artístico o patrimonial. Se consideran a sí mismas como un puente o un elemento clave para realizar actividades que el gobierno, las escuelas o el sector empresarial no hacen.

Otra forma de asociatividad está en los grupos de carácter tradicional que tienen su actuación en la cultura popular o la cultura viva comunitaria. Tienen que ver con organizaciones que mantienen vivas las tradiciones: mayordomías, capitanías, padrinazgos, etc. En diversos pueblos de América Latina se les llama de distintas maneras. Estas formas de organización son mecanismos efectivos que permiten la reproducción cultural de las culturas locales. De un modo u otro, en un contexto muy delimitado, son los responsables de llevar a cabo la fiesta: organizan, consiguen financiamiento, difunden, programan actividades, todo relacionado con la cultura tradicional.

Una cuarta forma de asociatividad son los grupos de trabajo explícito. Me refiero a profesionales o creadores que hacen alianzas para poner en marcha una iniciativa de tipo económica, como realizar un festival o llevar a cabo un emprendimiento.

Una quinta forma de organización son las redes de colaboración, en las cuales participan personas y colectivos que se organizan para hacer trabajo cultural, intercambios, cooperación, con la finalidad de incidir en algún campo cultural o ámbito específico. Ejemplo de ello lo encontramos en

la Red de Cultura Viva Comunitaria<sup>23</sup>, en Plataforma Puente<sup>24</sup> y otras más que han surgido en la última década. En este tipo no solo se encuentran las redes de colectivos culturales. También se pueden observar redes académicas en toda Iberoamérica. Estas redes en particular son promovidas por personal académico interesado en el sector cultural. Se asocian y hacen cosas en común a la manera de una cooperativa de conocimientos y socialización de la información, creación de proyectos colaborativos, etc.

Finalmente, una última forma de asociatividad son las asociaciones o redes de tipo gremial, que son las más escasas pero también las más recientes. Incluso son más inconsistentes y multifacéticas que las otras formas de asociatividad. Suelen ser asociaciones de gestores culturales, de trabajadores o profesionales de la cultura. En México han surgido varios ejercicios de esta clase, que emulan la idea de los colegios de abogados, médicos, ingenieros, etc. Tienen experiencias muy disparejas y todas ellas sin acabar de concretarse, con los alcances y limitaciones que implica un colegio profesional (Pacheco y Velasco, 2017). También hay organizaciones de tipo gremial donde un grupo de gestores, promotores o agentes culturales se organizan y hacen una serie de acciones de capacitación, incidencia, discusión, pero enfocadas no tanto hacia la resolución de problemas culturales sino más bien hacia la incidencia en la política cultural. También hacen acciones para pensar y reflexionar sobre la práctica de la gestión cultural, ya sea que la consideren un oficio, una profesión, un campo disciplinar o un gremio más.

Tal vez la pregunta central a plantearse en este punto es: ¿Qué es una asociatividad de gestión cultural y qué características debe tener? Y agrego un segundo interrogante: ¿Cómo se pueden diferenciar de otras formas de organizaciones de sociedades civiles que ya existen?

**RGV:** La asociatividad tiene distintos niveles y es muy diversa. Y eso tiene que ver con los temas y motivaciones que llevan a las personas a organizarse, con expresión legal o no. Ahí existe un mundo de figuras organizativas en todos los países: asociaciones, coordinadoras, asambleas, colectivos, talleres, centros culturales, redes locales temáticas, grupos artísticos, que se han ido configurando en una lógica horizontal desde la autogestión,

<sup>23</sup> <https://culturavivacomunitaria.net/>

<sup>24</sup> <http://plataformapuente.redelivre.org.br/>

guardando distancia del Estado y reivindicando una práctica autónoma e independiente. Y claro, por otro lado, organizaciones que usan las posibilidades que les otorga ese mismo Estado para constituirse jurídicamente y participar en distintos espacios.

Entonces las experiencias asociativas en el campo de la gestión cultural tienen que ver con al menos tres elementos: el autorreconocimiento, las finalidades y la acción colectiva. El primero me parece que es el elemento clave y distintivo de cualquier espacio asociativo, la idea de la identidad. Nosotros los deudores habitacionales, nosotros los defensores del bosque nativo, nosotros los interesados en la cultura. El reconocimiento como parte de un colectivo que tiene un propósito. En nuestro caso este proceso se da muy fuertemente cada vez que terminamos una escuela o después de un encuentro regional. Me parece que esta idea de agruparse no responde solo a la voluntad de juntarse con otros en virtud del logro de ciertos objetivos. Nos juntamos con otros para maximizar el impacto de lo que hacemos y suplir carencias y necesidades. Desde una lógica cooperativa esto significa intercambiar recursos, informaciones, capacidades. Es decir, nos juntamos con otros para conseguir lo que solos no podemos. Sin embargo hay diferencias. Los colegios profesionales que han surgido o están en proceso de surgir en algunos países, así como algunas instancias gremiales, han venido haciendo una distinción entre gestores culturales profesionalizados, que pueden acreditar competencias mediante una certificación universitaria, y quienes no lo son. En contraposición, otras instancias asociativas con carácter de red o de gremio, más generalistas, no hacen distinción de aquello. Algunos evidencian a veces en sus discursos una fuerte orientación de clase proveniente de una élite profesionalizada que tiene incidencia en distintos espacios del sector cultural y que decide agruparse para buscar ampliarla. Esto es particularmente sensible en países que no tienen una formación universitaria en gestión cultural. Por tanto, son procesos de autoformación, de certificación de competencias o de instancias formativas como cursos y diplomados, donde la voluntad de asociarse tiene que ver con la visibilización y el apoyo mutuo en contextos que no siempre son favorables. Cuántas veces hemos visto a esos agentes culturales barriales o comunitarios que, participando en un taller, seminario, congreso o curso de gestor cultural, dicen “Yo esto lo vengo haciendo hace más de veinte años. Trabajo en mi barrio,

tengo mi organización, hago proyectos, pero no sabía que eso se llama gestión cultural”.

El segundo elemento son las finalidades. Redes culturales existen muchísimas: de artistas, de salas de teatro, de centros culturales, de espacios independientes, de emprendimientos creativos, de bibliotecas públicas, de radios comunitarias, etc., con objetivos muy concretos, generalmente relacionados con el apoyo mutuo, el intercambio de experiencias y programación, abordaje de temas de infraestructura, difusión, etc. Y el último elemento es la acción colectiva, el “manos a la obra” que todo proceso asociativo lleva implícito para poder generar algún cambio.

En este sentido la especificidad de las experiencias asociativas de gestión cultural está dada precisamente por este último elemento, la identificación de problemas culturales y su intervención. Me parece que ahí ya se está hablando de un accionar en el campo de la gestión cultural que les otorga a esos espacios la posibilidad de reconocerse como asociativos.

**JLM:** Esa construcción del “nosotros” juega un papel importante. Pensar en nosotros como gestores culturales. En las experiencias que hemos tenido en la formación de gestores culturales en la Universidad de Guadalajara, sobre todo en los primeros que tenían un nivel de diplomados, era muy curioso que regularmente, al terminar cada diplomado, el grupo vivía un proceso en el que se autorreconocían como gestores culturales y se lograba un sentido de pertenencia, pero también de “normalización y consensos” de la práctica y los discursos del entender y hacer la gestión cultural (Méndez y Orozco, 2012). Entonces requerimos el accionar colectivo. Una red en cada diplomado te dio, un poco parafraseando al himno nacional mexicano, que dice “un soldado en cada hijo te dio”, porque al final de cada diplomado se quería hacer una red. Me ha tocado incentivar esos procesos en México, Nicaragua, Argentina, Chile, Perú. La inquietud siempre surge con el deseo de crear una red que se considera necesaria y urgente. Pero ¿qué pasa? Está la efervescencia sí, pero después se deshace, no hay seguimiento. Por ello habría que pensar qué pasa con las asociaciones. Hace falta una gestión cultural de la gestión cultural, ya que el actuar del gestor cultural es insertarse en las comunidades, identificar problemáticas, diseñar estrategias de intervención en conjunto, implementarlas, evaluarlas, etc. Bueno eso mismo es lo que no hacemos en la gestión cultural.

**RGV:** En Chile hay una frase popular para eso: “El cura Gatica, que predica pero no practica”. A veces también pienso que nos falta esa gestión de la propia gestión cultural. Esta idea de Matta de *Hagámonos la guerrilla interior para parir un hombre nuevo*. Y tiene mucho sentido hacernos esa guerrilla, mirarnos críticamente, cosa que no es fácil, no se decreta mecánicamente, es un proceso. Ahí hay algo que quiero hacer notar, que aprecio que la gestión cultural está muy fragmentada. Por un lado, los gestores culturales profesionalizados y no pocas veces con escasa experiencia previa en el campo. Por otro, gestores culturales de oficio pero que no han tenido acceso a procesos de formación, aunque tienen mucha experiencia de trabajo de campo. Asimismo hay instituciones que gozan de financiamiento, prestigio, incidencia política, técnica, artística, y organizaciones o colectivos que teniendo una larga trayectoria no han logrado acceder a esos espacios de reconocimiento del Estado. Sí los tienen en sus comunidades, aunque a veces no de sus pares. Y todos con escaso diálogo colectivo, con pocos espacios de encuentro, lo que finalmente se traduce en cada subsector vive en su propio mundo. Y me parece que el Estado, ha ido contribuyendo a fragmentar el sector a través del financiamiento o con ciertas iniciativas que relevan temas y actores en desmedro de otros. En 2016 el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en Chile lanzó la convocatoria Iniciativas Culturales Comunitarias, que financiaba poco más de cuatro millones de pesos (unos 6000 dólares de la época) para organizaciones culturales de base. Se podía hacer de todo, salvo que el equipo a cargo recibiera honorarios por su trabajo. Se podía hacer de todo, salvo que el equipo a cargo recibiera honorarios por su trabajo, lo que rápidamente instaló la pregunta: ¿por qué los gestores comunitarios no pueden recibir una remuneración por su trabajo? A poco andar, constatamos que subyacía la concepción de que el trabajo comunitario es sinónimo de voluntariado, lo que sin duda es un posicionamiento complejo, que tensiona al sector. No se discute que se les pague a quienes postulan al Fondart<sup>25</sup>, porque es lo que se debe, en cambio los comunitarios deben hacer voluntariado para el Estado, lo que devela un escaso conocimiento del sector, de sus actores, procesos y funcionamiento. Al año siguiente, por la presión ejercida por diversas organizaciones, se tomó nota de que

**25** Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, creado en 1992.

era insostenible y afortunadamente se modificó y las organizaciones pudieron recibir una retribución por su trabajo.

A qué voy con esto. Esa fragmentación de la gestión cultural se ha ido naturalizando, y existen muy pocas experiencias asociativas —o están muy poco documentadas— que sean capaces de nuclear las distintas sensibilidades y sectores. Los gestores se reúnen en congresos, seminarios y luego de eso, en general, cada uno vuelve a lo suyo. Hay una gran ausencia de un *nosotros*, lo que hace que la asociatividad y su incidencia sean escasas y se produzcan acciones de grupos de interés que no necesariamente representan el interés general. Las acciones que se aprecian son para fortalecer la sala de teatro, seguir capacitando a los gestores, obtener becas para formarse en el extranjero, conseguir recursos para movilidad, etc., pero hay muy pocas para garantizar espacios de participación, el diseño de políticas o acciones de incidencia. Es lo que nos preocupa desde lo comunitario, pues otros sectores ya lo tienen resuelto y no necesitan hacer una carta pública pidiendo participación. Hay una antigua canción que dice: “Un coligüe es muy delgado y muy fácil de quebrar, pero si juntamos varios son difícil de doblar”<sup>26</sup>. La asociatividad tiene que ver con esa metáfora.

**JLM:** La cuestión de trascender, la intención y la necesidad implican un ejercicio riguroso de construcción colectiva y de seguimiento, porque en la medida en que uno se queda con que tenemos necesidades comunes o que somos un colectivo, no es suficiente. Hay que hacer una serie de ejercicios de autorreflexión y autocrítica y también dedicar mucho tiempo. Por ello aparecen y desaparecen grupos y asociaciones. Otro elemento a considerar es la posibilidad que tienen esas asociaciones o redes de generar o conseguir financiamiento para la subsistencia, aunque no necesariamente esto garantiza que los objetivos buscados se consoliden.

En este sentido quisiera recuperar la experiencia del proyecto de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural<sup>27</sup> (RedLGC). En principio, como todas las asociaciones, surgió de un malestar. En la década del noventa la Organización de Estados Iberoamericanos era una organización

**26** <https://perrerac.org/album/amerindios-tu-sueno-es-mi-sueno-tu-grito-es-mi-canto-1973/3927/>

**27** [www.redlgc.org](http://www.redlgc.org)

internacional que operaba con bastantes recursos apoyada por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID). Y uno de sus programas se relacionó con el fortalecimiento de la gestión cultural, en particular, de las capacidades de los agentes de los diferentes países con vistas a un avance hacia la profesionalización según el modelo catalán, que se tomó como base. Como toda agencia de cooperación internacional, la AECID realizó una serie de acciones para visibilizar y socializar los posicionamientos de lo que se entendía por gestión cultural en la península Ibérica. Los profesores que participaron en los procesos de formación para Latinoamérica se convirtieron así en los expertos conocedores y nosotros en sus clientes de capacitación, dado el poco reconocimiento de las prácticas que venían generando en el espacio latinoamericano.

No obstante, uno de los esfuerzos más interesantes fue la creación en 2001 de la Red de Formación en Gestión Cultural Iberformat, pues su objetivo principal fue “fomentar la creación de una red de centros de formación y unidades de capacitación en gestión cultural, así como facilitar un conocimiento mutuo del espacio iberoamericano” (Martinell, s/f). En términos generales era una propuesta internacional de cooperación y colaboración. En ese marco se realizaron varios esfuerzos tanto de formación (Martinell, 2004) como de investigación (Schargorodsky, 2003). En aquel entonces muchos queríamos participar, pero nos era difícil por las formas cerradas de las reuniones. El punto de inflexión fue el VI Campus Euroamericano de Cooperación Cultural que se realizó en Buenos Aires, Argentina, en el 2009. Para esa edición del campus se decidió que el tema central sería la relación entre ciencia y cultura. Previo al campus se abrió la convocatoria para participar como expositor; a lo cual muchos postulamos esperando compartir nuestros avances y tener la posibilidad de hacer contactos e intercambiar experiencias. No obstante, el programa de actividades, muy representativo de la concepción que se tenía de “cooperación”, quedó así: primero estaban las conferencias magistrales con expertos internacionales conocedores del tema de la ciencia y la cultura, algo común en actividades de este tipo. Después estaban los paneles en los que participaban los maestros de los posgrados españoles. Luego una subcategoría que denominaron *workshops*, regularmente conformados por estudiantes de los maestros españoles, entre ellos latinoamericanos que se habían formado en esos posgrados. Y finalmente, con una dinámica meramente expositiva y sin espacio para la discusión,

se abrieron unas mesas de trabajo donde se dio cabida a los convocados pero con un margen muy reducido de tiempo y posibilidades de intercambio. ¿Qué fue lo que pasó? Los pasillos se convirtieron en el espacio ideal para el análisis y la discusión. Recuerdo que se armaban grupos que se salían de las actividades y se apropiaban de los pasillos, de los jardines, de los cafés aledaños, para conocerse, intercambiar, debatir y encontrar elementos en común y de articulación. Había mucho malestar porque no se había considerado un espacio de encuentro como ese.

De este modo se comenzó a plantear la necesidad de revalorar el papel de la OEI y la AECID, ya que se sentía que se estaban discutiendo cosas que no tenían que ver con la realidad de América Latina. Además ya comenzaban a presentarse problemas de financiamiento por la crisis económica de España, y paralelamente estaba emergiendo Brasil como un primer referente en sus esfuerzos de política cultural con el germen de los Puntos de Cultura. De manera incipiente y con una participación cada vez mayor, los brasileños comenzaban a plantear sus visiones y posicionamientos en la agenda de trabajo internacional.

Fue en uno de esos pasillos donde nos convocaste a reunirnos en octubre de ese mismo año en Santiago, en el contexto del I Encuentro Nacional de Chile, para empezar a pensarnos como un espacio de discusión desde y para Latinoamérica.

**RGV:** Sí, fue interesante. Agregaría que muchos de nosotros de alguna manera ya nos conocíamos virtualmente, o teníamos alguna referencia de lo que hacíamos, y en ese espacio comenzamos a reconocernos, a darle un rostro a ese contacto. Parte de ese antecedente tiene que ver con la Red de Municipalidad y Cultura que encabezó Luis Ramón Altagracia, un portal en donde participamos diversas personas de Iberoamérica. De tanto en tanto publicábamos una columna y se empezó a generar una sensación de comunidad. Así que al reconocernos presencialmente en Buenos Aires, y a partir de la decisión de generar nuestros propios espacios, comenzaron a aparecer las coincidencias que permitieron que nos vinculáramos en 2009 en el marco del Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales, en Chile<sup>28</sup>.

28 Ver Guerra Veas, 2010.

Entonces, “los de los pasillos” acordamos reencontrarnos en Chile, llamado al que se plegaron gestores y organizaciones de Guatemala, Argentina, Colombia, México, Uruguay, España y de casi todas las regiones de Chile. La Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales de España también se sumó al esfuerzo, generando lazos de colaboración que se mantienen hasta el día de hoy. Ese ejercicio de encuentro entre diversos agentes culturales, institucionales e independientes, permitió generar espacios más transversales, formas más democráticas e inclusivas de conversación entre pares, de carácter horizontal. Quizás por eso la convocatoria tuvo tan buena acogida. Al año siguiente y en el marco del Seminario Internacional Gestión Cultural y Diversidad, realizado en Canelones, Uruguay, se formalizó la idea de generar una instancia que agrupara esas voluntades, definiéndola como un “Espacio para el desarrollo de acciones colectivas en perspectiva de la generación y socialización de conocimientos en el campo de la gestión cultural y las políticas culturales, el intercambio académico y la cooperación internacional en el ámbito latinoamericano. Un espacio asociativo, y punto de encuentro de agentes culturales que realizan acciones culturales en Latinoamérica, sean de origen latinoamericano o no, por lo que es un espacio abierto y en diálogo permanente con gestores, agrupaciones e instituciones de todo el mundo”<sup>29</sup>.

De ahí en adelante se dio un proceso de sumar voluntades y generar acciones, entre las que destacaría espacios de trabajo como los congresos latinoamericanos, seminarios, publicaciones, el acompañamiento de experiencias asociativas y el desarrollo del observatorio. La principal virtud que ha tenido, entre algunas falencias de carácter muy estructural, pero que a la vez es una gran debilidad, es la de no gozar de financiamiento. Nadie recibe ni un peso por estar detrás de los procesos, por el contrario, quienes están detrás han puesto de su dinero para que funcione, pues existe un interés mayor y, según se ha visto hasta ahora, el tema del financiamiento en las experiencias asociativas a veces se constituye en un factor de conflicto. E incluso hay proyectos donde más que el empeño asociativo pareciera que lo que mueve es el interés de liderar procesos por el estatus que eso significa. O también se puede entender la asociatividad

**29** Ver carta fundacional de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural. Disponible en: [redlgc.files.wordpress.com/2010/12/red-latinoamericana-de-gestic3b3n-cultural.pdf](http://redlgc.files.wordpress.com/2010/12/red-latinoamericana-de-gestic3b3n-cultural.pdf)

como un espacio laboral, como una plataforma para impulsar otro tipo de iniciativas desde una legitimidad colectiva.

Hace poco me tocó acompañar un proceso de capacitación en proyectos culturales en Ciudad Obregón con cerca de 70 gestores culturales, artistas y representantes de organizaciones. Al hacer un diagnóstico colectivo respecto de la cultura en el municipio, todas las propuestas de solución redundaban en la necesidad de trabajar juntos. Era el primer escalón. Algunos compañeros plantearon: “Bueno, vamos a definir qué actividades hacer”. Yo les decía que antes de pensar el quehacer hay que explicitar la finalidad. Ya nos pusimos de acuerdo que queremos caminar juntos, nos caemos bien, nos queremos acompañar. Pero... ¿A dónde vamos a ir?, ¿qué queremos hacer conjuntamente?, ¿qué necesitamos para emprender el camino? Eso hay que conversarlo. Una asociatividad debe definir su propósito. He tenido la ocasión de ver muchos empeños asociativos que así como surgen al rato ya no están porque tanto los liderazgos (que es una dimensión muy relevante para entender la dinámica de los procesos) como los recursos que en buena medida condicionan el desarrollo del proyecto, se convierten en motivo de conflictos.

Para profundizar mejor en esta idea podría servir la experiencia de una agencia internacional que invitó a la RedLGC a participar de un proyecto que financiaría el trabajo de una suerte de “red de redes” culturales. Se le denominó “Proyecto Río. Redes, interacciones y organización del sector cultural en América Latina”. Recuerdo con mucha claridad que el factor de mayor tensión que finalmente hizo que fracasara la propuesta fue justamente el factor financiero. Las finalidades de esa red pasaron a un segundo plano y lo que marcó la agenda de discusión fue quién iba a ejecutar los recursos, cosa que me pareció muy triste. Quienes estuvimos allí, como parte de la RedLGC, sentimos que ese no era el debate que había que dar.

**JLM:** Este ejemplo del Proyecto Río nos puede servir como elemento para observar la cuestión del cómo caminamos juntos porque todo trabajo asociativo tiene que partir de una visión de cooperación y colaboración. Pero no cooperación como la entienden las agencias de cooperación internacional, que es como “cooperante y cooperado”. La centralidad está en la colaboración abierta desde lo que uno puede aportar en colectivo para la atención de los objetivos en común y posteriormente identificar qué hace falta y conseguirlo conjuntamente.

Al menos es lo que hemos observado desde la Red Latinoamericana. No hay un financiamiento permanente o de agencias de cooperación internacional o nacional que patrocine el trabajo de la RedLGC, sino que más bien es un grupo de personas, instituciones y colectivos que se ven a sí mismos con necesidades y problemáticas comunes y que a partir de sus potencialidades y debilidades definen una estrategia a seguir para solucionar el problema detectado. Los primeros recursos salen de los propios miembros y el resto se consigue conjuntamente. En el Proyecto Río algunas de las redes pudimos ponernos de acuerdo respecto de cuáles eran las problemáticas en común, las necesidades y el rumbo a seguir. Sin embargo, otras organizaciones no lo veían así y más bien pretendían que los recursos se incorporaran a los proyectos que ellos ya realizaban desde sus redes.

Veamos un punto concreto de esa experiencia. En el diagnóstico colectivo se acordó sobre la enorme necesidad de formación y capacitación en gestión cultural en Latinoamérica. La propuesta colectiva fue generar una plataforma latinoamericana para la formación de gestores poniendo mucho énfasis en lo virtual para potencializar los recursos y los alcances. En ese sentido nosotros, como Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, pusimos a disposición del Proyecto Río la experiencia que teníamos en la formación de gestores, la posibilidad de uso de nuestras plataformas y los materiales que teníamos elaborados. Esa era nuestra fortaleza, crear redes de conocimiento especializadas en gestión cultural con cursos abiertos y en línea que permitían acreditar competencias a personas interesadas en cursar la Licenciatura en Gestión Cultural en la universidad. En cambio, otros miembros del proyecto decían que ya tenían su curso de capacitación “bastante probado” y que lo que querían era presupuesto para hacer capacitación presencial itinerante a lo largo y ancho de Latinoamérica. Esto era un absurdo para los alcances que se pretendían y los acuerdos de colaboración. ¿Qué es lo que estaban aportando ellos entonces?, ¿Y qué estaban dispuestos a aportar los demás para el proyecto colectivo Otra organización planteó que lo mejor era que con ese recurso se apoyara la consolidación de una “universidad de la cultura”, un proyecto que ellos estaban impulsando desde hacía un tiempo y que por falta de recursos no se había concretado. Traigo esto a colación no como un muro de lamentaciones, sino

como datos etnográficos empíricos que nos permiten visualizar cómo suelen darse las dinámicas de las redes, pues cuesta mucho trabajo visualizar en común el problema y la solución y que cada uno tiene que cooperar y colaborar. Lo que suele pasar es que se busque apoyo para los proyectos propios. Es algo que hemos observado en distintos lugares de Latinoamérica a nivel estatal, municipal, regional y nacional.

Lo que propongo entonces es comenzar a categorizar modelos de asociatividad en gestión cultural. El primer tipo podríamos llamarlo asociación autogestiva. Para ello se tiene una ruta, un propósito y unas líneas de acción en común. Cada uno de los miembros coopera y colabora con lo que puede aportar (recursos, experiencias, tiempo, contactos, etc.) y entre todos se consiguen los recursos que faltan. ¿Qué alcances tiene este modelo? Pues es un espacio que facilita el trabajo colaborativo, pero sobre todo el bien común. ¿Cuál es la gran debilidad? El que no haya financiamiento permanente implica mucho desgaste de las personas e instituciones que participan. Se han acercado varias personas a la RedLGC en el marco de algún proyecto de investigación o intervención. Cuando les preguntamos “¿Qué propones que sea colectivo y qué pones a disposición?”, lo que suelen responder es que quieren que la red financie su proyecto de hacer un encuentro municipal en tal país. En ese momento les aclaramos que no somos una agencia financiadora, que lo que podemos hacer es cooperar con experiencia, difusión, organización, presencia, tal vez ayudar a gestionar recursos, etc. Entonces se retiran diciendo “No me interesa, lo que yo busco es financiamiento”. Esto es así porque están acostumbrados a que se les coopere. Una de las grandes debilidades de este tipo de modelo es que, al no haber financiamiento, depende mucho de que los miembros aporten, estén fuertemente vinculados y le dediquen tiempo, dinero y esfuerzo, y eso obviamente es muy difícil.

El segundo modelo podríamos denominarlo asociación patrocinada. Regularmente esta asociación surge con el patrocinio de alguna agencia internacional, gubernamental o empresarial. Un ejemplo lo podríamos ver en la Red de Cultura Viva Comunitaria, que tiene propósitos muy interesantes, un ejercicio de lucha muy loable y un nivel de incidencia bastante fuerte. Su talón de Aquiles y su potencialidad, al mismo tiempo, es su financiamiento, inicialmente de Brasil y ahora de IberCultura Viva. ¿Por qué es una debilidad y a la vez una fortaleza?

Porque ese financiamiento les ha permitido avanzar en las discusiones y en las reuniones, en trabajar colectivamente, en tener materiales para incidir; pero ¿qué va a pasar el día que no tengan financiamiento?, ¿Serán capaces esas organizaciones y colectivos de seguir trabajando de esa manera? Precisamente en un diálogo que tuvimos con gente de esa red me preguntaban “¿Cómo hacen ustedes para financiar los congresos que organizan?, ¿a quiénes les pagan el pasaje para asistir y a quiénes no?”. A lo que respondí: “Cada participante e institución pone lo que está a su disposición, se consiguen recursos de manera colectiva, y los asistentes llegan como pueden por sus propios medios porque la RedLGC no cuenta con recursos propios”. Entonces me replicaron: “Pero ¿cómo aseguras que vaya la gente adecuada si no les financian el viaje?”. Y dije: “La participación es abierta para el que desee y pueda participar, está limitada a sus posibilidades”. Y pregunté cómo hacían ellos. “Nosotros tenemos un recurso que nos asigna el patrocinador, que usamos para la organización pero también para pagar los boletos de avión”. La pregunta que tengo en el fondo es si podrán continuar con esa dinámica sin patrocinio. ¿No es una reproducción de lo que pasó con Iberformat?

El tercer modelo que identifiqué se podría nombrar asociatividad universitaria, que tiene que ver con los esfuerzos que han realizado las universidades en diferentes países de Latinoamérica para generar espacios de colaboración institucionales. Sin embargo, tienen una fuerte marca de liderazgos y esfuerzos individuales de personas interesadas en visibilizar y fortalecer el proceso de formalización profesional y disciplinar de la gestión cultural. Este tipo de agrupaciones, comúnmente autodenominadas “redes”, están integradas por representantes universitarios —sean de carácter oficial o personal— que desean colaborar en proyectos de formación, investigación y difusión del conocimiento relacionado con la gestión cultural. Algunos ejemplos son la Red Universitaria de Gestión Cultural México<sup>30</sup>, la Red Argentina de Gestión Cultural<sup>31</sup> y la Red IES en Gestión cultural y Artística<sup>32</sup> en Colombia. Están en proceso iniciativas similares en Ecuador, Chile y Centroamérica.

**30** [www.rugcmx.org](http://www.rugcmx.org)

**31** [www.facebook.com/Red-Argentina-de-Gesti%C3%B3n-Cultural-107310030888917](http://www.facebook.com/Red-Argentina-de-Gesti%C3%B3n-Cultural-107310030888917)

**32** [www.facebook.com/Red-IES-en-Gesti%C3%B3n-cultural-y-art%C3%ADstica-100382405182046](http://www.facebook.com/Red-IES-en-Gesti%C3%B3n-cultural-y-art%C3%ADstica-100382405182046)

Habría que imaginar tal vez modelos en los que se pueda tener como base la organización y la cooperación de los miembros que integran las redes, siendo conveniente generar o contar con apoyos financieros por parte de organismos nacionales o internacionales que ayuden a arrancar y luego a consolidar. Pero parte de la acción o de los recursos que brindan esas entidades tendrían que usarse para el autosustento de las redes, de modo que no dependan totalmente de ese financiamiento.

**RGV:** Siempre me ha parecido complejo que los malestares que afectan al sector se le imputen al financista, como pasa con el Estado. Ahí hay una complejidad política evidente, ya que experiencias de ese tipo abundan en las últimas décadas en nuestros países en el ámbito sindical y cultural, por mencionar dos sectores. Sin embargo, garantizada la autonomía e independencia de los proyectos, bienvenido sea el aporte del Estado. Pero cuando en el proceso de organización de un congreso un ente gubernamental quiere colaborar con la financiación a condición de definir temas de la convocatoria, llevar invitados y cuestionar ciertas decisiones, la autonomía y la independencia del proyecto se relativizan. Y eso no se debe aceptar, pues no es una cooperación desinteresada. En general, son pocas las cooperaciones desinteresadas, pero este ejemplo supera lo tolerable. Siempre el apoyo conlleva implícito desde el intercambio de la imagen corporativa, que es lo que se estila, hasta la coordinación de agendas, el “hermanamiento” de los eventos, etc., y cada uno establece los límites de acuerdo con su marco institucional.

Desde lo que me ha tocado observar, los empeños asociativos tienen como gran elemento articulador la confianza y el afecto por el otro. Ignacio Ojeda (2012) habla de la importancia de los afectos en el trabajo colaborativo y en red. Antes veía de manera muy secundaria este punto, pero ahora pongo esta cuestión en el centro. Si me vinculo con alguien y con él o ella nos planteamos desafíos de incidencia política, laboral, profesional, sectorial, es porque confío en esa persona, ya sea por su solvencia profesional, por su trayectoria. Uno no se junta con alguien en quien no confía, no se asiste a convocatorias que no generan confianza. Ahí hay un elemento articulador: Tener un hombro al lado en quien apoyarse permite pensar colectivamente.

Quizás la gran fortaleza de la RedLGC es también su mayor debilidad, la falta de financiación, que sin embargo se suple con los recursos personales

e institucionales de los participantes, donde queda a la vista un modelo autogestivo y de trabajo en red para concretar proyectos diversos. Creo que hay un valor muy grande en todo ello. Sin embargo, sigue pendiente la tarea de generar mejores condiciones para que estos esfuerzos no dependan tan fuertemente de las posibilidades de algunas organizaciones, instituciones o personas y se puedan alcanzar ciertos mínimos de sustentabilidad, incorporando más voluntades a ese esfuerzo, desde una mirada de mediano y largo plazo.



**La formación en gestión  
cultural: del activismo  
a la construcción epistémica**



**José Luis Mariscal Orozco:** Es pertinente ahora poner sobre la mesa el tema de la formación en gestión cultural, sobre todo a la luz de las transformaciones de los últimos diez años, que han implicado cambios en las formas de concebir en qué y cómo se forma. El inicio de esta gran travesía se remonta a finales de la década del ochenta y principios de la del noventa, ya que en Latinoamérica comienzan a darse una serie de cursos, talleres y seminarios en instancias gubernamentales y universitarias que en su momento no se definían como capacitaciones en gestión cultural pero que estaban dirigidos a los trabajadores culturales, al personal que realizaba funciones de extensión y difusión cultural. Este es el caso de México, Argentina, Colombia y Brasil (Canelas, Yáñez y Bayardo, 2016). Luego este tipo de programas alcanzan una mayor concreción con el proceso de nacionalización de la cooperación española que expande las ideas de la Organización de Estados Iberoamericanos con respecto a la necesidad de formar agentes culturales.

A inicios del siglo XX y en un contexto de modelo desarrollista, se visualiza la necesidad del desarrollo cultural como estrategia, como elemento clave del desarrollo social, por lo que comienzan a surgir programas de formación y fortalecimiento en aquellos lugares donde ya había gérmenes, como el caso de Argentina, Chile, Colombia, Brasil y México. La formación es a través de diplomados, seminarios, cursos y talleres que tienen como punto central el “desarrollo cultural”. Y ahí es donde se puede ver la apuesta, tanto académica como política y en parte ideológica, de lo que se entiende por gestión cultural, sobre todo desde las escuelas de Barcelona y Girona, donde se capacitan personas de Latinoamérica que después reproducen ese enfoque de gestión cultural en sus países de origen.

Así se comienzan a diseñar en Latinoamérica programas de formación partiendo de la pregunta sobre qué tipo de programas serán los más pertinentes. ¿Programas de especialización como diplomados, cursos de posgrado, especializaciones o maestrías, o programas del estilo de tecnicaturas o licenciaturas?

Hubo quien apostó por los posgrados pensando que la gestión cultural no era vista como una disciplina sino como un campo profesional relacionado con las artes, la administración, las ciencias sociales, etc. Pero los posgrados profesionalizantes suelen brindar herramientas conceptuales y metodológicas a personas que ya está trabajando regularmente en la institucionalidad cultural. Es una estrategia que arregla algo incompleto. Así a los que tienen una trayectoria académica en artes se les brindan elementos de administración y análisis social, a quienes vienen de las ciencias sociales, se les complementa con arte y administración, y los que estudiaron licenciaturas relacionadas con la administración obtienen conocimientos de artes, teoría social, diagnóstico social, etc. Esta cuestión ya la hemos tratado con detenimiento (Mariscal, 2006). Por todo esto hubo quienes apostamos por programas integrales, como licenciaturas, las cuales comenzaron a plantear a la gestión cultural no solamente como un campo laboral sino también como un campo profesional que implicaba una visión integral del campo cultural y por lo tanto de la misma profesión. Esta estrategia permitía tener una visión multidisciplinaria y enlazar diferentes metodologías, técnicas y teorías que se estaban dando en otros lados, pero no como un gran repertorio para usar sino como herramientas a ser adaptadas.

En este sentido las primeras ofertas académicas universitarias que pretendían profesionalizar a los agentes surgieron con tres tensiones: 1) La tensión sobre su caracterización ontológica entre los que visualizan la gestión cultural como una práctica laboral y los que la conciben como un campo profesional. 2) La tensión entre comprender la gestión cultural como una orientación disciplinar o como un nuevo campo académico disciplinar. 3) La tensión entre la estrategia de formación especializada y la estrategia de formación integral. Veamos cada una de ellas y cómo se van conectando.

En la primera tensión, una posición argumenta que la gestión cultural es solo un encargo social que requiere un conocimiento técnico, por lo que su profesionalización implica el fortalecimiento de ciertas competencias

laborales (Martinell, 2011; Bernárdez, 2003; Vicario, 2019). Los planes de estudio que tenían esta perspectiva estaban enfocados generalmente a los campos culturales específicos como el patrimonio, la comunicación, el turismo cultural, entre otros. Esto se articula con las otras tensiones, ya que implica considerar la gestión cultural como un ámbito laboral especializado (segunda tensión), que necesita posgrados dirigidos a profesionales que desean una formación específica para completar su trayectoria académica y laboral (tercera tensión).

Por otra parte, está la posición de reconocer a la gestión cultural como un campo profesional (primera tensión) pero también académico con vías a la construcción de su propio marco epistemológico, que se construye aprehendiendo elementos de diversas disciplinas (segunda tensión). Desde esta base, la formación se realiza teniendo en mente un perfil integrado y articulado del profesional en gestión cultural (Galindo, 2019; Mariscal, 2019; Ebewo y Sirayi, 2009), por lo que la estrategia de formación se centra sobre todo en los programas de licenciatura, de tal manera que se pone un fuerte énfasis en los procesos de análisis e intervención de la cultura, independientemente del campo cultural (tercera tensión). No obstante, más allá de estas tensiones, una gran problemática de los primeros programas de formación tenía que ver con la planta docente. Lo ideal era que quienes impartieran las clases de licenciatura y posgrado fueran personas que tuvieran mucha experiencia en gestión cultural y un grado igual o superior al que debían impartir. Pero en la realidad esto no fue así, e incluso no lo es en diversos lugares en la actualidad. ¿Qué fue lo que sucedió? Pues que muchas asignaturas de esas licenciaturas y posgrados estuvieron impartidas por profesores sin experiencia en la gestión cultural, lo cual implicó a la larga una visión diferenciada de lo que es la gestión cultural con respecto a la práctica. Los programas de los cursos se fueron adaptando a los perfiles de las plantas docentes con que contaban las universidades.

Ejemplos de ello hay a lo largo y ancho de Iberoamérica. Veamos un caso concreto. En una universidad española el programa de gestión cultural tenía una materia relacionada con formación de públicos, pero no había ningún profesor de tiempo completo con experiencia en eso y la situación económica del país no permitía contratar a un profesional externo. Entonces le dieron esa asignatura a un historiador, que tuvo que adaptar

el programa de la materia para incluir contenidos de teatro clásico porque esa era su especialidad, justificando que los públicos debían entenderse en su contexto histórico. Lo mismo pasó en otras universidades con asignaturas de políticas culturales, mercadeo, promoción cultural, etc.

Otro reto al que se enfrentaron las universidades tuvo que ver con la necesidad de reconocer y valorar los saberes prácticos de los gestores culturales empíricos. Por desgracia en algunas experiencias lo vieron como una dicotomía entre el conocimiento académico y el saber experiencial, cuando en realidad ambos deben ir de la mano<sup>33</sup>. El conocimiento generado desde la academia permite organizar, entender, comprender y significar el saber experiencial, y este puede incorporar métodos y modelos de interpretación que se desarrollan en la academia para implementarlos como parte de su praxis. Ha habido muy pocas experiencias así. En el caso de la Universidad de Guadalajara apostamos a esto con lo que llamamos “acreditación de competencias”, lo cual implica evaluar y validar experiencias y saberes generados desde la práctica, otorgando créditos para la formación universitaria. Esto permitió y fomentó la sistematización de experiencias de ese tipo de conocimiento, reconociendo que existen modelos y metodologías propias de la gestión cultural comunitaria que no son visibilizadas y que en muchos casos incluso son vistas con desdén desde la academia.

**Roberto Guerra Veas:** Me parece una descripción detallada de un proceso complejo cuyas manifestaciones están muy presentes en los programas de formación actuales, que como se sabe son muy diversos en los países de la región, y van desde las maestrías y licenciaturas hasta una enorme oferta de cursos y seminarios de formación. Y agregaría que se da en un contexto de crecimiento y complejización del sector, que demanda nuevas competencias, y donde comienzan a circular materiales para apoyar procesos formativos y de autoformación en temas como diseño de proyectos, mapeos, modelos de gestión o, como en Chile, elaboración de planes municipales de cultura.

De allí que los contenidos de los programas de formación han tenido cambios a lo largo de los años, en parte, debido a la demanda del

**33** Para más información ver Yáñez y Mariscal, 2022.

mercado de cuadros especializados en ciertas áreas, y a las diversas perspectivas existentes para abordar estos procesos, que van conformando las apuestas formativas de las instituciones. Lo vemos en los programas con énfasis en el desarrollo artístico, las industrias creativas, el emprendimiento, la administración, entre otros. Lo que se aprecia es que se forma para determinadas “salidas laborales”, es decir, para desempeñarse laboralmente en ámbitos específicos como el patrimonio o la administración, combinando elementos de gestión, emprendimiento, marketing, dimensión jurídica y administrativa. Los programas que están enfocados hacia lo sociocultural son los menos.

Aquí es donde echo de menos una lectura más compleja del campo laboral de la gestión cultural y de sus diversos ámbitos de práctica. Esto está relacionado con la fuerza con la que se instaló esta suerte de saber “oficial” emanado de la academia, en desmedro de aquellos procesos surgidos de los propios grupos en sus comunidades, vinculados a la educación popular o a la sistematización de experiencias, que, si bien pueden estar fuera de los márgenes de las instituciones tradicionales, también generan conocimiento. Son experiencias que utilizan otros espacios, lenguajes y lógicas. La experiencia de Egac surgió buscando atender la demanda de formación de líderes y gestores comunitarios que, por no existir una oferta específica hacia ellos de parte de las universidades, no accedían a procesos de formación que les permitieran fortalecer sus procesos.

En ese sentido, asumiendo su carácter pluridisciplinar, creo que los procesos de formación de los gestores culturales deben entregar las herramientas teóricas y metodológicas que permitan una comprensión profunda de la cultura y sus elementos, a la vez que un amplio abanico de posibilidades para intervenir en ella y diseñar la acción cultural. Esto sin embargo no es suficiente, pues se requiere también una fuerte vinculación con el territorio, de manera tal de transferir herramientas prácticas para el trabajo de redes, buscar financiamiento, comprender el entramado jurídico y administrativo de la institucionalidad cultural en cada lugar, realizar un diagnóstico participativo y sistematizar, por nombrar algunos elementos. Sin ir más lejos, la sistematización casi no aparece en los programas de formación de los gestores, desatendiendo la enorme necesidad de registrar y documentar la práctica para visibilizar lo que se hace y favorecer la replicabilidad de experiencias valiosas en otros contextos.

**JLM:** Estamos hablando de diferentes formas de concebir lo que hace un gestor cultural y por lo tanto de perfiles diferenciados. Los perfiles han estado relacionados con los campos profesionales del gestor cultural —espacios museográficos, desarrollo artístico, desarrollo social, etc.— y a partir de ahí los programas de formación se van delineando y validando ante el Estado y el mercado. Pero quiero proponer un esquema para problematizar y dilucidar este asunto de los perfiles. Para ello hay que preguntarse el para qué de la formación.

Una primera explicación es para generar de mano de obra especializada y eficiente, proveniente de instituciones o de la sociedad civil. Es decir, la oferta académica se encamina a diseñar proyectos culturales, organizar festivales o administrar una casa de la cultura, entre otras cosas. Se argumenta que se forman gestores desde una visión “neutra y no ideológica”. Sin embargo, cuando rasgamos un poquito la superficie, se puede observar una ideología con respecto a la visión que se tiene de la cultura y el hacer cultural.

Un segundo enfoque tiene que ver con el activismo. Formamos para fortalecer y empoderar a los agentes de cambio, para que tengan más información y sobre todo elementos para intervenir de manera estratégica y sostenible desde las escuelas, el barrio, la institución, la empresa, donde sea.

Un tercer enfoque de la formación es el de la economía naranja y el emprendimiento cultural, encaminado a visibilizar y potenciar la dimensión económica de la cultura, en cualquiera de los diferentes ámbitos: empresarial, independiente, comunitario, etc. El énfasis se pone en generar un negocio rentable a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios culturales, en algunos casos bajo una lógica mercantilista y en otros desde la sustentabilidad. Por lo tanto, los contenidos están encaminados al aprendizaje de conceptos, metodologías, herramientas y visiones para producir, comerciar y consumir. El Banco Interamericano de Desarrollo y algunos gobiernos nacionales apuestan por ello, porque ven la cultura como un elemento de desarrollo económico.

Finalmente hay un cuarto enfoque, que está en construcción, que tiene que ver con una visión del campo profesional y disciplinar de la gestión cultural en el que se conceptualiza al gestor cultural como un agente capaz de analizar e intervenir en los diferentes elementos y contextos de la cultura, que tiene una habilitación metodológica, operativa y técnica,

pero que también es capaz de visibilizar y explicitar los compromisos políticos. Algo similar a lo que hemos tratado anteriormente respecto de la gestión cultural comunitaria y las políticas culturales. Aquí se requiere hacer explícito lo político, ya que aquellos que se autodefinen como “neutrales no ideológicos” se mienten a sí mismos, porque eso forma parte de una ideología en muchos casos neoliberal, de reproducción del *statu quo*.

En los enfoques anteriores no hay un explicitación o revisión del posicionamiento político-ético del gestor cultural. Se da por hecho o se piensa que no existe. Desde este enfoque profesionalista, visto como la construcción de un campo disciplinar y profesional, se puede tener una postura política de derecha, o de izquierda, de centro o ser ambivalente, pero en cualquiera de los casos se debe hacer explícito y ser consciente del alcance y las consecuencias de las acciones que se sigan. Hacer explícito el posicionamiento permite ser congruente porque toda propuesta de acción cultural siempre está anclada en una visión política de la cultura, respecto del “qué”, el “para qué” y el “cómo”. Esta visibilización de lo ético y lo político en el hacer de la gestión cultural debe estar presente en los programas de formación, cualquiera que sea su nivel o modalidad.

**RGV:** Visualizo dos elementos, algo desdibujados, que tienen que ver con el proceso de formación de un agente cultural capaz de comprender el contexto en el que se inserta su labor y que tenga las herramientas para intervenir en esa realidad. En un curso en el que participé como relator, uno de los instructores planteaba que quería formar “agitadores culturales”, pero en los contenidos eso no aparecía, era solo una intención. Un agitador debe disponer de un arsenal muy amplio de posibilidades (técnicas, políticas, metodologías) para poder agitar. Un agitador que no agita no está cumpliendo su labor, así como un animador no puede animar si no está animado (Ander-Egg, 2005, p. 37) y todo ello, se transforma finalmente solo en discurso político sin contenido.

Entonces, el primer elemento es el conjunto de herramientas que le permiten al agente cultural contar con un abanico de posibilidades para intervenir en los distintos campos donde va a realizar su labor. El segundo es el de la política, porque evidentemente hay finalidades, explícitas o no, detrás de lo que se está haciendo, y toda definición de cultura y

de acción cultural lleva implícita un determinado posicionamiento ético-político<sup>34</sup>. ¿Qué se quiere conseguir con lo que se está haciendo?, ¿cuál es su sentido?, ¿para qué se está formando, para administrar, para mediar, para transformar?

Si se revisa con detenimiento el libro de la economía naranja de Buitrago y Duque (2013) es muy clara una mirada neoliberal de la cultura. Se reivindica la relación economía-cultura y pareciera ser que todo es producto y que la creación debe ordenarse en torno a su potencial económico. Y aquí entra el emprendimiento, que sobre todo en estos tiempos —y lo ha dicho con mucha claridad Boaventura de Sousa Santos— es una forma muy elegante de disfrazar la precariedad<sup>35</sup>. Lo hemos visto en primera fila, ya a poco de iniciarse el confinamiento por la pandemia, cuando surgieron miles o quizás cientos de miles de iniciativas de subsistencia catalogadas como emprendimientos, que no es más que un eufemismo para catalogar el trabajo independiente, el autoempleo. Y en muchos casos no se aprecia valor agregado en esos procesos, sino que se trata de personas vendiendo cosas o servicios, desvirtuando el carácter creativo que se supone es el principal atributo de estas iniciativas.

**JLM:** Uno de los grandes interrogantes que debemos hacernos constantemente las universidades es qué tipo de gestores o gestoras queremos formar. En ese sentido no hay una receta mágica. Si bien es cierto que hay algunas competencias generales que son comunes —por ejemplo la capacidad de hacer diagnósticos, diseñar un programa o proyecto, comunicar, organizar, evaluar, sistematizar, contextualizar, vincularse con otros—, no son exclusivas de la gestión cultural sino que caben a cualquier profesión. Si uno observa las competencias de un trabajador social, un gestor social, un comunicólogo o cualquier profesional que está involucrado con la gestión de proyectos, se ve claramente que es algo transversal. Yo creo que el elemento diferenciador de la formación en gestión cultural es la acción cultural, ya que lo que importa al profesional de la gestión cultural es solucionar problemas y necesidades culturales. ¿Y cómo los atiende? A partir de un diagnóstico y una intervención que están comprendidos en

<sup>34</sup> Para más información ver Mariscal y Guerra, 2021.

<sup>35</sup> <https://www.semana.com/impresaportada/articulo/el-emprendedurismo-le-da-glamur-a-la-precariedad-boaventura-de-sousa-santos/78712/>

el diseño de la acción cultural. Cada uno de los elementos que compone la cultura —por ejemplo, la forma como se relacionan las personas, como crean, como se comunican, como visten, como hacen el amor— tiene una configuración determinada y al entrar en contacto con otros puede suceder cualquiera de estas dos cosas: o bien se complementan o uno domina sobre el otro. El acto de complementar o dominar tiene que ver con una posición política donde se entiende que el otro es igual de valioso o bien inferior o superior. Es justo esa decisión la que va a permitir que el gestor cultural diseñe la acción cultural, porque esta debe ir encaminada según una visión de encuentro o enfrentamiento con otras culturas. Y hacia el interior de la propia cultura ver qué es lo que se quiere conservar, transformar, abandonar o innovar. Entonces, ¿cuál sería el programa de formación ideal en gestión cultural? Aquel que forme competencias básicas desde la técnica, pero también la capacidad de tomar decisiones para intervenir en los procesos de encuentro o desencuentro.

**RGV:** A propósito del proceso de diseño de las mallas curriculares de los programas de formación y del trabajo comunitario, es decir, el proceso de reconocimiento de lo existente como punto de partida de los procesos de planeamiento, un asunto preocupante es el del diagnóstico. En esto el trabajo social ha hecho una aporte tremendo con su metodología de intervención en grupos y comunidades, el “conocer para transformar”, una premisa básica en este ámbito, pues no puedes modificar aquello que no conoces. Y consecuentemente, a mayor conocimiento del objeto de intervención mayor posibilidad de transformarlo creativamente.

Cuando aquello se omite y se va directo al planeamiento de los objetivos, se empieza a generar un problema que impacta en muchos sentidos, dando a entender que no es del todo necesario dedicar tiempo a escuchar y recoger intereses y necesidades, ya que el gestor o la institución tienen claro cuál es el problema y qué es lo que se debe hacer. Si el gestor cultural es capaz de diseñar un proyecto, formular objetivos y evaluar su coherencia interna, pero no están claros el contexto y el marco institucional desde el que se desarrolla lo que se quiere hacer —es decir, si no se conoce profundamente el territorio—, entonces estamos frente a técnica vaciada de sentido. Aquí recuerdo lo que muchas veces se escucha decir a organizaciones de base sobre este perfil más burocrático: si bien tiene

competencias técnicas, adolece de territorio.

En este sentido es muy relevante el tema de la pertinencia, entendiendo al gestor cultural como un agente que es capaz de pensar soluciones adecuadas y en diálogo con la comunidad. Si eso emana de un proceso formativo, debe contar un sólido respaldo teórico, ético-político y metodológico, orientado a la acción.

Desde esta perspectiva, la gestión cultural es una posibilidad para nada neutra de modificar creativamente escenarios, territorios, procesos y proyectos de vida, pues es —si se quiere decir en estos términos— una apuesta por la felicidad humana. Si esto es así, en general toma partido por cosas como el ejercicio de derechos, el fomento a la participación, la valoración de la diversidad, o el reconocimiento de la participación más amplia de los grupos y comunidades. Y aquí aparecen los conflictos. ¿Qué pasa cuando un profesional de la gestión cultural inserto en el aparato público no valida, no reconoce, no promueve, o muy por el contrario desincentiva, la participación ciudadana?, ¿qué pasa si cuando tiene la posibilidad de dirigir lo hace con formas que no contribuyen a fortalecer tejido social, promoviendo prácticas clientelares y asistencialistas?, ¿qué sucede cuando el proyecto comunitario no incorpora a la comunidad? Todo eso es parte de los temas que es preciso abordar, ojalá desde una mirada amplia, buscando aprender de todo el camino ya recorrido.

**Jugando al adivino:  
tendencias, tensiones y  
escenarios  
de la gestión cultural  
latinoamericana**



**José Luis Mariscal Orozco:** Pensar en el futuro de la gestión cultural es tratar de adivinar no solamente las dinámicas que se están dando en el sector cultural sino también a nivel nacional, internacional, global, en lo que sucede en general con cuestiones económicas, políticas, geoterritoriales, etc. Imaginar el futuro de la gestión cultural implica revisar algunos elementos para definir nuevas líneas de acción. Una de las dimensiones de análisis son las funciones del gestor cultural. ¿Cambiarán?, ¿serán las mismas?, ¿cambiarán las herramientas o los problemas?, ¿pensaremos en otro tipo de alcances y posicionamientos respecto a lo que es o no es la gestión cultural? Otra dimensión es la cuestión tecnológica, que recientemente se suele relacionar con la transformación digital, y que va a jugar un papel importante en la forma de hacer y entender la cultura y por lo tanto de gestionarla. Un tercer punto son los procesos de institucionalización. Esto no solo se refiere al surgimiento de ministerios de cultura que antes eran subsecretarías o consejos. Somos testigos del desarrollo de la institucionalización de la cultura pero también de la profesionalización de la cultura. Finalmente, una cuarta dimensión son los movimientos de la geopolítica latinoamericana, que incluye los cambios en el poder con los relevos de los partidos de izquierda por los de derecha y viceversa. Regularmente hay ciclos en nuestros países en los que llegan al gobierno los partidos de izquierda, que promueven proyectos o programas como Puntos de Cultura, que se enfocan en el trabajo con la comunidad. Esto apenas está tomando fuerza y llega un Bolsonaro, que hace cambios radicales en la política cultural y los programas vuelven a comenzar desde una perspectiva del consumo de las bellas artes. Todos estos cambios políticos y la relación entre los países de la región juegan un papel importante no solo en el diseño de la acción cultural y el peso y distribución de su financiamiento, sino también en las dificultades que se enfrentan

los agentes culturales en el campo. Esfuerzos como IberCultura Viva han heredado (¿o se han apropiado de?) una trayectoria de esfuerzos del movimiento Cultura Viva Comunitaria y de Puntos de Cultura que se han realizado en Argentina, Brasil, Perú y Colombia y que, al querer fomentar, operar y/o continuar proyectos en países cuyo gobierno es de derecha y con gran énfasis neoliberal, no pueden fortalecer los procesos de empoderamiento que se venían generando. En resumen, propongo que revisemos las posibilidades a futuro de las funciones del gestor cultural, el papel del vector tecnológico, los procesos de institucionalización de la cultura y las implicaciones de los movimientos de geopolítica de nuestra región. Pero no como puntos consecutivos a tratar, sino más bien a manera de un espiral, donde se avance en la discusión hilvanando estas dimensiones que se trastocan, se articulan y tienen sentido en la misma práctica de la gestión cultural.

**Roberto Guerra Veas:** En el tiempo venidero la gestión cultural tiene el desafío de pensarse críticamente, mirar el camino recorrido y, como le oí decir a Fidel Sepúlveda una vez, “distinguir lo vital de lo letal”, que me parece una tarea siempre vigente y necesaria<sup>36</sup>. Y claro, adecuarse a los cambios que viene sufriendo el mundo. Problematizar los modelos, las metodologías, las concepciones de lo cultural y del sentido de la gestión cultural, es una tarea muy actual, más aún con la enorme gravitación que han adquirido ciertas miradas que reducen la cultura a la categoría de un objeto.

Por otra parte, hemos sido testigos en los últimos meses de un escenario solo imaginado por la ciencia ficción. Comunicación por videollamadas —ya no con los de lejos sino con los de cerca—, masificación del teletrabajo, suspensión de actividades cotidianas. Cosas que generaron un cambio impensado en nuestra vida social y tuvieron un impacto enorme en el sector de la cultura. Esto ha sido analizado por muchos autores en centenares de conversatorios y seguramente en los próximos años los veremos en distintas publicaciones. Es una situación que nos ha obligado a plantearnos nuevas preguntas y también terminar de asumir escenarios que llegaron para quedarse.

**36** Conferencia inaugural, II Escuela de Gestores y Animadores Culturales. Santiago, abril de 2006.

Quiero profundizar en el tema tecnológico, en particular el de la virtualidad y la gestión cultural, que conlleva nuevas respuestas para viejas preguntas sobre la relación con los públicos y la participación en el ejercicio del derecho a la cultura. ¿Cuánto de lo que la virtualidad gana en impacto y cobertura se pierde en vínculos y posibilidades de comunicación directa?, ¿en qué medida las actividades culturales realizadas en la virtualidad reproducen la noción de cultura como espectáculo y no en su faceta educativa y promocional?, ¿qué sucede con las personas que no tienen acceso a Internet o que no han desarrollado competencias ciberdigitales? Son asuntos que todavía estamos sopesando. Las nuevas competencias asociadas a esta situación —los lenguajes que aprendimos, los dispositivos que comenzamos a utilizar, las plataformas que nos permiten hacer cosas a las que antes no estábamos acostumbrados— representan escenarios que tienen un impacto directo en todo el ciclo de diseño e implementación del proyecto. Lo que antes se pensaba como una estrategia de difusión, como es la virtualidad y la presencia en redes sociales, hoy constituye el canal principal de comunicación, en un escenario mundial mediado por las tecnologías donde cuesta pensar la vida social sin estos dispositivos. En este sentido creo que la gestión cultural, como disciplina joven, debe plantearse preguntas que le permitan crecer. Me da la impresión de que el crecimiento exponencial de lo digital en los próximos años va a implicar no solo su uso y apropiación como parte de la vida cotidiana sino también la problematización de su utilización para y desde la gestión cultural. ¿Nuevos entornos para viejas prácticas?, ¿de qué manera estos dispositivos y plataformas facilitan nuevas formas de participación que no hemos aprovechado del todo?, ¿la gestión cultural está preparada para propiciar el ejercicio al derecho a la cultura desde estas nuevas formas de producción, distribución y consumo cultural?, ¿la función del gestor cultural será entonces la de un mánager de contenidos digitales o podrá desarrollar nuevas intermediaciones?

**JLM:** Justo a la luz de estas transformaciones es que tiene relevancia plantearse nuevamente esas viejas preguntas, entre ellas ¿cuál es la función del gestor cultural? Para ello me gustaría mirar el pasado y recordar esa discusión (que en algunos lugares aún se da) sobre cómo nombrar la figura del trabajador cultural. ¿Animador? ¿Promotor? ¿Mediador? ¿Gestor?

¿Hay diferencias entre ellos? Como ya he mencionado en otras ocasiones, estas denominaciones responden a perfiles definidos por sus trayectorias y concepciones sobre las funciones que deben desempeñar, íntimamente vinculados a nichos de práctica relacionados con los campos culturales y los ámbitos de desempeño (Mariscal, 2015), de tal manera que cada una de estas figuras utilizan diversos métodos y formas de visualizar la cultura, lo cultural y sus propósitos.

En los últimos veinte años se han observado y documentado que estas definiciones o perfiles de agentes en realidad forman parte del mismo conjunto o, más específicamente, de un mismo campo que llamamos gestión cultural, solo que con diferentes acotaciones y énfasis sobre su función y cómo ejercerla. He escuchado en algunos espacios de discusión que la gestión cultural es cosa del pasado. Hay quienes creen que el emprendedor cultural es la evolución del gestor. Otros dicen que es mejor referirse a agente cultural, y no faltan quienes proponen el término mediador. Desde estas perspectivas el gestor cultural es como un burócrata incapaz de ver más allá de lo que la institucionalidad le indica que debe hacer.

Este tipo de opiniones refieren a una necesidad de diversificación de la gestión cultural, planteada como un proceso evolutivo que va del promotor cultural al agente cultural pasando por el administrador, el animador y el emprendedor, entre otros. Sin embargo, no es que ha evolucionado la gestión cultural sino que más bien ha ido incorporando distintas figuras que parten de un punto en común. Lo que se visualiza como tendencia evolutiva en realidad responde a una creciente diversificación y complejidad de las funciones. ¿Se podría hablar de animadores culturales en comunidades virtuales? ¿O de promotores y administradores de servicios culturales digitales? La emergente cultura digital y su despliegue tecnológico está influyendo en la redefinición, ampliación o acotamiento de estos perfiles. Tal vez no cambie el “para qué” de la gestión cultural, que es la atención y solución de problemas y necesidades culturales. Lo que va a cambiar es la forma en la que se atienden esos problemas, modificando enfoques, utilizando diversas metodologías, planteando nuevos problemas. Por lo tanto, será importante tener claro que la gestión cultural no está acotada a la cultura como producto (arte, patrimonio) sino que debe pensarse de modo intersectorial. Por ejemplo, el problema de la violencia de género tiene una dimensión cultural que es el patriarcado, el asunto

del desarrollo sostenible comprende la cultura ambiental, esto es la relación del ser humano con el medio ambiente. Pues, como planteaban los culturalistas, todo esquema de conducta o percepción está referido a la cultura, lo que hace que la observación y atención de la dimensión cultural de los problemas de seguridad, salud, vivienda, educación, etc., sea estratégica. La función del gestor cultural ante las transformaciones digitales, políticas, institucionales y ambientales, es y será gestionar procesos de transformación a partir de la dimensión cultural de los problemas y desafíos sociales.

**RGV:** Nuestra institucionalidad cultural no está ajena a los procesos por los que atraviesa el continente y los cambios de signo político de las administraciones, que se ven con claridad en el énfasis que adquieren ciertos temas en las políticas culturales, cosa que por ejemplo se vivió muy claramente en Chile durante el primer gobierno de Sebastián Piñera con la apuesta de su administración por las industrias culturales<sup>37</sup>. En muchos sentidos, soslayando la precariedad, el desempleo y el trabajo independiente sin derechos laborales, sobre todo de creadores y gestores culturales independientes, en un contexto de enorme desamparo como el de la pandemia. Estos posicionamientos reivindican la visión de la cultura como un producto, susceptible de ser mercancía que se transa en el mercado al mejor postor y a la que tienen acceso solo aquellas personas con los recursos suficientes para pagar por ese producto o servicio. Es una idea que va a contracorriente de pensar la cultura como proceso y como derecho ciudadano. La enorme complejidad del escenario actual hace necesario contar con un perfil de gestor cultural que no solo sea capaz de administrar bienes y servicios culturales, sino que también que sea capaz de diseñar y operar la acción cultural desde la complejidad, que respete y valore la participación, que considere la diversidad cultural y lo que implica trabajar desde el otro, a partir de un profundo conocimiento del territorio y del contexto cultural en el que se halla inmerso. Que sea profundamente creativo, capaz de pensar lo que se hace y de generar proyectos culturales pertinentes que respondan a las necesidades de cada lugar. No es nada fácil pero creo que ese es el desafío.

**37** Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011.

Necesitamos problematizar las estrategias, las metodologías, cuestionar la forma preestablecida, poner por delante la pregunta que permita, a partir de ciertos mínimos comunes vinculados con la definición de lo que entendemos por gestión cultural, asumir esos procesos sabiendo que no hay una respuesta única absoluta y tampoco recetas.

Me parece legítimo que una persona se identifique con el discurso de la economía naranja, y otra con la educación popular o la gestión cultural comunitaria. Pero una no es superior a la otra. Entonces, si eso es así, si los perfiles que pueden aparecer son tan distantes y a veces contradictorios, me parece válida la pregunta de cómo gestionar la cultura desde la diversidad. ¿Se puede hablar de una o habrá que hablar de varias gestiones culturales? Y retomando el hilo del vector tecnológico: ¿qué tecnologías permiten gestionar la diversidad desde una perspectiva compleja?, ¿de qué manera los procesos de digitalización tienden a homogeneizar o a poner en relevancia la diversidad cultural?

**JLM:** Hay tres cambios que se pueden presentar en la gestión cultural por la influencia de la tecnología. El primero y tal vez más evidente son los cambios en el sistema de producción cultural. Las formas de circulación, producción y consumo se están modificando vertiginosamente. El encierro aceleró muchas cosas: cómo comprar, cómo ir al banco, el entretenimiento, la forma de trabajar o estudiar, incluso hasta la creación artística, ya que esta situación provocó que muchos artistas adecuaran su producción a los entornos virtuales. Pero estos entornos no están concebidos para el consumo pasivo de los públicos, sino que estos ya son también productores de contenido. Es algo que venía de antes. YouTube se ha convertido en un espacio virtual donde hay un gran catálogo audiovisual no precisamente de productores profesionales, sino de cualquier persona que sube un video, con o sin trabajo de producción, lo que ha sido un caldo de cultivo para la consolidación de la figura del *prosumer*, alguien que consume y produce a la vez (Ritzer, Dean y Jurgenson, 2012). Eso no implica buena calidad, y a veces lo contrario, un demérito del trabajo de producción artística o contenidos efímeros y banales. Aunque en ciertos casos posibilita a diferentes voces, historias y oportunidades hacerse globales.

En esta misma plataforma hay un canal llamado De mi Rancho a tu Cocina<sup>38</sup>, cuya protagonista es una señora de campo del estado de Michoacán. Ella publica videos donde muestra desde su propia casa cómo cocinar algunas de las recetas más comunes y deliciosas de las zonas rurales de México. Hoy tiene más de tres millones de suscriptores e incluso la revista Forbes la catalogó como una de las cien mujeres más influyentes del país (Forbes, 2020). Hace treinta años esto hubiera sido imposible de pensar, pero ahora, más allá de lo anecdótico del reconocimiento, es posible visualizar estrategias de difusión cultural de amplia cobertura, por ejemplo, del patrimonio gastronómico rural. Y como esa hay muchas experiencias de documentación y socialización que abren la posibilidad de producir, crear, intercambiar, discutir. Así pues, están cambiando las formas de producción, circulación y consumo. Vemos cómo sucede el consumo audiovisual en la actualidad. ¿Cuántas personas aún ven la televisión abierta? ¿Cuántas de ellas son menores de 30 años? Ya la inmensa mayoría del consumo audiovisual se hace por *streaming*, lo que implica formas diferentes de interactuar con los contenidos. ¿Esto provoca el fin de la televisión abierta? Según algunos estudios esto no es mecánico, es más complejo, pues en algunas ocasiones sí se verifica un desplazamiento de la preferencia (Velarde, 2018), pero los canales de televisión abierta tratan de adaptarse a las plataformas (García, 2019) e incluso en ciertos contextos hay una convergencia de la que se retroalimentan mutuamente (Siri, 2016).

Esta dinámica de un modo u otro influye en las formas como debe actuar el gestor cultural. La difusión, la producción y las formas de consumo tienen que diversificarse y replantearse a la luz de la cultura digital para responder las viejas preguntas. ¿Cómo organizar los servicios culturales de modo que sean acordes a las características y necesidades de los públicos? Durante la cuarentena vimos experiencias de virtualización de las actividades culturales. En el caso de las artes escénicas, distintas obras de teatro y conciertos se transmitieron en vivo y en línea para llegar a sus públicos. Sin embargo, esto fue solamente una virtualización de algo que había sido pensado para la presencialidad. En otros casos —algunas experiencias de teleteatro o conciertos pregrabados— se consideraron

38 <https://www.youtube.com/c/DemiRanchoaTuCocina>

lenguajes y procesos de producción audiovisual. Pero también hubo experiencias más interactivas, que fueron más allá de la simple transmisión para un consumo pasivo o incluso implicaron interactividad y la creación de comunidades virtuales. En esto plataformas como Netflix tienen algunos experimentos muy interesantes como las películas interactivas, donde el espectador elige hacia dónde va la historia, al estilo de un videojuego. ¿Y si implementamos este tipo de estrategias, por ejemplo, en la apropiación y valoración del patrimonio cultural? ¿O en un concierto didáctico interactivo? Estamos ante un sinnúmero de posibilidades que van de la simple virtualización de lo que ya existe, a generar productos y servicios desde y para la virtualidad. Acá el gestor cultural juega un papel importante porque es quien va a influir en la pertinencia de la producción cultural y su vinculación con los contextos locales. No dudo de que varios artistas puedan tener ese *feeling*, pero una de las funciones del gestor cultural es precisamente considerar ese vínculo en toda acción cultural para asegurarse de que las producciones culturales estén siempre vinculadas a un elemento territorial y reflejen la identidad cultural. Por lo tanto, esto implica ir más allá de la virtualización y la interactividad, requiere procesos de construcción de comunidades que le den sentido, donde se participe, se debata, se proponga, lo cual implica un pensamiento cibercultural que sirva para comprender el mundo pero también para actuar sobre él (Chan y Mariscal, 2020).

Lo cibercultural no solo se relaciona con la capacidad de usar dispositivos como una computadora o un teléfono inteligente, sino de visualizar y pensar la realidad desde un pensamiento computacional, que las nuevas generaciones han venido trasladando a la comprensión de la realidad. Este tipo de pensamiento está basado en sistemas, los cuales están constituidos por diferentes componentes que se interrelacionan para su funcionamiento. El usuario del sistema actúa sobre él introduciendo un conjunto de órdenes (comandos) encaminadas a la solución de problemas concretos: generar una página web, enviar un mensaje, leer un correo, etc. Las nuevas generaciones están aplicando este esquema de pensamiento a otros ámbitos de la realidad. El pensamiento cibercultural va a permitir identificar la realidad como un conjunto de componentes que pueden ser modificados para realizar cambios o incluso *hackear*. Se ha hablado de *hackear* la educación, *hackear* la cultura, *hackear* la política. Esto se refiere

a la capacidad de los agentes de intervenir. Así como pensaríamos en cambiar el *software* de una computadora para que funcione de otra manera, es posible *hackear* la realidad cambiando los componentes para que se adecúen a lo que queremos (Mariscal y Gamboa, 2016).

Desde este esquema, el uso y apropiación de las tecnologías tiene otro alcance, ya que no solamente se requiere una disposición para su uso sino también para su apropiación, lo que implica el aprovechamiento para los fines de la acción cultural. Un ejemplo de ello se observa en el movimiento feminista de los últimos años, pues su importancia y pertinencia se ha potenciado gracias a las redes sociales, sobre todo la construcción de un “nosotras”. Hay ideas, demandas, propuestas, convocatorias, cantos y consignas que, si no fuera por la tecnología, no tendrían el empuje y el impacto que están teniendo. Ahora es concebible convocar a una marcha a cientos o miles de personas con poco tiempo y recursos. Hace veinte años la lógica era otra. Había que armar panfletos, socializar de boca en boca, todo requería mucho tiempo. La difusión ahora es masiva, inmediata y ubicua. Se puede asistir a la marcha o sumarse a ella a través de *hashtags*.

Hay otros casos que demuestran cómo la apropiación tecnológica está jugando un papel importante en la capacidad de transformar la realidad bajo un pensamiento cibercultural. Pero esto nos lleva a otro punto que tiene que ver con la aparición de nuevos problemas culturales en términos de acceso, problemas viejos bajo un contexto nuevo. Si antes se hablaba de acceso a la infraestructura cultural, ahora se está hablando del acceso a la producción digital. ¿Cuántas personas tienen acceso a los dispositivos? ¿Cuántas tienen acceso a la banda ancha de manera permanente y cotidiana? Durante la cuarentena en México, buena parte de los estudiantes se quedaron aislados (sobre todo en educación primaria) porque no tenían aparatos o no podían pagar banda ancha.

Mi hermana Gina es profesora de educación primaria y me compartía que no era posible usar cotidianamente plataformas de videoconferencias o sistemas de gestión de aprendizaje, porque la mayoría no contaba con dispositivos y en algunos casos había un solo dispositivo para toda la familia (en el que no solo había dos o tres hermanos sino también los propios papás que requerían conexión para trabajar). Por ello buena parte de su labor la realizó a través de WhatsApp. Los padres tenían que aumentar el gasto

de internet móvil para conectarse y descargar las actividades que ella les enviaba. Posteriormente los niños las realizaban, tomaban fotos y las enviaban para su revisión, pero con el dispositivo de la mamá o el papá que se tenían que ir a trabajar. Todo esto nos da una idea del gran problema de acceso que tenemos, que nuestros gobiernos latinoamericanos no han podido solventar ni siquiera de manera básica, con excepción del Uruguay gracias a que su política educativa incluye dispositivos para todos los estudiantes e Internet en todos los centros educativos.

Otro viejo/nuevo problema es el de la apropiación, a la que ya hemos hecho referencia. ¿Las personas somos capaces de apropiarnos de la tecnología? Y cuando hablamos de apropiación tecnológica no nos referimos solamente al uso sino también a la disposición y capacidad de modificar ese uso para nuevas problemáticas que están naciendo. Hay un caso muy interesante que no se relaciona con la gestión cultural pero que pone en manifiesto la idea expuesta. Existe una aplicación de mapas y tráfico muy popular llamada Waze, que funciona como una red social basada en GPS que sugiere en tiempo real las mejores rutas a tomar de acuerdo a los reportes de los usuarios. Hace unos años en una comunidad de España gran parte del tráfico corría por una autopista que rodeaba un barrio a manera de arco, pero que siempre estaba saturada. Cuando los conductores empezaron a usar la aplicación, ésta los envió por una ruta alternativa que atravesaba el barrio. Sin embargo, sus calles no estaban preparadas para recibir tanto tráfico y la dinámica familiar y tranquila del barrio se perdió. Después de un tiempo de quejarse con la municipalidad y ser ignorados sus reclamos, a los habitantes se les ocurrió una solución: utilizar la aplicación cuando salían a pasear y hacer sus actividades cotidianas. Waze no sabía que eran personas que lo hacían adrede e interpretaba los datos como que había una gran congestión de automóviles avanzando muy lentamente, por lo que comenzó nuevamente a sugerir a los conductores la ruta de la autopista (Lacort, 2018). No fue un caso aislado, lo mismo se ha registrado en diferentes lugares (Camós, 2016).

Estamos hablando de procesos de apropiación de la tecnología para la resolución creativa de los problemas. ¿De qué manera el gestor cultural podrá apropiarse de la tecnología para resolver problemas propios del campo cultural? En ese sentido considero que la gente que está trabajando

en proyectos patrimoniales ha hecho avances al respecto aplicando la realidad aumentada o realidad virtual a la conservación, promoción y difusión del patrimonio cultural. El gran reto que viene es avanzar no solo en la apropiación tecnológica sino también en el desarrollo tecnológico demandado y generado desde y para la gestión cultural.

**RGV:** Hemos vivido vertiginosamente un tiempo en el que pasamos de usar dispositivos y plataformas para comprar entradas a espectáculos, a que esos dispositivos fueran el canal principal de la comunicación y el consumo cultural. Hoy ya no solo compramos las entradas para ir a ver lo que nos gusta sino que, producto de la digitalización de las actividades presenciales, lo vemos desde casa. La pregunta es cuánto y de qué modo estamos preparados desde nuestros espacios institucionales y proyectos para asumir esta situación y diseñar estrategias que permitan aprovechar las posibilidades que nos brinda la digitalización. Aunque a simple vista no lo parezca, esto tiene que ver con el viejo/nuevo problema de la participación, que siempre me ha preocupado. Durante la pandemia, organizaciones independientes e instituciones gubernamentales por igual han hecho todo lo posible por digitalizar sus actividades, programando una enorme cantidad de iniciativas en la forma que han podido. Unos a través de sus redes sociales, con programas en vivo, presentaciones de libros, conciertos, conferencias, recorridos virtuales y un largo etcétera. Y otros a través de plataformas especiales o mediante la elaboración de contenidos audiovisuales. Pero, al menos en el primer año de la pandemia, no se advirtió mucho interés en usar esas posibilidades para avanzar en procesos de participación ciudadana o planificación participativa. Y eso que con la tecnología disponible se pueden generar espacios de participación amplios y colaborativos, rompiendo las barreras de los recursos o los tiempos de desplazamiento y permitiendo la incorporación de nuevos sectores a estos procesos. Entonces ahí hay una tensión, entre la posibilidad, lo que permite el escenario, y la voluntad de las instituciones.

En la pandemia el que quiso tocar la guitarra frente al computador o al teléfono lo pudo hacer. Pero también las redes se inundaron de ofertas de productos y servicios de todo tipo, con más o menos suerte, dado lo difícil que es diferenciarse y aportar contenido fresco.

En resumen, hay que prestar atención a cómo se están configurando elementos como el habituamiento del público (y de los programadores) a consumir actividades virtuales, o el desaprovechamiento de las tecnologías existentes para avanzar en los grandes retos que enfrenta el sector cultural, como el de la inclusión y la participación. Al respecto quisiera compartir una experiencia reciente en Chile, cuyos efectos aún están en desarrollo. En octubre de 2019, producto del alza de los pasajes del metro, los estudiantes de secundaria se movilizaron dando inicio al llamado “estallido social”<sup>39</sup>. Rápidamente el pueblo se solidarizó, transformándose en la movilización de masas más grande de las últimas décadas en Chile, con una creatividad que inundó las calles y los muros, con formas muy agudas de lucha callejera, con heridos y decenas de muertos por los enfrentamientos con la policía. En ese contexto se organizó una marcha que convocó a cerca de dos millones de personas en el centro de Santiago, que se tradujo en un plebiscito para cambiar la Constitución y dejar atrás la de los tiempos de la dictadura. Todo esto, en general, se articuló y movilizó a través de las redes sociales. Las consignas y la construcción colectiva de las convocatorias se articularon mediante estos dispositivos. En marzo del año siguiente, cuando todo el mundo esperaba el “segundo tiempo” de la movilización, llegó la pandemia, la cuarentena, el toque de queda y un “estado de excepción constitucional” decretado por el gobierno. En ese contexto el espacio virtual se constituyó en la plaza pública para expresarse y articularse con otros, con todo lo bueno y lo malo que esto conlleva. Sin ir más lejos, el “Mil guitarras por la paz”<sup>40</sup>, una de las actividades más recordadas de esos días, donde miles de personas se reunieron a cantar “por el derecho de vivir en paz”, en las escalinatas de la Biblioteca Nacional, la organizamos exclusivamente de este modo. Lo mismo aconteció con la performance “Un violador en tu camino”, del Colectivo Las Tesis, que se hizo por primera vez en Valparaíso y como se sabe, literalmente dio la vuelta al mundo<sup>41</sup>.

**39** Proceso también conocido como “revuelta popular”, iniciado el 18 de octubre de 2019 en Santiago y que rápidamente se extendió por todo el país, cuestionando el orden institucional existente, que derivó en la conformación de la Convención Constituyente, órgano que redactará la nueva constitución política del Estado.

**40** [https://www.youtube.com/watch?v=0yIl\\_SmTXz4](https://www.youtube.com/watch?v=0yIl_SmTXz4)

**41** <https://www.youtube.com/watch?v=2l6SQqdn2Y8>

Entonces enfrentamos el desafío de pensar si nos sentimos cómodos con el escenario y lo vamos a aprehender porque creemos que es importante mantenerlo, o al revés, si llegó para quedarse y tendremos que aprender a vivir con ello. Quizás lo primero como un deseo y lo segundo ya como un hecho consumado.

Quien tenga más de 40 años podrá recordar que los primeros teléfonos móviles que usamos solo tenían números y una pantalla pequeña. Después apareció la función de enviar mensajes de texto, y más adelante los teléfonos inteligentes con aplicaciones que requerían conexión a Internet. Ahora estamos en un momento donde podemos sostener una conversación con imagen en tiempo real a través de una videollamada, a un solo clic de distancia. Existe una generación que nació con esto y lo tiene internalizado. Se ha criado así. No tiene necesidad de salir para ciertas actividades, lo que significa un reordenamiento del tiempo libre, pudiendo a ratos ver una película, una serie, asistir a un concierto, leer un libro. Ahí tenemos una necesidad de repensar nuestros servicios culturales. ¿Cuánto de la modernización asociada a la revolución tecnológica impacta en servicios culturales que se han quedado en el pasado y no han incorporado las nuevas tecnologías?, ¿las instituciones consideran la inclusión y apropiación tecnológica para generar nuevas conexiones con sus usuarios y no solo como una reacción para “modernizarse” y ofrecer sus servicios?

**JLM:** Hay que aclarar que las instituciones culturales gubernamentales no solo tienen una cuenta pendiente con la tecnología sino también con otros temas. Pareciera que la realidad va corriendo por delante y la institucionalidad cultural trata de alcanzarla pero no puede. Gran parte de lo que ha sucedido en términos de políticas culturales en Latinoamérica tiene que ver con este proceso. Los ministerios y secretarías de cultura surgidas en los últimos años hacen énfasis en la necesidad de fortalecer el sector cultural, pero al momento de definir el qué, el por qué y el cómo”, aparecen tensiones que nos regresan a la disyuntiva habitual de los gobiernos entre diseñar e implementar políticas desde una perspectiva de derechos culturales o desde una visión mercantil de la cultura centrada en el consumo (sea que la pague directamente el ciudadano o que lo haga indirectamente a través de sus contribuciones fiscales).

Al revisar los discursos de las políticas culturales recientes, se presenta

de manera implícita o explícita la necesidad de ir más allá del consumo cultural, superar la visión limitada del arte y la cultura, y generar las condiciones para que los ciudadanos puedan ejercer su derecho a la cultura a través de mecanismos de participación ciudadana. Ya comentamos el caso de los Puntos de Cultura en diversos países sudamericanos y el del Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMyC) en México. Estas iniciativas permiten atender necesidades culturales concretas de las comunidades a través de la participación ciudadana. La apuesta es por la innovación social. Desde el otro lado de la tensión se considera que la mejor forma de fortalecer el sector es apoyando los emprendimientos y las empresas culturales. Así, el énfasis se pone en el mercado como proveedor de bienes y servicios culturales y se apuesta por el desarrollo económico y la innovación tecnológica.

Frente a esta tensión la pregunta es en qué medida la gestión cultural puede ser capaz de articular ambas posiciones, de reconocer efectivamente que la economía cultural juega un papel importante en el desarrollo económico pero teniendo en cuenta la sustentabilidad y la economía solidaria, o de reconocer la importancia de abrir el juego a que los ciudadanos participen activamente pero sin caer en prácticas paternalistas de modo que los proyectos dependan económica y políticamente del gobierno. La visión crítica de esta tensión y la actuación creativa para articular ambos polos es uno de los retos que debe atender la gestión cultural en los próximos años para que se generen oportunidades de negocios sin perder el foco del ejercicio de los derechos culturales. En la actualidad se siguen viendo como polos opuestos cuando en realidad no lo son, lo que se puede constatar al revisar experiencias relacionadas con la innovación social y la economía solidaria. Innovación con sustentabilidad económica pero también social y cultural.

**RGV:** Hemos vivido un tiempo muy intenso en la región en materia de institucionalidad cultural. Pasamos de consejos nacionales a secretarías o ministerios pero también ha habido retrocesos. Quizás el caso más resonante es el de Brasil, que suprimió el Ministerio de Cultura en el 2019<sup>42</sup>. Pero también se dieron casos similares en Argentina con el “vaciamiento” en

42 [https://elpais.com/cultura/2019/01/09/actualidad/1547065263\\_272222.html](https://elpais.com/cultura/2019/01/09/actualidad/1547065263_272222.html)

2018<sup>43</sup> y en 2020 en Bolivia tras el golpe de Estado contra Evo Morales<sup>44</sup>. Mientras que Chile se dio el salto de consejo a ministerio<sup>45</sup>. Por ello tenemos escenarios muy diversos en cada país. Algunos han avanzado en leyes de cultura, como el caso de Costa Rica (2014), Ecuador (2016) y México (2017), donde gobiernos progresistas o de izquierda generaron avances importantes, y por su parte, los de signo contrario, han visto en la cultura un enemigo a combatir.

Sin embargo, cuando se tiene la posibilidad de recorrer el país o el continente, uno de los mayores reclamos que se escuchan respecto de las políticas culturales de parte de los agentes culturales, sean comunitarios, funcionarios públicos o académicos, tiene que ver con el papel de la institucionalidad cultural y sus mecanismos de participación. Sigue siendo una “papa caliente” para las instituciones, pues sabemos que abrir la participación depende en buena medida de la voluntad política. Ahí tenemos un desafío que atraviesa a las políticas culturales en su conjunto, que es el de transitar desde una institucionalidad precaria con un punto de vista administrativo y programático, hacia una amable y moderna que piense a la participación como un pilar fundamental para pensar políticas culturales pertinentes y legitimadas en su proceso de generación.

**JLM:** Es complejo prever los escenarios a futuro, aunque si observamos las trayectorias podemos hacernos una idea de cuál va a ser la tendencia. Creo que lo que nos espera en las próximas décadas es una transformación de la práctica de la gestión cultural muy atada a su contexto, y va a ser muy importante el reconocimiento de los cambios desde un cuestionamiento crítico en diferentes niveles (institucional, comunitario, nacional, estatal). ¿Qué tanto de lo que hago está relacionado a cambios en el contexto?, ¿estoy dispuesto a abandonar modos arcaicos que ya no son pertinentes?, ¿en qué medida mis proyectos responden a las nuevas formas de producción, circulación y consumo?

**43** <https://www.pagina12.com.ar/165198-cuando-el-ajuste-llego-tambien-a-las-politicas-culturales>

**44** <https://www.latercera.com/mundo/noticia/bolivia-elimina-tres-ministerios-y-dos-embajadas-destinara-esos-recursos-a-luchar-contra-el-coronavirus/ZBMXHYQBNA6TBBUPOKPFYTY/>

**45** <https://www.cultura.gob.cl/ministerio/>

También las universidades debemos ser autocríticas. ¿La forma en que gestionamos nuestros bienes y servicios culturales genera condiciones para el ejercicio de la ciudadanía desde una visión sustentable y con aprovechamiento de la tecnología?, ¿qué tipo de profesional estamos formando hoy para responder a las necesidades del mañana?, ¿las investigaciones que realizamos generan información de primera mano para el diseño y la implementación de políticas culturales?, ¿nos vinculamos con otros agentes para la incidencia?

En este sentido, las instituciones gubernamentales y universidades regularmente tienen procesos muy lentos que no permiten prever el futuro, pero espero que con las transformaciones que se están dando se puedan contemplar el “qué” y el “cómo” de la gestión cultural que se viene. Por ejemplo, estamos en un proceso de rediseño de la Licenciatura en Gestión Cultural de la UDGVirtual que en 2021 cumplió quince años desde su creación. La pregunta que nos planteábamos en el comité de rediseño era cuál es el perfil de gestor cultural que queremos formar. No para responder al contexto actual sino al que tendremos dentro de diez años, porque si pensamos solo en las demandas del mercado y la sociedad actuales, no vamos a darles herramientas a los estudiantes para moverse en el contexto con el que se encontrarán cuando egresen. Esto implica pensar: ¿Qué es lo que está cambiando?, ¿qué problemas o necesidades no cambian en esencia, pero requieren formas diferentes de abordaje?, ¿qué nuevas necesidades están germinando que requieren nuevas formas?

**RGV:** La realidad no nos va a esperar, como tampoco la tecnología ni la virtualidad. La pandemia y las restricciones sanitarias instalaron sus condiciones. Hemos tenido y vamos a tener que aprender a nadar aquí y ahora, de lo contrario nos ahogaremos. Pero también hay que prestarle atención a temas que la gestión cultural no ha abordado suficientemente y que son determinantes como el trabajo con la infancia, los conflictos medioambientales, el extractivismo que afecta de manera dramática a diversas comunidades, alterando su vida y sus costumbres, el ejercicio de los derechos culturales en el ámbito local y su relación con los servicios culturales, las nuevas grupalidades y sus intereses, entre muchos otros.

**JLM:** Este ejercicio de prospectiva debe trascender a las universidades, a las instituciones gubernamentales, a los agentes comunitarios. Actualmente las políticas que se hacen son para el ahora mismo. No hay una visión más allá de lo inmediato. Por ello el gran reto de la gestión cultural es ser pertinentes con el contexto. No tenemos una bola de cristal para saber qué es lo que va a pasar, pero sí podemos mirar hacia el pasado y ver como se han venido transformando el patrimonio, el arte, la formación, la participación ciudadana. A partir de la conjunción entre la historia, el contexto actual y los procesos que se visualizan, podemos construir escenarios futuros y sobre eso, como buenos gestores culturales, elegir el más conveniente para elaborar propuestas de formación, investigación, transformación, creación, producción, etc. Ese es el gran reto que debemos atender. Actuar hoy pero pensando en el mañana.



## Epílogo

Y llegamos al final de la ruta.

Como en un largo viaje, recorriendo diversas geografías y paisajes, hemos querido pasar revista a diversos temas que, en parte, concitan nuestro interés, pero que a su vez representan algunas de las principales problemáticas presentes en el quehacer de la gestión cultural en el continente. Así aparecen los derroteros de la propia gestión cultural, las políticas culturales, la cultura comunitaria, el confinamiento, la participación y la asociatividad, entre muchas otras.

Este ejercicio, una suerte de “diálogo norte-sur”, es también parte de la experiencia de trabajo de los últimos años, que desde espacios institucionales distintos, pero muchas veces convergentes —la academia y la organización cultural de base—, nos ha permitido conocer de primera fuente diversos procesos, y desde allí, con la perspectiva del tiempo y la distancia, poder observarlos críticamente, buscando identificar los aprendizajes de dichas experiencias y compartirlos como un ejercicio de sistematización de la práctica.

Este camino, colorido, sinuoso y también muchas veces cuesta arriba, da cuenta también de las motivaciones, dificultades y desafíos que enfrentan a diario miles de experiencias, impulsadas tanto por la sociedad civil como por el Estado, para dar vida a sus procesos.

Esta enorme gama de esfuerzos que tienen como eje articulador a la cultura y el territorio, da origen a una multiplicidad de proyectos que, en una polifonía de colores, permiten apreciar uno de los rasgos distintivos de la gestión

cultural latinoamericana: su gran diversidad temática y organizacional. Es por esto que cada uno de los procesos tiene tras de sí rostros y acentos concretos que desde sus espacios territoriales han hecho valiosos aportes a este *continuum* de la gestión cultural, a la que nos aproximamos en esta revisión. Muchos colegas y compañeros de ruta fueron y son parte de estos procesos, a los que agradecemos por el empeño en generarlos y darnos la posibilidad de haber podido participar en ellos.

Vistos en perspectiva, son fiel reflejo de las diversas formas de enfrentar la gestión de lo cultural, creando y recreando, desde el ensayo y error, distintas concepciones teóricas y metodológicas para diseñar, ejecutar y evaluar la acción cultural, poniendo de relieve las tensiones que anidan dentro de ella, derivadas de las formas de concebir y actuar en este escenario.

Asimismo este camino pone de relieve las diversas aproximaciones a las personas, grupos y comunidades, que en pos del fomento de la participación, el protagonismo y la autonomía, queriéndolo o no, en diversas ocasiones terminan condicionando fuertemente estos procesos en función de intereses particulares o de la manida instrumentalización. No todo lo que se declara como participativo lo es, y no siempre lo que es, se declara como tal, como se ha señalado en distintos pasajes de esta obra.

Es así, al calor de la experiencia de las últimas dos décadas, como despunta en diversos lugares del continente el desarrollo de una voluntad de avanzar en la construcción de una suerte de imaginario de la gestión cultural latinoamericana, relevando los aprendizajes registrados en este tiempo y trazando sus posibles desarrollos. No son pocos los esfuerzos encaminados a esta dirección, lo que al menos permite avizorar el desarrollo de procesos que contribuyan al fortalecimiento de la profesión en sus diversos ámbitos de desempeño.

Es por ello que ampliar la mirada, problematizar los enfoques y finalmente las estrategias para hacer gestión cultural en el actual contexto y los venideros, constituye una tarea desafiante a la que pensamos está llamada la gestión cultural. Que surjan nuevas preguntas y se intenten nuevas respuestas, se compartan experiencias y se problematice el hacer, es parte de este proceso. Si en algo contribuyen estas líneas a eso, habrá valido la pena el esfuerzo.

## Bibliografía

- Ander-Egg, E. (2015). *Perfil del animador socio-cultural*. Argentina: Lumen Hmanitas.
- Bernárdez López, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Boletín GC. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/1089/Bernardez-la%20profesion%20de%20la%20gestion%20cultural.pdf>
- Bonfil Batalla, G. (1987). Los pueblos indios, sus culturas y las políticas culturales. En N. García Canclini (Coord.), *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- Bourdieu, P. (2016). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Buitrago Restrepo, F., y Duque Marques, I. (2013). *La Economía Naranja: una oportunidad infinita*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>
- Camos, J. (2016). Troleo máximo a Waze, o cómo evitar que una montonera de coches invada tu tranquila calle. *Motopasion*. Disponible en: <https://www.motopasion.com/tecnologia/troleo-maximo-a-waze-o-como-evitar-que-una-montonera-de-coches-invada-tu-tranquila-calle>
- Candia Baeza, C. (2007). Filosofía, identidad y pensamiento político en Latinoamérica. *Polis Revista Latinoamericana*, 8, 1-16. Disponible en: <https://journals.openedition.org/polis/4054>

- Canelas Rubim, A. A. (2007). Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. En A. A. Canelas Rubim y A. Barbalho (Eds.), *Políticas culturais no Brasil*. Salvador: EDUFBA. Disponible en: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ufba/138/4/Políticas%20culturais%20no%20Brasil.pdf>
- Canelas Rubim, A. A., Yáñez Canal, C., y Bayardo, R. (2016). *Panorama da gestão cultural na Ibero-América*. Bahia: EDUFBA. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/840/Brasil.pdf>
- Citarella, L. (1990). México. En F. Chiodi (Comp.), *La educación indígena en América Latina. Tomo I*. Quito: Editorial Abya Yala.
- Chavarría Contreras, R., y Sepúlveda Contreras, M. (2016). Aproximación crítica al concepto de gestión cultural en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular, 1970-1973. En J. Amaya Trujillo, J. Rivas López y M. Mercado Archila (Eds.), *Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural. Tomo I. Teorías y contextos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/659/Diversidad-tradicion-innovacion-tomo1.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011). *Política cultural 2011-2016*. Disponible en: [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_cultural\\_2011\\_2016.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_cultural_2011_2016.pdf)
- Contreras Peña, V. (2020). *Hacia una gestión cultural sostenible*. Ciudad de México: UNAM. Disponible en: [http://www.cuadernoscatredras.unam.mx/wp-content/uploads/2020/12/003-Catedra\\_Ines\\_Amor.pdf](http://www.cuadernoscatredras.unam.mx/wp-content/uploads/2020/12/003-Catedra_Ines_Amor.pdf)
- Coordinación Técnica Unesco San Luis (2021). *Carta de la Ciudad de San Luis Potosí por los Derechos Culturales*. San Luis Potosí: Ayuntamiento de San Luis Potosí. Disponible en: <https://www.laculturaesunderecho.org/carta>
- Chan Núñez, M. E., y Mariscal Orozco, J. L. (2020). *Cultura y transformación digital: oportunidades para el desarrollo de nuevas competencias*. Villahermosa: Secretaría de Cultura. Disponible en: [http://culturatabasco.gob.mx/wp-content/uploads/2021/01/cultura\\_digital.pdf](http://culturatabasco.gob.mx/wp-content/uploads/2021/01/cultura_digital.pdf)
- Dussel, E. (2005). *Transmodernidad e interculturalidad. Interpretación desde la Filosofía de la Liberación*. México: Amorrortu.
- Ebewo, P., y Sirayi, M. (2009). The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 38(4). Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3200/JAML.38.4.281-295>

- El Informador (29 de marzo de 2012). Inauguran Museo de la Cultura Wixárika en Jalisco. Disponible en: <https://www.informador.mx/Cultura/Inauguran-Museo-de-la-Cultura-Wixarika-en-Jalisco-20120329-0005.html>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI Editores.
- Forbes (2020). Mujeres Poderosas 2020: Doña Ángela, influencia gastronómica desde su rancho. *Forbes México*. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/mujeres-poderosas-2020-dona-angela-influencia-gastronomica-rancho/>
- Galindo Cásares, J. (2019). La gestión cultural como un tipo de tecnología dentro de una ingeniería social. En C. Yañez y W. Licona (Eds.), *Gestión cultural: entre diversidades y acuerdos*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/contenido/gestion-cultural-entre-diversidades-y-acuerdos>
- García Canclini, N. (1987). Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. En N. García Canclini (Coord.), *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- García Canclini, N. (2012). *Consumidores y ciudadanos*. México: Grijalbo.
- García Merello, J. J. (2019). *Migración y adaptación de los canales de señal abierta hacia las plataformas digitales*. [Tesis de licenciatura]. Universidad de Guayaquil. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44366>
- Guerra Veas, R. (2010). *Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones*. Santiago: Ediciones Egac. Disponible en: <http://egac.cl/wp-content/uploads/2017/02/Libro-Primer-Encuentro-Nacional-de-Gestores-Culturales.pdf>
- Guerra Veas, R. (2013). ¿Hacia un Ministerio de las Culturas? Presencias y ausencias de un proyecto. *Le Monde Diplomatique*, N° 147.
- Guerra Veas, R. (2016). *Gestión y autogestión en la cultura y otros escritos*. Santiago: Ediciones Egac.
- Guerra Veas, R. (2017). *Elaborando un proyecto cultural. Guía para la formulación de proyectos culturales y comunitarios*. Santiago: Ediciones Egac.
- Guerra Veas, R. (2019). *Del yo al nosotros. Aportes para pensar la gestión cultural comunitaria*. Santiago: Ediciones Egac.
- Guerra Veas, R. (2021). Aportes para pensar la gestión cultural comunitaria. En R. Guerra Veas (Coord.), *Pensar lo comunitario. Comunidades, cultura y participación*. Santiago: Ediciones Egac.

- Infantino, J. (2019). *Disputar la cultura: arte y transformación social*. Caseros: RGC Libros.
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos*. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – CINDE.
- Lacort, J. (2018). Waze arruinó la tranquilidad de mi barrio. *Xtaka*. Disponible en: <https://www.xataka.com/otros/waze-arruino-la-tranquilidad-de-mi-barrio>
- López Santillán, Á. A., y Marín Guardado, G. (2010). Turismo, capitalismo y producción de lo exótico: una perspectiva crítica para el estudio de la mercantilización del espacio y la cultura. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 31(123), 219-260. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-39292010000300008&lng=es&tln=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-39292010000300008&lng=es&tln=es)
- Mariscal Orozco, J. L. (2006). Formación y capacitación de los gestores culturales. *Apertura*, 6(4), 56-73. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=688/68800406>
- Mariscal Orozco, J. L. (2009). *Educación y gestión cultural. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/36/educacion\\_gestion\\_cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/36/educacion_gestion_cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mariscal Orozco, J. L. (2015). La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. *Revista Telos*, 17(1), 96-112. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99338679007>
- Mariscal Orozco, J. L. (2019). Gestión cultural. Aproximaciones empírico-teóricas. En J. L. Mariscal y Ú. Rucker (Eds.), *Conceptos clave de la gestión cultural. Volumen II*. Santiago: Ariadna Ediciones. Disponible en: [http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/846/Conceptos\\_clave\\_II.pdf](http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/846/Conceptos_clave_II.pdf)
- Mariscal Orozco, J. L., y Morales Gamboa, R. (2016). Virtualidad y reconfiguración de la vida social comunitaria. En J. L. Mariscal Orozco y T. Lay Arellano (Coords.), *Apropiación tecnológica, redes culturales y construcción de comunidad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1831/1/Apropiaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%2c%20redes%20culturales%20y%20construcci%C3%B3n%20de%20comunidad.pdf>

- Mariscal Orozco, J. L., y Guerra Veas, R. (2021). Acción política y ética en la gestión cultural comunitaria. En T. Lay Arellano, *Propuestas de inclusión, educación y gestión cultural de jóvenes investigadores*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/1067/brambila-propuestas\\_de\\_inclusion.pdf](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/1067/brambila-propuestas_de_inclusion.pdf)
- Martinell, A. (s/f). Red de Formación en Gestión Cultural – Iberformat. *Euroamericano, campus de cooperación cultural*. Disponible en: [https://www.oei.es/historico/euroamericano/ponencias\\_formacion\\_redformacion.php](https://www.oei.es/historico/euroamericano/ponencias_formacion_redformacion.php)
- Martinell, A. (2004). Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. Madrid: Unesco. Disponible en: <https://rrcfcg.files.wordpress.com/2013/02/formacion-en-gestion-cultural-y-politicas-culturales-Iberformat-2005.pdf>
- Martinell, A. (2011). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Cátedra Unesco de Políticas Culturales. Disponible en: [http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/346/AlfonsoMartinell\\_GC.pdf](http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/346/AlfonsoMartinell_GC.pdf)
- Méndez Medina, A., y Orozco Heredia, M. (2012). De prácticas y consensos. La profesionalización de los gestores culturales en Guadalajara. En J. L. Mariscal Orozco, *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/87/Mariscal%20Orozco%20-%20Profesionalizaci%3b%3n%20de%20gestores%20culturales%20en%20Latinoam%3a9rica.pdf>
- Nivón Bolán, E., y Sánchez Bonilla, D. (2016). La gestión cultural en América Latina. En J. Amaya Trujillo, J. Rivas López y M. Mercado Archila (Eds.), *Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural. Tomo 1. Teorías y contextos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/659/Diversidad-tradicion-innovacion-tomo1.pdf>
- Ojeda Benítez, I. (2012). Gestión cultural y redes personales. En J. L. Mariscal Orozco (Coord.), *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg>

mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/87/Mariscal%20Orozco%20-%20Profesionalizaci%3%b3n%20de%20gestores%20culturales%20en%20Latinoam%3%a9rica.pdf

- Olivé, L. (1999). *Multiculturalismo y pluralismo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Olmos, H. (2004). *El gestor cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- Olmos, H. (2009). *Gestión Cultural e identidad. Claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/88>
- ONU (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Disponible en: <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- ONU (1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- Ornelas Tavárez, G. (2000). *Formación docente ¿En la cultura? Un proyecto cultural educativo para la escuela primaria*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Ossandón, F. (octubre de 2017). *Usos comunitarios y alternativos de los espacios públicos*. [Ponencia]. Encuentro Internacional de Gestores Culturales: Saberes y Haceres de la Gestión Cultural, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Pacheco García, A., y Velasco Olvera, A. (2017). Aproximaciones sobre asociatividad cultural en México. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la Cultura y el Territorio*, (17), 241-249. DOI: <https://doi.org/10.25267/Periferica.2016.i17.19>
- Palma, D. (1992). *La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina*. CEAAL, 3. Santiago de Chile.
- Quijano, A. (2014). Cuestiones y horizontes. De la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder. Buenos Aires: CLACSO. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140424014720/Cuestionesyhorizontes.pdf>
- Red Latinoamericana de Gestión Cultural (2010). Carta fundacional. Disponible en: <https://redlgc.org/wp-content/uploads/2018/09/Carta-fundacional-RedLGC.pdf>

- Redfield, R. (1941). *The folk culture of Yucatan*. Chicago: University Press.
- Ribeiro, H., y Lima Brasil, M. (2016). *Programa Cultura Viva impactos e transformações sociais*. Disponible en: [https://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Ribeiro-Programa\\_Cultura\\_Viva-impactos\\_transformacoes\\_sociais.pdf](https://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Ribeiro-Programa_Cultura_Viva-impactos_transformacoes_sociais.pdf)
- Ritzer, G., Dean, P., y Jurgenson, N. (2012). The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist*, 56(4), 379–398. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0002764211429368>
- Schargarodsky, H. (2003). *Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/841/Schargarodsky-perfiles%20profesionales.pdf>
- Sousa Santos, Boaventura de (2010). *Descolonizar el poder, reinventar el poder*. Montevideo: Ediciones TRILCE. Disponible en: [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Descolonizar%20el%20saber\\_final%20-%20C%C3%B3pia.pdf](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Descolonizar%20el%20saber_final%20-%20C%C3%B3pia.pdf)
- Santos Herceg, J. (2012). ¿Qué se dice cuando se dice filosofía latinoamericana? *Revista de filosofía*, 68, 65-78. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-43602012000100006>
- Sierra, S. (18 de enero de 2017). Consejo redactor propone que sea ley de derechos culturales. *El universal*. Disponible en: <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cultura/2017/01/18/consejo-redactor-propone-que-sea-ley-de-derechos-culturales>
- Siri, L. (2016). El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones: ¿El fin de la televisión y del cine? *Hipertextos*, 3(5), 47-109. Disponible en: <http://revistahipertextos.org/wp-content/uploads/2016/11/El-rol-de-Netflix-en-el-ecosistema-de-medios-y-telecomunicaciones.-Siri.pdf>
- Tönnies, F. (1947). *Comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Losada.
- Turino, C. (2013). *Puntos de cultura. Cultura Viva en Movimiento*. Caseros: RGC Libros. Disponible en: [http://iberculturaviva.org/wp-content/uploads/2016/02/puntos\\_de\\_cultura\\_auspicio.pdf](http://iberculturaviva.org/wp-content/uploads/2016/02/puntos_de_cultura_auspicio.pdf)
- Unesco Etxea (2010). Derechos culturales. Documentos básicos de Naciones Unidas.

- Unesco/OEI/Iberformat (2005). Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. América Latina, Caribe, España, Portugal. Disponible en: [https://en.Unesco.org/creativity/sites/creativity/files/training%20in%20cultural%20management\\_es.pdf](https://en.Unesco.org/creativity/sites/creativity/files/training%20in%20cultural%20management_es.pdf)
- Ventosa Pérez, V. (2008). La animación sociocultural en relación con la gestión cultural: definición y clarificación conceptual. *Revista Quaderns d'Animació i educació social*, 7. Disponible en: <http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/siete/ANIMACION.pdf>
- Vicario Leal, F. (2019). La gestión cultural no es sino un encargo social. En C. Yáñez y W. Licona, *Gestión cultural: entre diversidades y acuerdos*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/contenido/gestion-cultural-entre-diversidades-y-acuerdos>
- VVAA (2018). *Puntos de cultura viva comunitaria iberoamericana. Experiencias compartidas*. Medellín: Municipio de Medellín e IberCulturaViva. Disponible en: <https://iberculturaviva.org/wp-content/uploads/2019/05/LibroICVInteractivo-1.pdf>
- Villoro, L. (2002). *Estado plural, pluralidad de culturas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Wortman, A. (2017). Políticas culturales y legitimidad política en tiempos de crisis: el caso del Programa Puntos de Cultura en Argentina. *Revista em Políticas Culturais*, 10(1), 138-160. DOI: <https://doi.org/10.9771/pcr.v10i1.22060>
- Yáñez Canal, C., y Mariscal Orozco, J. L. (2022). *Praxis y saber experiencial en la gestión cultural. Hermenéutica de una práctica*. Santiago: Ariadna Ediciones.



