

# LA GESTIÓN CULTURAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE PODER. EL MUNDO EN GESTIÓN

CONFERENCIA MAGISTRAL

HÉCTOR ARIEL OLMOS / RICARDO SANTILLÁN GÜEMES



Héctor Ariel Olmos es catedrático, entre otras, de la Universidad del Mar de la Plata; Ricardo Santillán Güemes es antropólogo.

## 1. CULTURAR / GESTIONAR

*Es carnaval. Las caras entalcadas, en algunas hay pintura, por lo común roja. Avanza el pie izquierdo balanceando el cuerpo, el pie derecho se le junta justo detrás. Como en un saltito. Ahora otro paso del derecho, se le une el izquierdo, retrocede el derecho y el izquierdo se le arrima en la punta. Vuelve el juego de avanzar dos y retroceder uno mientras el cuerpo realiza una contorsión. Los brazos siguen el compás de la marcha que comienza en el río y va dando vueltas al pueblo, “la vuelta al mundo”, tal como le dicen a esta acción que realizan los comparsas en Tilcara, cada uno con su propio “carnavalito”.<sup>1</sup>*

En esta escena están latentes, plegados, gran parte de los conceptos y estrategias que oportunamente iremos compartiendo. En principio la idea de mundo o, mejor, de mundos que se imbrican en un espacio que más de una vez hemos caracterizado como heterogéneo, complejo y cambiante.

En este caso dar la vuelta al mundo es dar vuelta al propio pueblo. Habitarlo así en la fiesta como en el trabajo cotidiano.

Enrique Dussel nos recuerda que:

cultura viene del verbo latino *colo* que, entre otros significados, connota *habitar* (habitar dentro del ámbito labrado o trabajado por el hombre; para los antiguos era el ámbito sacralizado o cosmicado, es decir, arrebatado al caos o lo demoníaco). Cultura es el mero medio físico o animal transformado (cambiado de forma o sentido) por el hombre en un mundo donde habita. Ese mundo, esa cultura, es el *pago*... El pago es justamente el *mundo doméstico*, el más próximo, el que nos constituye más radical y cercanamente.

<sup>1</sup> Danza tradicional del Noroeste argentino.

Dussel hace hincapié en la identificación mundo y cultura. También en la idea del hombre como ser mundano: “Mundo” es el ámbito “que el hombre abre y al cual se abre; es el horizonte de comprensión dentro del cual todo cobra sentido”; es, ante todo, “el mundo de la vida cotidiana en cuanto que es el suelo o fundamento del existir humano”.

Por lo tanto, al mundo se le 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.

En los últimos tiempos ha tomado relevancia la idea y la práctica de la gestión cultural. Así lo atestiguan infinidad de propuestas formativas ya sea a nivel oficial, privado o comunitario. Es más: podría decirse que la gestión cultural se ha puesto de moda, una moda saludable siempre y cuando apunte a mejorar la calidad de vida en un marco de justicia y libertad, pero nefasta si sólo desemboca en una profesionalización vacua y presa del mercado.

Pero, ¿qué es la gestión cultural? ¿Hay una o hay muchas? ¿Cómo es ese “mundo”? ¿Cuáles son sus campos de acción y, además, sus fronteras? ¿Quién es un gestor cultural?

Empecemos entonces por el significado: “gestar” es dar origen, generar, producir hechos. Su raíz latina, *gerere*, significa conducir, llevar a cabo (gestiones), mostrar (actitudes).<sup>2</sup>

De esta forma la gestión podría verse como el proceso por el cual se da origen a algo, lo que de por sí implica movimiento, crecimiento, transformación creadora, relaciones de todo tipo.

Corominas homologa “gestionar” con “gerenciar” (acepción que, con el tiempo, ancló casi con exclusividad en su referencia económica). Entonces la gestión será la puesta en acto o el gerenciamiento de un proyecto. O, dicho de otra manera, la ejecución de un proyecto, un programa, un plan, una política (por ejemplo: “La gestión del presidente X”). Y, conviene subrayar, siempre está ligada a acción.

Del mismo origen latino derivan gesta, la historia de lo realizado por alguien, un héroe, un pueblo y también gesto como actitud o movimiento expresivo del cuerpo.

<sup>2</sup> Joan Corominas, *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Gredos, Madrid, 2000, p. 297.

La gestión, entonces, podría considerarse como ese conjunto de gestos a través de los cuales llegamos a dar sentido histórico a una forma de *estar siendo* en el mundo.

En un trabajo inédito Fernando de Sá Souza<sup>3</sup> afirma que el “gestor cultural es quien reinstala la totalidad en el gesto. La totalidad de su cultura, la integralidad de su propia condición humana.” La figura en la que se basa es la del *nguenpin*, que en la organización social mapuche es “el amo de la palabra”.

Es quien conserva la memoria del grupo y, eventualmente, quien representa a la comunidad en los parlamentos... Cuenta la historia conveniente en el momento que lo juzga necesario: cuando su comunidad se enfrenta con alguna dificultad o situación nueva[...] Es también quien proporciona los datos para que las tejedoras cuenten la historia de los linajes en sus tejidos[...] El *nguenpin* informa la decisión cultural que toma la comunidad. *No reemplaza a la comunidad en su decisión, simplemente la sirve desde su saber.*

De alguna manera opera para que, entre otras cosas y como dice un poema azteca, la memoria no se torne “una red de agujeros”. También convoca a la comunidad para el *nguillatún*, la máxima ceremonia religiosa.<sup>4</sup>

En otra parte<sup>5</sup> decíamos que es imposible “no cultural” dado que todo lo que el ser humano hace está preñado de la cultura en que vive. Desde el gesto más pequeño hasta el objeto más simple están culturalmente “entram(p)ados”, al igual que las más diversas formas de nacer, estar siendo en el mundo y morir. En el mismo sentido podemos decir que, en un punto, cultural y gestionar se asimilan: el ser humano gestiona el alimento, la vivienda, la fiesta, el juego, las ceremonias, todo el aprendizaje... es decir: se siguen ciertos pasos en principio ordenados por la memoria colectiva aunque luego se los transgreda para lograr la satisfacción de las necesidades vitales, materiales y espirituales (ético-simbólicas). Es en este sentido que afirmamos que es imposible no gestionar (se) (nos) por el simple hecho de que es, de por sí, inherente a la dinámica de toda cultura en tanto forma de vida.

Queda claro, entonces, que antes de que en Occidente se comenzara a hablar de gestión en distintos niveles (económico, empresarial, social, etc.)

<sup>3</sup> Documento de trabajo, Cátedra Santillán Güemes.

<sup>4</sup> *Nguen* significa ser, estar (aparece en *Nguenechen* que es el ser creador de todo) y *Pin*: palabra, voz.

<sup>5</sup> Véase Héctor Ariel Olmos y Ricardo Santillán Güemes, *Educación en Cultura. Ensayos para una acción integrada*, CICCUS, Buenos Aires, 2003.

dicha acción, incluso vista desde el sentido que hoy se le otorga, estuvo y está presente en mayor o menor medida en todos los actos cotidianos y extracotidianos de la especie humana. La vistosa y rítmica “vuelta al mundo” de las comparsas de Tilcara no sólo da cuenta de una escenificación cultural de fuerte contenido simbólico, sino que es además la culminación de un complejo entramado sociocultural que incluye una serie de acciones entrelazadas que van desde la más simple adquisición o realización de determinados elementos materiales, el plasmar determinados dispositivos simbólicos (alguien construye el muñeco que representa al Diablo del Carnaval), hasta la organización social de cada comparsa con todo lo que esto implica en cuanto a convocatoria, planificación, liderazgos, intercambio de ideas, etc., cosa que no siempre visualiza quien está de paso.

Pero cabe aclarar que tanto en este caso como en infinidad de otros análogos relacionados, ya sea con lo festivo o con lo laboral el detonante y el sentido del proceso de gestión que se pone en marcha está en el sustrato simbólico del grupo en cuestión o de los grupos que interactúan en el seno de las sociedades complejas. Sin horizonte simbólico no hay gestión que valga sea cual fuere el carácter del horizonte en cuestión, el que a su vez siempre se expresará a través de determinadas políticas. Políticas que habrán de determinar el más específico mundo de la gestión cultural.

## 2. EL MUNDO DE LA GESTIÓN CULTURAL

*Volvemos a la comparsa de Tilcara. Es la marcha. Hay que dar la vuelta.*

El mundo de la gestión cultural es lo que en los últimos tiempos se ha denominado el sector cultura. Éste es un recorte del campo de la cultura como forma integral de vida; se circunscribe al conjunto de acciones, actividades, producción, creaciones, formación, instituciones de distinto tipo (oficiales, privadas, comunitarias, ONG's) cuya organización y despliegue específico está a cargo de distintos agentes. Por lo general, se promueven, entre otras, el siguiente tipo de actividades:

- *artísticas*, a través de la “producción” y/o “difusión” de espectáculos de distinto tipo (teatro, danza, música, recitales, eventos, festivales, etc.); la

“formación” (educación por y para el arte); el “fomento” (premios literarios, jornadas, congresos, etc.);

- *científicas* (no siempre);
- *museísticas y de conservación del patrimonio* (generalmente el tangible, monumentos, lugares históricos, etc.);
- *de promoción cultural* (también centradas, por lo general, sólo en actividades artísticas y / o artístico-pedagógicas);
- *de extensión y apoyo general* a través de determinados servicios y equipamientos (bibliotecas, filmotecas, videotecas, etc.);
- *de capacitación cultural*.

Se suele señalar como un hito en la evolución de este sector la creación del Ministerio de Asuntos Culturales, por el presidente Charles de Gaulle en 1959, con el célebre André Malraux al frente. Su misión: hacer accesible a la mayor cantidad de franceses las obras capitales de la humanidad y en especial las de Francia; asegurar la más vasta audiencia para su patrimonio cultural y favorecer la creación de obras de arte y del espíritu que lo enriquezcan.

Desde una concepción de cultura restringida y difusionista se articula una política que, en una primera instancia, recorta su campo en oposición a educación, en función de

- *distinguirla* del conocimiento y la pedagogía, en cuanto a lo conceptual;
- *separarla* de la educación popular y su representante, el alto comisariato de juventud y deporte y la vieja secretaría de Estado de bellas artes en la educación nacional, dentro de la dimensión administrativa.

Esta pugna de origen que se dio en Francia se ha repetido poco más o menos en casi todos los países de Iberoamérica. Y en muchos aún no se ha saldado.<sup>6</sup>

Este tipo de estructuras (obedientes al limitado concepto de cultura apuntado) lejos de articular al sector con la forma integral de vida de la comunidad, lo separa y lo convierte en coto de caza de ciertas élites. Una de las tareas en la gestión es, a nuestro entender, abrir el modelo y ampliar el espectro de actividades incluyendo, entre otras, las siguientes:

<sup>6</sup> Se verifican avances y retrocesos: es notorio el caso de España, donde el Ministerio retrocede y se integra al de Educación de la mano del Partido Popular; en sentido inverso, en Chile la División de Cultura evoluciona a Consejo Nacional de Cultura por la eficacia de Claudio di Girólamo y su equipo, y en Colombia COLCULTURA crece hacia el Ministerio, conducido por Juan Luis Mejía. De todas maneras, cabe aclarar que, en el caso de la Argentina, antes de que se constituyera como tal el sector Cultura, existieron múltiples experiencias que, vistas desde una óptica actual, se pueden considerar de gestión cultural. Entre otros ejemplos debemos mencionar los llamados grupos propagandistas de distintos movimientos ideológicos como el anarquista o libertario, círculos sindicales, distintas iglesias y los centros de acción cultural creados por colectividades de inmigrantes y que se abocaron a lo musical, teatral, creación de bibliotecas y realización de cursos de “cultura general”, sociedades de fomento y de oficios varios, mutuales, ligas agrarias, cooperativas de consumo, etc. Al mismo tiempo, un trabajo análogo se fue desarrollando en universidades a lo largo del país dentro de lo que se llamó Extensión Universitaria. Véase, al respecto, Susana Velleggia e Iris Morera de Justo, “Documento base del Seminario Marco Teórico, Metodológico y Técnico de la Animación Socio-Cultural”, en *Documentos de Trabajo del PROFAC*, INAP, Buenos Aires, 1990.

- Investigación cultural;
- vida cotidiana y creatividad social;
- desarrollo humano y cultural;
- creación de espacios culturales múltiples (en distintas escalas territoriales, con ejes propuestos por los ciudadanos según sus necesidades y destinados al encuentro vivencial entre diversos sectores de la población);
- orientación en procesos de integración cultural;
- experimentación cultural;
- gestión integrada: educación y cultura;
- cultura joven;
- cultura ecológica;
- cultura y prevención;
- cultura y derechos humanos;
- comunicación cultural;
- planificación cultural del territorio y del espacio social;
- coordinación general de políticas (especialmente política cultural, educacional, científico-técnica, ambiental y comunicacional);
- culturas regionales;
- culturas populares;
- formación de mediadores culturales;
- promoción sociocultural (encarada seriamente y en profundidad);
- turismo cultural.

Este es el suelo en el cual la gestión cultural actúa y desde el cual el gestor se abre al mundo; donde ha de llevar a cabo sus movimientos y transformaciones. El mundo al cual habrá de dar la vuelta.

### 3. LOS ACTORES

*Siguen los bailarines, los protagonistas de la marcha. Forman parte de la comunidad y la comunidad los espera. ¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman?*

Desde hace varias décadas coexisten y a veces se confrontan distintas nominaciones para designar a quienes operan en el campo de la cultura. Las

mismas obedecen a diferentes modelos de análisis y, por lo tanto, a distintas concepciones político-culturales. Las nociones más generales y comunes son las siguientes:

- *Agente*: del latín *ago*. El que hace. Se aplica no sólo a los individuos sino también a instituciones (Martinell).
- *Gestor*: el que genera, el que gerencia. Fuera del ámbito de la cultura, el término en la Argentina se aplicó a un especialista en trámites, alguien que se mueve bien entre los meandros de la burocracia. La especificidad cultural paradójicamente abrió y extendió su sentido. No sólo requiere habilidades administrativas y políticas sino también una compleja suma de capacidades.
- *Animador*: del latín *anima*. El que alienta, opera sobre el alma. Quizás sea más apropiado a la cultura, donde nos movemos con valores, con intangibles. De todos modos se aplica más a lo “sociocultural”, tal como sucede en Francia y España. En la Argentina esta denominación no ha tenido demasiado éxito. La animación cultural nace en Francia y Bélgica pensada como una política oficial. La animación, para Ander Egg, carece de una teoría y es sólo una tecnología social.
- *Promotor*: para Adolfo Colombres<sup>7</sup> el promotor cultural está siempre inscrito en el marco de la cultura popular (la animación, para él, es más burocrática y ligada a los países centrales). Sería un agente interno de la comunidad o de una cultura local. Moviliza y promueve movimientos culturales y la autogestión. No tiene por qué ser un “especialista” formado, puede ser voluntario y hacer su actividad en horas no laborables. También los hay semiprofesionales. Es un concepto que nace en México, está vinculado a la cultura popular, indígena y afro. El trasfondo de la promoción es político. Colombres dice que la promoción se apoya en una teoría de la cultura y busca construir la democracia cultural.
- *Manager*: este término, utilizado preferentemente en los países anglosajones, responde a etimologías similares: *man-ag-er*. El hombre (*man*) que hace, raíz latina *ag* más el sufijo *er*.

<sup>7</sup> Véase Adolfo Colombres, *Manual del promotor cultural*, Humanitas, Buenos Aires, Tomo 2.

• *Administradores culturales*: tienen otro nivel de formación (universitario) y deberían ser, aunque no siempre lo son, “los diseñadores y ejecutores de las políticas culturales a nivel nacional, regional y urbano, tanto en la función pública como en la actividad privada; deberían administrar equitativamente los recursos en función de construir la democracia cultural. Para Adolfo Colombres, “las tres lacras de la administración cultural son academicismo, burocratismo y eclecticismo”.

Para nosotros el gestor cultural reúne rasgos de todas estas posturas, que variarán y se pondrán en foco según sea el área del sector cultura y el contexto en que se muevan.

#### 4. GESTOR Y VOLUNTAD CULTURAL

A nuestro entender son fundamentales los aportes que realiza el filósofo y antropólogo argentino Rodolfo Kusch, quien al reflexionar sobre el papel del gestor cultural incluye la idea de creación, extendiendo aún más el sentido del concepto:

Entonces no son los autores, ni los escritores, ni los artistas, los que crean las cosas llamadas obras como individuos, sino que las crean en tanto pierden su individualidad biográfica, y asumen el papel de una simple gestación cultural. Se es escritor o artista sólo porque primordialmente se es un gestor cultural, sin biografía, como simple elemento catalizador de lo que los contempladores quieren. En tanto se es catalizador, se es en el sentido que todos requieren, o sea que como gestor cultural se es siempre popular, pero este término tomado en su acepción latina, como dice el diccionario, *populus*, todos los habitantes del estado o de la ciudad.

El gestor cultural no es totalmente un personaje, sino más bien la fórmula en la cual se encuadra el auténtico creador, y que por eso da el sentido exacto de lo que pasa en general con la creación. Un creador no es más que un gestor del sentido dentro de un horizonte simbólico local, en una dimensión que afecta a todos, o sea que es popular.<sup>8</sup>

Lo que el gestor cultural recoge es la voluntad cultural. Ésta, por su parte, puede cristalizarse de muchas maneras, ya sea en política, en costumbre o en expresión artística.

<sup>8</sup> Rodolfo Kusch, *Geocultura del hombre americano*, Fernando García Cambeiro, Buenos Aires, 1976, p. 120.

En este sentido cita como ejemplos, entre otros, al payador, al creador de una épica pero también al escritor culto como José Hernández. Y esa voluntad cultural genera fenómenos como lo gauchesco, el radicalismo, el peronismo. “Una voluntad cultural —dice Kusch— no es una cultura porque no tiene explicitadas sus formas sino que las presiente.”<sup>9</sup>

Es interesante también la idea que tiene Rodolfo Kusch acerca de la movilización cultural, a la que considera como posibilidad de ser: “se trata de alentar esa posibilidad [...que] apunta al cumplimiento de una totalidad dentro del universo simbólico que plantea el grupo social”. A eso deberá tender una política cultural.

La vinculación que hace Kusch entre “gestión” y “gestación” nos remite a las etimologías del principio y nos abre a la asociación entre el *ger* de *gerere* y el de “germen”. El gestor es también el germinador. Y esto vale tanto para el campo de la cultura como forma integral de vida como para el uso restringido más propio del sector cultura: el gestor requiere una creatividad análoga a la del artista. Un gestor cultural sin creatividad es menos que un burócrata porque “la poesía está llena de mundo”<sup>10</sup> pero la gestión cultural también.

Tomando como referencia, por última vez, la imagen del Carnaval en Tilcara concluimos diciendo que, para nosotros, gestionar implica, entre otras cosas:

- poner el cuerpo
- fundar y desplegar —rítmicamente y con todos— un espacio antropológico, un mundo cargado de sentido para vivir con dignidad,
- y darle vuelta;
- avanzando y retrocediendo, subiendo y bajando “asigún los tiempos manden”,
- buscando el equilibrio en la resolución de conflictos,
- creando siempre.

Y, retomando el modelo del *nguenpin*, para nosotros el gestor cultural es, fundamentalmente, un operador del sentido y, en consecuencia, un factor clave a la hora de la decisión cultural, a la hora de optar entre la humanidad y “lo ajeno”.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Rodolfo Kusch, *Obras completas*, Tomo IV, Ediciones Fundación Ross, Rosario, 2003.

<sup>10</sup> Juan Gelman, en *Revista N* (#5), Buenos Aires, 2004.

<sup>11</sup> Véase Guillermo Bonfil Batalla, “Lo propio y lo ajeno. Una aproximación al problema del control cultural”, en Adolfo Colombres (Comp.), *La Cultura Popular*, Premiá Editora, México, 1982.

## LA CONSTRUCCIÓN DE PODER

Para gestionar, además de las capacidades técnicas, necesitamos poder.

¿Qué entendemos por poder en política cultural? El fortalecimiento de la capacidad de decisión cultural en el juego cotidiano de la política en que cada sector busca aumentar su espacio de influencia. La capacidad de hacer *lobby*, algo que no debe asustarnos: presionar para lograr nuestras metas no es un mecanismo corrupto, aunque muchos presionen con fines *non sanctos*.  
¿Cómo construir poder?

- *Informándose e informando*: recabar la mayor cantidad de datos sobre las actividades culturales y sus posibilidades. En una sociedad insertada claramente en el sistema capitalista, el movimiento de fondos que produce la cultura, la cantidad de gente que ocupa, pueden hablar con bastante elocuencia de la importancia del sector.
- Formando
  - *agentes*, para lograr gestiones más eficaces y eficientes;
  - *públicos*, para favorecer el tránsito intergeneracional de los valores y aumentar las referencias identitarias;
  - *artistas*, para apuntalar el surgimiento y crecimiento de los creadores.
- *Fortaleciendo y valorizando* las expresiones populares a través de las cuales una comunidad afianza y manifiesta su identidad
- *Integrando* jurisdicciones y atemperando egos: en los territorios muchas veces existen jurisdicciones cruzadas que, en lugar de complementarse, compiten entre sí. Con las necesidades presupuestarias y la dimensión de las acciones que debemos encarar no hay lugar para la importancia personal ni para las rivalidades. La cultura es más importante que las jurisdicciones y los egos.
- *Exigiendo* con la prepotencia del trabajo y no con la queja reiterada y aburrida que, a menudo, parece la única manifestación de “la gente de la cultura”. Generar hechos es una manera de exigir.
- *Tejiendo* con otras áreas: no se puede concebir al sector cultura como un mundo cerrado sobre sí mismo. Es preciso establecer acuerdos con otras áreas buscando los puntos de contacto, que habrán de convertirse

en nodos de poder. Las universidades, las escuelas, la formación docente, constituyen a simple vista un sector afín, pero existen nichos para la acción en obras públicas, salud, economía, seguridad, defensa...

- *Movilizando* a toda la comunidad: la cultura es demasiado importante en una comunidad para dejarla en manos de una élite y/o una administración. Hablamos de movilización en el sentido que apuntaba antes Rodolfo Kusch, no en juntar gentes para recitales masivos, sino involucrarla en aras de un proyecto común y propio del que sea verdaderamente protagonista, y para esto es necesario establecer alianzas estratégicas con otros sectores de la comunidad.

Sobre todo, el poder se construye a partir de una ética que exige cumplir con lo que se dice, lo cual implica el respeto por el otro —legítimo otro en la convivencia, Maturana *dixit*— a quien se ha prometido y a aquellos con quienes se trabaja cotidianamente.