

## **Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural.**

Dr. Rubens Bayardo<sup>1</sup>

Desde hace ya un tiempo, que se cuenta en pocos años, asistimos en Argentina al fenómeno de la expansión de la gestión cultural, que se corresponde con una especie de explosión y moda de la cultura a la que ya nos hemos referido anteriormente (cfr. Bayardo 2000). A los cursillos y seminarios que se dictaban de forma esporádica en Buenos Aires y en diversos municipios provinciales, se han agregado más recientemente postgrados y maestrías dedicados específicamente al tema<sup>2</sup>. La gestión cultural puede ser encarada de muy distintos modos, y habiendo despertado muchas bienvenidas, unos cuantos rechazos y muchos debates, entiendo que amerita una consideración más desapasionada y académica. Como antropólogo y como profesional directa y fuertemente involucrado en la cuestión, no puedo comenzar sin manifestar este particular posicionamiento que indudablemente constituye, particulariza y condiciona mi punto de vista. En lo acotado de esta presentación tomaré lineamientos muy generales a los efectos de esbozar mi argumento acerca de la profesionalización de la gestión cultural.

Con la referencia cultura, artes y gestión reunimos tres términos que según las perspectivas adoptadas pueden presentárenos como próximos y compatibles o cómo distantes y contradictorios. Cultura y artes pueden resultar fenómenos que se perciben como retroalimentándose o bien como fenómenos inversamente proporcionales. A la vez, la gestión en relación con ambos puede ser vista como beneficiosa, necesaria y hasta imprescindible o contrariamente como mercantilizante, banalizante y hasta mancilladora. Consecuentemente, la incursión de gestores y gerentes en las artes y la cultura, o la incursión en el ámbito de la gestión de actores culturales y artísticos, es algo cargado de sentidos y difícilmente neutro. La 'lucha por lo real' (Geertz 1987), la batalla por el sentido de la esfera cultural se extiende a la gestión de la cultura y las artes. Estimamos que lo que está en el centro del debate no es la gestión, sino los modos y conceptualizaciones que la orientan en tanto que 'cultural'. Qué se entienda por gestión cultural y cómo se la conciba, resulta un tópico fundamental, sobre todo en un momento en el cual esta práctica se encuentra en una fase inicial de desarrollo donde abundan tanteos de ensayo y error, remedos de experiencias ajenas, discusiones basadas en el sentido común y ausencia de asertos teóricamente fundados<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Director del Diploma de Estudios Avanzados en Gestión Cultural, IDAES, UNSAM; Director del Programa Antropología de la Cultura, FFYL, UBA; Director Adjunto del Observatorio Cultural, FCE, UBA.

<sup>2</sup> Al respecto, alrededor de una decena de universidades públicas, privadas e incluso extranjeras han incluido estos estudios en grados y postgrados con diversas modalidades.

<sup>3</sup> Con todo, este cuadro de situación no debe parecernos sombrío, en particular considerando que en el espacio iberoamericano del cual en forma más directa (aunque no única) abrevan nuestros desarrollos, el panorama es similar.

En principio digamos que vistos como espacio de lo simbólico o expresión de la creatividad, artes y cultura suelen ser presentados como manifestaciones espirituales, libres e intangibles, que rechazan por sí mismas la materialidad, la burocracia y lo tangible de la gestión. La libertad creadora de los artistas, el interés desinteresado de sus búsquedas estéticas, las necesidades culturales intangibles de la gente, los criterios autónomos de legitimación del campo cultural, podrían verse apabullados por la recurrencia de las normas y los procedimientos de la administración, por los criterios de eficiencia, eficacia y rentabilidad de la gestión.

Por el contrario vistos como un sector productivo, o planteados en su mayor crudeza como un negocio, cultura y artes requerirían sin duda alguna de la gestión como medio para su necesaria domesticación, su mejor presentación y su aceptación en sociedad. Las veleidades diurnas y nocturnas de los artistas, la atribuida genialidad que suele magnificar el aura y la distancia de sus obras, los guiños cómplices de parte del mundo de la cultura solazado en la oscuridad difícilmente accesible de sus rituales, deberían ser exorcizados para valorizar la producción, para explorar otras fuentes de financiamiento distintas de la individual y la estatal, para lograr hacer más amigables a los bienes y los servicios culturales, para extender el consumo de los mismos a públicos más amplios<sup>4</sup>.

A la vez, cultura y artes no siempre conforman un ensamble armonioso. Las artes pueden ser concebidas como el espacio inaugural en el que se indagan y desarrollan las matrices culturales de lo por venir, pero desde distintos ángulos también pueden verse como situadas en la vereda de enfrente de la cultura. Así, puede considerarse que la cultura devalúa las artes al transformarlas en bienes y servicios culturales o en espacios del entretenimiento y la diversión, puede estimarse que las artes no hacen sino reiterar y ensalzar los cánones de las academias, reforzando los límites sociales previos y contribuyendo a reproducirlos, o puede entenderse que pergeñan una y otra vez nuevos criterios de distinción y de diferencia legítima apuntando a la exclusión de los ya previamente instalados y de los todavía no iniciados<sup>5</sup>.

Por su parte la gestión no es tampoco un espacio de significaciones unívocas. Si bien el 'arts management' anglosajón puede ser traducido en términos de 'gerencia cultural' o de 'gestión cultural', el sentido de esta última permanece más abierto en el ámbito iberoamericano<sup>6</sup>. Su asunción

---

<sup>4</sup> La desconfianza mutua entre artistas, empresarios y funcionarios es un tema reiterado en el debate cultural. Al respecto véase Benhamou 1997, Achugar 1999. También es interesante constatar como el temor a los desbordes artísticos orienta el mecenazgo empresarial hacia las expresiones más clásicas (Cfr. Hajduk 1994)

<sup>5</sup> Al respecto recordamos el coloquio sobre el tema "Declínio da Arte, Ascensão da Cultura" realizado en la Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil y publicado por Antelo, R. et al. (org.) en 1998, y pensamos en los antecedentes sentados por la Escuela de Frankfurt y por la obra de Bourdieu.

<sup>6</sup> Decimos 'más abierto' porque la imagen de la gestión cultural anglosajona como orientada al negocio de la cultura no debería oscurecer otras tantas preocupaciones por la ciudadanía y la calidad de vida, en el caso iberoamericano esta segunda dimensión aparece más ampliamente resaltada.

como “conjunto de acciones que potencian, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad” (Guédez y Menéndez 1994:262) apunta en principio al diligenciamiento o tramitación de algo. Pero también asimila las nociones de *gesta* como hazaña, aventura o hecho memorable, de *gestación* como concepción, preparación y desarrollo de algo, y de *gesto* como guiño o mímica de búsqueda, según señala Lincona Calpe (2000). Por otra parte, el término gestión viene a reformular una batería de nociones anteriores y coetáneas encaminadas a cubrir un área similar, aunque no idéntica, de incumbencias: nos referimos a la animación cultural, la promoción cultural, la planificación cultural, la administración cultural, la ingeniería cultural.

La administración cultural puede generar preocupación por la excesiva injerencia estatal en la creación artística y en la vida cultural de la comunidad, por la posible manipulación del sentido y la conformación de una cultura oficial uniforme y cristalizada y, en el extremo, por la amenaza a la libertad creadora de los terrorismos de Estado. La gestión cultural por su parte despierta con frecuencia temor por la irrupción de criterios privatistas en la administración estatal, por la avidez comercial de mercados que acrecientan ganancias por la vía de la estereotipia y la banalidad, por la conversión de la cultura en mercancía y de los públicos en meros clientes. No es un miedo zozco, por cuanto hemos relevado más de una vez expresiones de altos funcionarios de la cultura, apremiados por sus menguados presupuestos públicos, en cuanto a la supuesta necesidad de gestionar las instituciones culturales como cualquier otro emprendimiento, haciendo a un lado su condición de culturales.

Entre los gestos y las expresiones poco claras que suscita el tema, da la impresión que el problema que hoy estaría planteando la gestión cultural es el de institucionalizar y el de mercantilizar las artes y la cultura. Cabe señalar que la autonomización de los campos culturales y artísticos en la modernidad, significa simultáneamente su autonomía de los principios divinos y su transferencia a las esferas del Estado y del mercado. Aún cuando podamos disputar por la ocasión o por la graduación del estado mercantil o institucionalizado de las artes y de los bienes y los servicios culturales, la institucionalización y la mercantilización constituyen puntos de partida inexcusables<sup>7</sup>, en ellos se despliega la gestión cultural y nó a la inversa. Sobre esto ya tematizó Raymond Williams (1982) hace dos décadas, pero su postulado de la ‘autonomía relativa’ de la cultura, en el momento actual parece ser más una aspiración del mundo cultural atenazado entre el Estado y el mercado, que una contextualización adecuada del fenómeno. Artes y cultura se debaten entre ser la ‘base económica’ de la ‘economía simbólica’ de ciudades y regiones que compiten en la captación de recursos, inversores y turistas (cfr. Zukin1995) o bien ser una herramienta de ‘inclusión cultural’ ante la exclusión económica, un factor de cohesión y de ‘integración social’, un instrumento de

---

<sup>7</sup> En tal sentido resulta esclarecedora la perspectiva de Kopytoff (1991) quien concibe la mercantilización de los bienes como un proceso en el cual estos transitan, entrando y saliendo del estado mercantil acorde a momentos, contextos y relaciones.

'transformación social' (Sosnowski 1999)<sup>8</sup>. Es este lugar central de la cultura como factor económico y como factor político, lo que torna ingenua cualquier mirada que sólo subraye y procure preservar su espiritualidad y su libertad.

En este sentido, aunque venga enancada a nuevas formas de reproducción ampliada y de revaluación privada del capital y a nuevas modalidades de construcción del consenso social y de la hegemonía política, la profesionalización de la gestión cultural no tiene por qué conformarse en un mero instrumento de estos intereses. No hay necesidad alguna que ligue cultura, artes y gestión al interés espiritual o al económico, a la tradición o a la innovación, a la reproducción o a la transformación social. A mi entender la profesionalización de la gestión cultural, entre otras cosas, permite en primer lugar apartarse de esas dicotomías que parecen dar cuenta del movimiento de lo social desde el sentido común, pero que sabemos revisten mayores complejidades. Una mirada entrenada en la reflexión y más matizada en la percepción, resulta más oportuna en este espacio de la cultura donde se construyen clasificaciones y sistemas referenciales del mundo y donde se dirime la validez y la legitimidad de los sentidos que circulan en la vida social.

Así como la relación entre artistas y públicos no se resuelve en la vinculación directa entre unos y otros, sino en la mediación que significan la estructuración y el funcionamiento de los diferentes campos al interior del campo cultural (Bourdieu 1990), la cadena del valor de los bienes y servicios culturales no se agota en la ligazón de los productores con los consumidores. En este ámbito, hay un espacio que resulta central que es el de la distribución – comercialización, al que concurren creciente número de agentes especializados, y donde simultáneamente la concentración diversificada de capitales tiende a radiar del juego a las expresiones locales, minoritarias, marginales o menos susceptibles de cooptación por una lógica estrictamente mercantil (Koivunen y Kotro 1998). Esto constituye una amenaza para la pluralidad de voces y la expresión democrática de la diversidad artística y cultural, que no puede ser conjurada desde la perspectiva de especialistas sólo atentos a concatenaciones técnicas y nó a la totalidad del proceso. Un medio cultural cada vez más producido desde espacios y especialidades alejadas de lo cotidiano, aunque también cada vez más constitutivas del cotidiano, requiere de nuevas mediaciones que realicen una intervención activa sobre el conjunto de las acciones, los proyectos, las instituciones y la vida cultural que ellas mismas producen.

De ahí la importancia de poner la gestión cultural en manos de profesionales con formación específica en cuestiones gestionarias y en cuestiones culturales. Algo no muy distinto de lo que se reclamaría con la educación, la salud o el medio ambiente. Entendemos que el gestor cultural es un mediador que opera desde una perspectiva generalista entre los diversos actores, cuerpos disciplinares y especialidades puestos en juego en

---

<sup>8</sup> Amén de las investigaciones y los enfoques teóricos al respecto, un mínimo seguimiento de los medios audiovisuales basta para comprobar la extensión de estas nuevas concepciones y prácticas culturales.

las distintas fases de los procesos culturales<sup>9</sup>. Esta mediación requiere competencias que exceden las cuestiones técnicas en tanto la materia con la que se trabaja es el sentido. Entendemos que la formación teórica y la investigación deben constituir junto con el saber técnico los pilares de una gestión cultural que de momento se cifra más en la repetición de experiencias exitosas y en apuestas arriesgadas, que en apreciaciones sólidamente fundadas y en encuadres reflexivos. La gestión tiene tiempos más acelerados e imprevisibles que los ritmos pausados y meditados de la investigación académica, pero esta última resulta fundamental para diagnosticar adecuadamente situaciones, para formular proyectos culturales y para evaluar sus resultados. Sus competencias no pueden ser adquiridas sino en la labor prolongada y esto debe ser plenamente asumido desde la gestión.

A la vez la gestión cultural constituye un espacio de inserción laboral en un medio académico cada vez más difícil para los egresados especializados en artes y cultura. En el caso particular de las disciplinas humanísticas y sociales, la formación obtenida concurre a alimentar espacios culturales muy diversos, que pasan por la escritura, la curaduría, la edición, la crítica, la consultoría, la producción cultural, etc. La gestión cultural requiere tanto de la formación de base, como del análisis a posteriori de estas disciplinas, pues no es ella en sí misma una disciplina sino una práctica profesional asentada en conocimientos pluridisciplinarios, ligada al acontecer y a la acción, que exige la intervención, la valoración y la no neutralidad, aunque presuponga también cierta ambigüedad por su papel mediador (cfr. Bovone 1997). Los estudiosos de las artes y la cultura ocupados por los rigores de la investigación y el análisis reflexivo, muchas veces extrañan el 'hacer' y suelen lamentar que los resultados de sus esfuerzos tengan escasa circulación y difícilmente encuentren aplicaciones prácticas o plasmen en acciones. Los profesionales de la gestión cultural absorbidos por las responsabilidades del hacer aquí y ahora, en circunstancias tan críticas como cambiantes, muchas veces añoran el 'reflexionar' y lamentan no poder detenerse a analizar y sistematizar sus experiencias, profundizar o actualizar sus conocimientos. La gestión cultural y la investigación se necesitan mutuamente, pero como acertadamente diagnosticaba uno de mis informantes: "los que hacen no reflexionan y los que reflexionan no hacen". Creo que una gestión cultural seria debe necesariamente asentarse en la confluencia de ambas prácticas y que hallándonos en una etapa inaugural de la profesionalización, es el momento de acercar la acción y la reflexión, pues aunque resulte una utopía irrealizable constituye un horizonte de expectativas que nos señala hacia dónde ir.

---

<sup>9</sup> Esta perspectiva generalista no excluye el hecho de que también son necesarias especializaciones atentas a las particularidades y complejidades propias que plantea la gestión en lo que hace a patrimonio, artes performativas, medios audiovisuales, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

- Achugar, Hugo 1999 "La incomprensible invisibilidad del ser económico, o acerca de cultura, valor y trabajo en América Latina". En: García Canclini, Néstor y Moneta, Carlos (Coord.) Las industrias culturales en la integración latinoamericana, EUDEBA, Buenos Aires.
- Antelo, Raul et al. (Org.) 1998 Declínio da arte. Ascensão da cultura, Letras Contemporâneas – abralic, Florianópolis.
- Bayardo, Rubens 2000 "Cultura y antropología: una revisión crítica". En: Cuadernos de Antropología Social, n° 11, ICA, FFyL, Universidad de Buenos Aires.
- Benhamou, Françoise 1997 La economía de la cultura, Ediciones Trilce, Montevideo.
- Bourdieu, Pierre 1990 Sociología y cultura, Grijalbo, México.
- Bovone, Laura 1997. "Os novos intermediários culturais. Considerações sobre a cultura pós-moderna" En: Fortuna, Carlos (Org.) Cidade, Cultura e Globalização. Ensaio de Sociologia, Celta Editora, Oeiras.
- Geertz, Clifford. 1987. La interpretación de las culturas. Gedisa, México.
- Guédez, Victor y Menéndez, C. 1994. "Formación del gestor cultural" En: Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural. COLCULTURA – SECAB, Bogotá.
- Hajduk, Margo 1994. "Financiación privada en las artes y la cultura: el rol de las empresas como nuevos mecenas. Resultados de una encuesta." Mimeo, Buenos Aires.
- Koivunen, Hannele y Kotro, Tanja 1998 "On the definition of Cultural Industry. Value Chain in the Cultural Sector". Paper presented in Association for Cultural Economics International Conference, Barcelona, 14 al 17 de junio.
- Kopytoff, Igor. 1991. "La biografía cultural de las cosas. La mercantilización como proceso". En: Appadurai, A. (Ed.) La vida social de las cosas. Perspectiva cultural de las mercancías. CONACULTA - Editorial Grijalbo, México.
- Lincola Calpe, Winston 2000. "La gestión cultural ... ¿y eso cómo se come?" Ponencia presentada al Encuentro Internacional Presencial y Virtual de Formación y Gestión Cultural. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Sosnowski, Saúl 1999 "Apuestas culturales al desarrollo integral de América Latina". Trabajo presentado al Foro Desarrollo y Cultura, BID – UNESCO, París, 11 y 12 de Marzo.
- Williams, Raymond. 1982. Cultura. Sociología de la comunicación y del arte. Paidós, Barcelona.
- Zukin, Sharon 1996 The cultures of cities, Blackwell Publishers, Cambridge & Oxford.