



Diego Benhabib - Ricardo Santillán Güemes

Valorizar lo propio, potenciar lo común

Gestión cultural para
organizaciones sociales

Valorizar lo propio, potenciar lo común

**Gestión cultural
para organizaciones sociales**

Diego Benhabib

Ricardo Santillán Güemes



Benhabib, Diego

Valorizar lo propio, potenciar lo común : gestión cultural para organizaciones sociales / Diego Benhabib ; Ricardo Santillán Güemes. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : RGC Libros, 2023.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-8488-46-2

1. Estudios Culturales. 2. Cultura Popular. I. Santillán Güemes, Ricardo. II. Título.

CDD 306.01

Equipo RGC: Nicolás Sticotti, Emiliano Fuentes Firmani y Leandro Vovchuk.

Diseño de interior y tapa: Ana Uranga B. | melasa diseño

Edición: Juan Rosso

Corrección: Sebastián Spano

ISBN: 978-987-8488-46-2

Índice

Homenaje a Ricardo Santillán Güemes	7
Agradecimientos	9
Prólogo. Exceder el campo de lo cultural Por Víctor Vich	11
Introducción	13
PRIMERA PARTE. APROXIMACIONES AL CAMPO	
El sector de la cultura comunitaria y su universo organizativo	27
La tríada: cultura – políticas culturales – líneas de gestión cultural	47
La cultura en perspectiva histórica: expansión colonial, civilización y desarrollo	77
Culturas populares, cultura como recurso y control cultural	97
SEGUNDA PARTE. GESTIÓN CULTURAL EN ORGANIZACIONES SOCIALES	
El campo y los agentes de la gestión cultural	123
La ampliación del escenario de la gestión cultural comunitaria	137

Estrategias para el desarrollo de una gestión cultural en organizaciones	179
Epílogo	189
Referencias bibliográficas	191
Anexo. Guía de trabajo para la realización de una gestión cultural en organizaciones sociales (TMP)	203

Homenajes

Palabras de los hijos y esposa de Ricardo Santillán Güemes

Conmovidos por tu inesperada partida queremos agradecer todo el amor y la sabiduría que nos has dejado en tus palabras, acciones, valores, creaciones y, sobre todo, en tu convicción de que es posible gestar realidades más vivibles, dignas y cargadas de sentido. Has sido un hombre consecuente con tus ideales, creativo, generoso, lúdico, de pensamiento crítico e innovador; que nos has dejado crecer en libertad, sin condicionamientos, respetando nuestra particularidad.

Expandiremos tu legado como semillas de esperanza y transformación para seguir culturando, valorando y potenciando lo común. Siempre estarás en nosotros, te abraza tu querida “sagrada ique familia!”

¡Hasta siempre, Ricardo!

Antes de que salga este libro a “diseño”, me desayuné con la sorpresiva noticia del fallecimiento de Ricardo. Una tristeza enorme me invadió.

Guardaré para siempre en mi memoria las palabras que me transmitiera Graciela, su compañera de vida, en el velatorio: “¿sabés cómo te quería Pilón, no?” Por supuesto, y yo también a él. “Estaba muy contento del libro que iban a sacar juntos.” Y ni se imaginan lo contento que estoy yo, en mi primera obra, compartiendo cartel con una de las personas más lúcidas y comprometidas que he conocido, que tantos libros ha escrito y publicado y que su palabra se extiende como una sinfonía preciosa por el campo de la gestión cultural.

Porque él era un difusor, un docente con todas las letras y en todos los ámbitos. Fue muy fuerte ver a tantas y tantos jóvenes yéndolo a despedir aquel día fresco de julio, demostrando tanto cariño y reconocimiento. Si hay algo

que pueda resaltar de nuestro camino juntos, compartiendo varios años de cátedra, fue el aprendizaje constante a su lado y la admiración que le tuve desde el día que lo conocí. Sé que su inmensa bondad, alegría y convicción para trabajar por un mundo mejor nos seguirá contagiando.

A mi amigo RSG3 este pequeño homenaje de parte de uno de tus discípulos que tuvo el placer y el honor de dictar clases con la bibliografía. Es decir, con usted, maestro. Gracias por tanto.

Con la pacha o en el más allá, te saludo.

¡Hasta siempre, Ricardo!

Diego Benhabib

El orgullo de acompañarte

Una de las fotos más lindas de nuestro brindis de cierre de 2018 es la de Pilón levantando la copa para celebrar. Para nosotros siempre fue un orgullo que nos acompañara, él, que era el más mágico de todos nosotros. Nunca llegamos a preguntarle quién era fresco y quién batata en esa comunión fantástica que producían con el profesor Héctor Olmos. Coco Romero lo nombró “El Chamán de Villa Urquiza” y nosotros sentimos que ese es un nombre correcto para don Ricardo, el maestro que siempre nos supo guiar con cariño y compromiso. Es difícil encontrar a alguien de nuestra generación que no se haya formado con Ricardo Santillán Güemes, el maestro militante, ya sea desde su labor como docente o desde su labor política, su pulsión por la enseñanza siempre lo ponían en los caminos ciertos y correctos para ayudarnos a pensar en una gestión cultural situada, profundamente latinoamericana. Generoso como pocos, su guía y consejo siempre fueron un remanso para nuestras juventudes intensas y alocadas. Solía embromarnos con que él también era de la JP, pero de los jovatos peronistas, una chanza que solía soltar, sin ningún criterio de realidad, cada vez que el compromiso militante nos juntaba. Con el empuje de Diego Benhabib, tuvimos la suerte de poder trabajar en su próximo libro, que nunca imaginamos que sería el último. Tampoco que no tendríamos la oportunidad de dárselo en sus manos. Esperamos entonces en estas breves líneas poder expresar el orgullo y la felicidad de haberlo podido acompañar en esta aventura y poder darle las gracias por todo lo que nos brindó. ¡Una vuelta para todos y que viva tu memoria Ricardo!

Equipo de RGC ediciones

Agradecimientos

Este libro es un esfuerzo de redacción conjunta entre dos amigos que nos conocimos hace más de diez años haciendo una capacitación para promotores culturales, en el marco de la entonces pujante Unidad de Proyectos y Programas Especiales de la Secretaría de Cultura de la Nación. Ese espacio de formación fue el primero que ambos emprendimos en equipo con la misma energía con la que ahora presentamos esta publicación.

Es que si bien la idea de escribir un libro surgió a partir de la propuesta de la editorial especializada en estos temas –RGC-, una primera versión de su contenido había sido elaborada para la Materia “Gestión Cultural”, que se dicta de manera virtual desde 2011, dentro de la Licenciatura en Dirección de Organizaciones de la Sociedad Civil en la Universidad Nacional de San Martín. La cátedra armada un año después en la Tecnicatura de Música Popular de la Universidad Nacional de La Plata (hermosa propuesta educativa de “Madres de Plaza de Mayo-Línea Fundadora”, la Fundación “Música Esperanza” y en sus inicios el aporte del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, luego su formalización a través del Ministerio de Educación) fue actualizando y poniendo en diálogo -más directo- lo conceptual con lo práctico.

Innumerables mates, charlas y capacitaciones con organizaciones sociales de todo el país, la cercanía con los movimientos sociales vinculados a “lo cultural” y algunos recorridos por latinoamérica, sirvieron para reafirmar la necesidad de elaborar un material de estas características, que intenta abordar

de manera ágil y directa una de las demandas principales de estos colectivos y hacer un aporte al campo de la gestión cultural: el que la vincula con el territorio desde un espacio organizado.

Queremos agradecer especialmente a estas organizaciones y a las y los estudiantes que cursaron nuestras materias que, con sus trabajos prácticos y discusiones en clase, nos ayudaron a comprender mejor el campo. También queremos mencionar a nuestro adscripto, Martín Fernández, por su musicar; a Rolando Kandel quien leyó previamente este material y nos hizo sus observaciones, correcciones y aportes para que algunos análisis no quedaran incompletos y pudiéramos reinterpretar nuestras afirmaciones al calor de los debates; y a Sabrina Wernicke, que nos ayudó a incorporar (con nuestras limitaciones) la perspectiva de género. A Pancho Marchiaro que nos inspiró para el título, por lo menos en su formato; a Víctor Vich por su amabilidad para prologar y darle importancia a esta obra; a Juan Rosso, el editor, por haber sacudido la primera versión generando una suerte de caos creativo y productivo que nos llevó a presentar los temas tal como figuran y haciendo que el texto se convierta en ameno a la lectura. Creemos que se ha logrado un estilo coherente y dinámico que sintetiza dos generaciones distintas, lo que no es poco. Y finalmente un agradecimiento muy especial para la editorial por creer en nuestro proyecto de libro y animarnos a hacerlo.

DB y RSG
Mayo, 2019

A Sabrilú, Ciro Lionel y Juan,
lo más lindo de la vida.

DB
Septiembre, 2019

Prólogo

[Víctor Vich]

Exceder el campo de lo cultural

El campo de los proyectos de cultura viva comunitaria es uno que excede a su propio campo. En ello radica su importancia y su gran valor. Aunque territorialmente asentados y siempre en vinculación directa con las comunidades locales, el trabajo de estos grupos siempre está más allá de su propio lugar. Las organizaciones de cultura viva comunitaria (también llamados “puntos de cultura”) son apuestas políticas que funcionan metonímicamente: lo que se hace en la parte, se quiere hacer con el todo. Al intervenir en un lugar, se está apostando por intervenir en la sociedad entera.

Me explico mejor: estos proyectos no intentan desarrollar únicamente el campo de “lo cultural” dentro del campo de lo comunitario. Más bien, entran en la disputa por otro modelo de sociedad en términos más totalizantes. Sus diferentes estrategias apuestan, no por la simple gestión cultural (entendida hoy como otro saber tecnocrático), sino por la construcción de una sociedad nueva basada en la participación ciudadana, en la organización popular, en la igualdad de las identidades existentes, en la importancia de un nuevo “reparto de lo sensible”, en una nueva “educación estética de la humanidad”.

En realidad, todos estos proyectos no hacen sino insistir en una vieja, pero siempre desentendida, idea política. Una verdadera transformación social tiene que partir de un profundo cambio cultural. Todos estos proyectos saben bien que la escuela no es el único lugar para formar a los ciudadanos.

Sostienen que es la sociedad entera, la ciudad entera, el barrio todo, el que tiene que cumplir funciones educativas que contribuyan a introducir nuevos imaginarios sociales, nuevas relaciones humanas, a afinar la sensibilidad y el pensamiento, a construir sentido crítico y a proponer otros modos de vida. Estos son proyectos que apuestan porque la cultura y las artes jueguen un rol central en las políticas públicas y en la vida cotidiana. Hace casi cien años, José Carlos Mariátegui lo dijo de esta manera: “La revolución será para los pobres no solo la conquista del pan, sino también de la belleza, del arte, del pensamiento y de todas las complacencias del espíritu”.

Lo que está en juego en este tipo de proyectos es algo que siempre está más allá de lo que hoy entendemos por lo simbólico, por la cultura, por el campo eminentemente “cultural”, por un conjunto de representaciones que sabemos decisivas pero que deben apuntar hacia otro lugar. En su terco compromiso, los puntos de cultura insisten hacia algo más totalizante. “La política –sostiene Badiou– no es algo referido a un interés particular, sino una fuerza que concierne al destino total de la comunidad”. El valor de todo este trabajo, de todos estos proyectos, es que nos recuerdan que lo cultural debe siempre exceder a lo propiamente cultural y apuntar, más bien, hacia todas las dimensiones de la vida.

Introducción

La sociedad moderna puede caracterizarse como una sociedad organizacional, dado que en ella aparecen diferentes tipos de organizaciones que “están presentes todo el tiempo y modelan nuestras vidas de múltiples maneras” tal como lo manifiesta Darío Rodríguez Mansilla (2001). Cotidianamente y a lo largo de todo el ciclo vital, cada uno de nosotros y nosotras actúa de manera más o menos consciente en más de una organización, usando servicios y realizando prácticas diversas que son indefectiblemente provistas o contenidas por organizaciones, por sistemas organizacionales gubernamentales, no gubernamentales, comunitarios o privados de distinto tipo. “Prácticamente –dice Rodríguez Mansilla– todas las funciones de la sociedad tienen una alternativa de solución generada en algún tipo de organización. Hoy muchas de las funciones que cumplía la familia (grupo primario) fueron absorbidas por las organizaciones: educación, seguridad, abastecimiento, etc.”.

Es interesante observar al respecto el auge que en la década de 1990 adquieren un tipo particular de organizaciones, las llamadas ONG (organizaciones no gubernamentales). Este fenómeno social fue tan relevante que, además de haber sido promocionado por las políticas de descentralización y focalización impulsadas por los Estados nacionales –y los organismos de financiación internacional–, el campo académico lo fue tomando cada vez más como objeto de estudio. Desde seminarios, cursos y talleres, hasta la creación de carreras

de grado y posgrado, se han multiplicado desde entonces distintos espacios de debate y análisis sobre esta cuestión. Y se presentó de esta manera porque las organizaciones sociales se constituyeron en verdaderas protagonistas y actores fundamentales en los discursos hegemónicos a la hora de pensar la transformación social.

Este proceso comenzó en forma paulatina a partir de las temáticas del desarrollo, de la economía social, la educación, la salud, etcétera. Sin embargo, la cultura, o más específicamente “lo cultural”, a pesar de su escasa visibilidad, fue uno de los aspectos centrales desde los cuales las organizaciones sociales emprendieron sus tareas e intentaron buscar *sentido(s)* a proyectos de vida alternativos al que el modelo neoliberal proponía. Centros comunitarios, sociedades de fomento, clubes de barrio, comedores, además de centros culturales propiamente dichos, llevaron adelante diferentes acciones culturales como una forma creativa de dar pelea a la injusticia y abordar de otro modo la llamada “nueva cuestión social”.

No menos importante ha sido el aporte de las organizaciones sociales en distintos procesos relacionados con la construcción de ciudadanía y la generación de una cultura más democrática. Sobre todo, porque fueron capaces de generar espacios propicios para la integración social allí donde el Estado no estaba presente para garantizar los derechos de todos y todas (aunque reconociendo en su mayoría la indelegable función de garante que éste tiene).

Incluso cuando se implementaron políticas públicas más activas –y con fuerte presencia estatal–, el rol de las organizaciones sociales siguió siendo fundamental por tratarse de instituciones en las cuales la participación social busca tener implicancias en la cosa pública; espacios en que las personas pueden expresarse y, con su accionar, modificar un estado de cosas no deseado; lugares propicios para un ejercicio democrático en la toma de decisiones y para la construcción de proyectos colectivos. Este tipo de intervención política forma parte de una matriz cultural que en la actualidad continúa produciendo debates tanto en el contexto nacional como latinoamericano.

La idea de *la transversalidad de la cultura* ha llegado para quedarse y su implicancia y concepción será discutida en este libro. En ese sentido, cualquier proyecto de transformación que se quiera impulsar desde un espacio comunitario debe contemplarla. Pero ya no desde la perspectiva de la promoción de las actividades artísticas o los espectáculos, sino desde la lógica territorial, identitaria y con protagonismo de los y las habitantes del lugar.

En los tiempos que corren, esto se torna cada vez más difícil, por la calidad y cantidad de fuerzas socioculturales interactuantes en un mismo espacio (real y virtual), que se caracteriza a nivel planetario por ser cada vez más *heterogéneo, complejo, conflictivo* y *cambiante*.¹

Heterogéneo: porque en su seno se entrecruzan y confrontan actores sociales, tendencias y matrices culturales de distinto origen histórico y significación que se constituyen y operan como fuerzas culturales globalizadoras que pretenden imponer sus reglas de juego y sus propios proyectos a partir de planteos absolutizadores y fuerzas culturales locales y regionales que tienden a mantener sus autonomías a partir de distintos tipos de respuestas.

Complejo: por las múltiples tramas identitarias, prácticas organizativas, saberes, formas simbólicas, valores, procesos de escenificación (performatividades) y texturas simbólicas que entran en juego y que incitan a estar alertas, atentos y atentas para no “caer” en lecturas unidimensionales, etnocéntricas y ahistóricas de la realidad.

Conflictivo: por el entrecruzamiento y choque constante entre intereses y proyectos de vida diversos que expresan las fuerzas interactuantes en distintas escalas y niveles: clases, grupos étnicos, géneros, edades del ciclo vital. Por supuesto que esta conflictividad se expresa también con relación a los *marcos de interpretación* que se generan para comprender u ocultar la misma realidad.

Cambiante: por la interacción dinámica de temporalidades y ritmos culturales diversos (simultaneidad/secuencia)² y por la velocidad con la cual la tecnología modifica nuestros hábitos y nos interpela. En un mismo espacio y en un mismo tiempo “cronológico” se observa, como bien decía el antropólogo Arturo Sala³ ya en los años setenta, “una simultaneidad heteróloga de tiempos culturales intervinientes”. Porque incluso hoy en día, en algunos lugares de la Argentina, como en el noroeste, coexisten *pautas organizacionales precolombinas*

1 Santillán Güemes, R. (2000). El campo de la cultura. En Olmos, H. y Santillán Güemes, R. (2000), *Educación en cultura. Ensayos para una acción integrada*. Buenos Aires, CICCUS.

2 Para profundizar este tipo de problemáticas relacionadas con la secuencia y la simultaneidad de prácticas culturales ver, entre otros textos: Ansaldo, W. (1993). El tiempo es olvido y es memoria, pero no sólo por esto es mixto. En Colombes, A. (comp.), *América Latina: El desafío del tercer milenio*. Buenos Aires, Ediciones del Sol.

3 Sala, A. (1971). Comunidad Terapéutica: la experiencia Roballos. En *Cuadernos de Psicología Concreta*. Buenos Aires, Año 2, N° 3.

(la *minga* como forma de trabajo solidario que culmina con la realización de una fiesta en homenaje a los que participaron de la recolección de la cosecha o una marcada de animales), *coloniales* (la figura del *alcalde de aguas* que administra el uso de los canales de riego; ciertos vestigios cuasi feudales en las relaciones socioeconómicas entre el dueño de una finca y los pastores; los llamados *alféreces* que antiguamente portaban el estandarte real y que hoy son personajes clave en ciertas fiestas religiosas populares), *modernas* (el sistema educativo, los medios masivos de comunicación, las grandes empresas de capital nacional y transnacional) y *posmodernas* (algunas expresiones cotidianas de los y las jóvenes; este intento de utilizar un lenguaje “más” inclusivo que nos propusimos; y ciertas prácticas del turismo cultural, entre otras posibilidades).

Es en este sentido que es imposible no tener en cuenta a la hora de diseñar y ejecutar proyectos de distinto tipo estas características propias de una realidad *pluricultural* y por lo tanto *diversa*. Justamente por ese motivo es necesario reflexionar no solo sobre cómo se manifiestan estos procesos sino también sobre cómo se podrían orientar desde las propias organizaciones, y en un marco de libertad y justicia, las *relaciones interculturales*.⁴

Relaciones que se prueban y reactualizan de manera constante, a partir de distintos clivajes, y que son mucho más usuales de lo que imaginamos. Habitamos diversas comunidades (económicas, sociales, culturales, etc.), nos identificamos con variados colectivos y, sin embargo, también construimos una idea de lo común que lo trasciende. La comunidad se constituye como un ámbito de integración, como familia ampliada, como espacio de convivencia, de cuidado mutuo, respeto y unión. Lugar de reconocimiento, donde tenemos concepciones compartidas sobre el mundo de la vida y, por qué no, sobre el mundo de los sistemas. “En suma, la ‘comunidad’ representa al tipo de mundo al que, por desgracia, no podemos acceder, pero que deseamos con todas nuestras fuerzas habitar y del que esperamos volver a tomar posesión”.⁵ Como dice Roberto Leher, el principio del común exige una práctica, conlleva una correlación de fuerzas. Es un principio instituyente, de

4 Wajnerman, C. (2018). Interculturalidad y políticas públicas: el Estado y las organizaciones en el Programa Puntos de cultura. En Prato, A. y Segura, M. (eds.), *Estado, sociedad civil y políticas culturales. Rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y 2017*. Caseros, RGC Libros.

5 Bauman, Z. (2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid, Siglo XXI, pág. 9.

autoorganización creativa de las comunidades, de refundación de las relaciones sociales. Es un principio político para el Buen Vivir de los pueblos.⁶ Y las organizaciones sociales (universo a su vez inmenso, heterogéneo y dinámico), probablemente, ayuden a expresarlo.

Por ello es importante comenzar considerando en grandes líneas cómo se conforma el campo de las organizaciones sociales, pero tomando como referencia su rol o función social –porque es allí donde se intenta poner en juego una “definición operativa” de comunidad–, más que en su forma o tipo (lo que, por supuesto, también se hará).

Es en esta dirección que, junto a Oscar García (2011), podemos decir que existen *dieciseis denominaciones genéricas*⁷ –con sus posibles combinaciones– y cuarenta tipos o formas, en lo que constituye una suerte de *inventario*⁸ de organizaciones que para ser consideradas como tales deben cumplir con tres requisitos indispensables: ser *no gubernamental*, *de bien público* y *sin fines de lucro*.

Al solo efecto de simplificar la lectura y por una cuestión que *roza* lo ideológico, venimos llamando a este conjunto “organizaciones sociales”. Lo seguiremos haciendo de esta manera a lo largo del libro, pero utilizando también

6 Leher, R. (19 de julio de 2019). *Encuentro Levadura*. Ciudad de México.

7 En el artículo “La Razón, a Voluntad. Las Organizaciones Sociales: un estudio introductorio a su morfología; un ensayo crítico de su dinámica”, García identifica 16 *denominaciones genéricas* a saber: Organizaciones del Tercer Sector; Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL); Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC); Organizaciones de la Comunidad (OC); Organizaciones Intermedias; Organizaciones Voluntarias; Organizaciones del Sector Social; Organizaciones Populares; Organizaciones Sociales; Organizaciones de Base; Organizaciones Solidarias; Organizaciones No Gubernamentales (ONG); Organizaciones Libres del Pueblo (OLP); Entidades de Bien Público; Movimientos Sociales; y Fuerzas Vivas de la Comunidad. Para ahondar en el tema ver páginas 10 y ss.

8 Inventario de los tipos posibles de organizaciones, según el mismo autor en el libro citado: Agrupación; Asambleas; Asociaciones Civiles; Bibliotecas Populares; Cámaras; Campañas; Centros (Centro de Investigación, Centro de Jubilados, Centro Cultural; pero también “central”); Círculos; Clubes Sociales y Deportivos; Colectivos; Comedores; Comunidades; Confederaciones; Consorcios; Cooperadoras; Cooperativas (de Trabajo, de Vivienda, de Crédito, de Consumo); Coordinadoras; Corrientes; Emprendimientos Sociales; Fábricas Recuperadas; Federaciones; Foros; Fundaciones; Grupos Comunitarios; Iglesias; Institutos; Juntas; Ligas; Mesas; Movimientos; Multisectoriales; Mutuales; Partidos Políticos; Redes; Sociedades de Fomento; Sindicatos; Simples Asociaciones; Uniones; Universidades; Vecinos Autoconvocados. Páginas 18 y ss.

–e indistintamente– el término “organizaciones comunitarias”; precisamente, porque en los últimos años se ha constituido, como nuevo sector dentro del campo cultural, el de la cultura comunitaria. Durante la década de 1990 ambas denominaciones prácticamente no se utilizaban y, desde los ámbitos académicos, gubernamentales y aun desde las entidades del propio campo, se escogían otros nombres como “organizaciones del tercer sector”, “organizaciones no gubernamentales”, “organizaciones sin fines de lucro”, “organizaciones de la sociedad civil”, etcétera.

Las organizaciones sociales o comunitarias (organizaciones populares, organizaciones libres del pueblo, fuerzas vivas de la comunidad) sintetizan en su nombre el conjunto de esfuerzos y acciones desarrolladas por *la sociedad civil organizada* desde una visión amplia y plural. Por este motivo, preferimos aquí dejar de lado tanto una definición reconocida por la negativa (sin fines de lucro, no gubernamentales) cuanto sectorial (tercer sector).

Por su parte, los llamados *movimientos sociales* son aquellos colectivos de organizaciones sociales que, en articulación con otros actores, aúnan demandas y movilizan recursos en torno de una necesidad y/o para ejercer un derecho, y logran instaurar una identidad común que les permite construir una visión de mundo alternativa a la hegemónica. Entre estos, cabe destacar en la actualidad al Movimiento feminista y por la igualdad de géneros que probablemente sea el de mayor capacidad transformadora de nuestra sociedad y quien interpela más profundamente nuestras formaciones culturales arraigadas.

Más allá de esto, queremos remarcar que muchos de estos tipos de organización poseen una estructura política o administrativa diferente a la que nos interesa abordar en este libro. Nos referimos a los partidos políticos y sindicatos (que tienen funciones de representación en el marco de la legislación política y laboral); los círculos de profesionales y cámaras (que suelen ser agrupaciones que defienden o promueven intereses sectoriales, cuando no corporativos); los institutos o las universidades (que son establecimientos de educación formal); las parroquias e Iglesias (que tienen principalmente fines religiosos); las federaciones, confederaciones y uniones (que pueden estar conformadas como representación de varias organizaciones sociales de primer o segundo grado); las asambleas y vecinas y vecinos autoconvocados (que suelen surgir al calor de una protesta); las fábricas recuperadas y los microemprendimientos sociales (que, junto con las cooperativas, son organizaciones de la economía social), etcétera.

Es usual, en este campo, tomar una parte por el todo. Efectuar a menudo esto es útil con fines didácticos o expositivos, pero siempre deberá tenerse en cuenta que se trata de un mundo complejo, sumamente diverso por sus dinámicas y sus formas de institucionalización. En este punto, cabe decir que son “asociaciones civiles” y “fundaciones” los tipos jurídicos que pueden adquirir la mayoría de estas organizaciones, pero también se puede dar el caso de no tener personería y constituirse como una simple asociación u organización de base.

Como parte de la introducción baste decir que, en general, las organizaciones comunitarias son espacios propicios para la gestión cultural. De hecho, algunas de las organizaciones detalladas en la tipología de Oscar García tienen una clara finalidad cultural, dado que, justamente, su eje está puesto en una de las acepciones más usadas de cultura, que es la que la considera casi como sinónimo de “lo artístico”. Esto sucede, por ejemplo, en muchísimos sindicatos e incluso en fábricas recuperadas (como IMPA o Grissinópolis), que cuentan con una oferta artística y cultural interesante. Otro caso es el de las Bibliotecas Populares –cuya tradición en la Argentina merece ser resaltada gracias a la cantidad de espacios que se han abierto de manera autónoma en todo el territorio, pero donde ha habido una clara política de fomento por parte de las instituciones del “sector cultura” del Estado⁹–, que, más allá de su finalidad principal de promoción de la lectura, se han reconfigurado como centros culturales desde inicios del nuevo milenio. Asimismo, desde la Reforma de 1918, las universidades cuentan con el área de “extensión cultural”, cuya misión principal se centra en las relaciones con la comunidad. El Centro Cultural Rector Ricardo Rojas de la Universidad de Buenos Aires depende de esta área, por citar solo un ejemplo.

Como se verá, un propósito clave de este libro es brindar a las organizaciones sociales algunas herramientas conceptuales y metodológicas relacionadas con la gestión cultural que colaboren en la ampliación de sus modelos *de y para* la acción en función de sus propios objetivos. Por supuesto que siempre partiendo de la base de que la gestión cultural no se da en el vacío ni en un es-

9 El apoyo lo otorgan organismos del nivel nacional, como provincial y municipal. La Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP), organismo desconcentrado, dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación, es un ejemplo a nivel mundial como institución protectora y de fomento de estas organizaciones. Mediante la Ley N° 23.351 de 1986, se establecen una serie de beneficios de carácter universal para todas aquellas que estén reconocidas por esta entidad.

pacio neutro, es decir que los sentidos y prácticas (líneas de acción) que se pongan en juego variarán según el concepto de cultura que se posea, lo que, a su vez, incidirá en la construcción y despliegue de ciertas políticas y no de otras.

Las organizaciones comunitarias y su función social

Si bien es importante caracterizar y conocer detalladamente al sujeto/espacio que nos ocupa, cuestión que se retomará más adelante, consideramos que es más valioso trabajar la gestión cultural en las organizaciones comunitarias tomando como referencia su función social o el rol que desempeñan en la sociedad, pues ello permitirá vislumbrar el *para qué* se gestionará y, a su vez, ofrecerá algún indicio sobre el concepto de cultura imperante, algo que incidirá de manera directa en el tipo de acciones específicas a programar y llevar a cabo.

A continuación, repasamos lo sintetizado en otro texto¹⁰ acerca de algunas de las funciones y roles que se les adjudican a las organizaciones sociales:

- La “provisión de bienes y servicios básicos” a la población en situación de pobreza o con necesidades insatisfechas cumpliendo el rol de subsidiariedad del Estado.
- La función de “innovación” mediante la ejecución de proyectos que, si en alguna intervención focalizada resultaran exitosos, podrían luego ser replicados a mayor escala.
- La “promoción” (en teoría, una función superadora a la de asistencia), que, en general, se lleva a cabo a partir de capacitaciones y/o asesoramiento técnico para la adquisición de conocimientos y herramientas que permitan el desarrollo de la comunidad. Esta función la suelen desarrollar las ONG como un “servicio” a las organizaciones de base y a grupos o personas en situación de pobreza.
- La “difusión” de las problemáticas que aquejan a la comunidad y de formas de prevenirlas o solucionarlas, cumpliendo el rol de concientización o de denuncia y poniendo en manos de la opinión pública información considerada esencial para el desarrollo democrático.
- La “defensa de derechos”, íntimamente ligada a la anterior función, pero adquiriendo aquí un grado mayor de compromiso: el de la de-

10 Para ahondar en el tema, véase Benhabib, D. (2007). *Las ONG en la construcción de un Estado Social de Derecho y la generación de cultura democrática* (tesina de grado). Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Argentina, pp. 23-31.

- fensa de derechos a través de acciones concretas de lobby (incidencia o influencia) y negociación con los sistemas de poder.
- La función “económica”, ofreciendo una salida laboral para trabajadores desocupados o jóvenes a través de múltiples estrategias (se trata, sobre todo, de organizaciones de la denominada “economía social”: cooperativas, empresas recuperadas, microemprendimientos sociales, etc.). Ese rol de activación también pueden realizarlo en el marco de planes de desarrollo local.
 - La de “fomento y cuidado de la transparencia pública”, cumpliendo el rol de agentes de control sobre posibles desvíos de fondos o “clientelismo” en las políticas públicas (sociales).
 - La “asociatividad”, función vinculada específicamente con el desarrollo de relaciones con otras organizaciones, lo que permite un accionar con mayor impacto para la comunidad y el rol de generación de “capital social” o de articulación.¹¹
 - La función de “conciencia crítica” a partir de la apertura de espacios de reflexión y debate acerca de las temáticas más variadas, cumpliendo el rol de generación de cultura democrática.

Desde luego, cada organización puede cumplir uno o más roles y funciones al mismo tiempo. Sin embargo, lo más probable es que dedique sus esfuerzos en mayor medida a uno que a otro. Las organizaciones sociales suelen nacer para “algo”, su *razón de ser*, que es la misión que se proponen y que están dispuestas a cumplir. Cada “tipo” de organización tendrá sus intereses (que responderán –deberían responder– a dicha *razón de ser*) y elaborará sus estrategias de intervención de acuerdo a ellos.

Según Marisa Revilla Blanco,¹² al interior del campo de las organizaciones sociales se pueden distinguir tres niveles de significado y valor en cuanto a su forma de acción y al sistema de representación: organizaciones y acciones puramente *asistenciales*, cuya acción tiende a producir bienes y servicios

11 En esta dirección tal vez habría que comenzar a pensar en el desarrollo de una *Ecología de las Organizaciones* en el sentido que le otorga Gregory Bateson (1981) al término ecología en su libro *Pasos hacia una Ecología de la Mente*.

12 Revilla Blanco, M. (2002). Zona peatonal. Las ONG como mecanismos de participación política. En Revilla Blanco, M. (ed.), *Las ONG y la política: detalles de una relación*. Madrid, Istmo, pp. 51-54.

para quienes carecen de acceso a ellos, organizaciones cuyo fin es *reproducirse como tales*, representando sus propios intereses y alejándose del objetivo de la “ayuda”, y organizaciones que cuestionan al sistema social dominante, son *contestatarias*, y cuya lógica de acción está más bien orientada por una identidad colectiva y la reivindicación de derechos.

Estas tres categorías son difíciles de vislumbrar en “estado puro”. Como toda dimensión analítica, sirve para ubicar bajo un mismo parámetro distintas organizaciones que tienen características parecidas, pero que no son exactamente iguales. Dentro de cada una de ellas se incluirán, como ya se ha dicho, variadas experiencias, y ello servirá como marco operativo para intentar responder al interrogante de por qué es necesario hacer una gestión cultural en las organizaciones sociales y comunitarias.

El entramado de la gestión cultural es un ámbito de acción poco abordado por la mayoría de las organizaciones sociales, salvo por aquellas que se han conformado como centros culturales o que se dedican exclusivamente a generar espectáculos artísticos (como puede ser un grupo de teatro comunitario).

Todavía persiste en el imaginario de este tipo de colectivos el concepto restringido de cultura que la asocia a las bellas artes. ¿Pero bajo qué rótulo se engloban las distintas acciones de comunicación popular, de arte callejero, de recuperación de la memoria, de protagonismo juvenil, de participación, de construcción de ciudadanía, etcétera, que emprenden día a día las organizaciones sociales? Y estas actividades y proyectos, ¿en qué marco se desarrollan y cómo se relacionan con el objetivo principal por el cual cada organización fue creada?

Además de ampliar y profundizar la temática recién esbozada, este libro propone algunos elementos para *repensar la gestión cultural* en las organizaciones comunitarias desde un enfoque que excede la mera producción de actividades artísticas y que se centra muy especialmente en *el territorio* en el cual dichas organizaciones están insertas. Para ello, se analizarán no sólo las características internas de una organización, sino también –y fundamentalmente– las diversas tensiones que se generan a partir de su intervención sociocultural. Asimismo, se ofrecerán líneas conceptuales y planteos metodológicos que permitan comprender, ampliar y potenciar dinámicamente y creativamente la tríada compuesta por *políticas culturales / conceptos de cultura / líneas de gestión*.

Otras reflexiones discurrirán una y otra vez sobre el “peso” de “*lo propio y lo común*” y el grado de autonomía que tienen las organizaciones, los derechos culturales y las políticas a llevar a cabo para que estos puedan ser ejercidos.

Por último, se discutirá sobre los distintos agentes, instituciones y campos de la gestión cultural y sobre el diseño y puesta en marcha de algunas *estrategias de intervención* en este ámbito tan rico como problemático.

Como se puede observar nos proponemos imbricar dos campos complejos y dinámicos, el de las organizaciones sociales y el del “sector cultura”, intentando dirigir la mirada sobre los procesos culturales y la identidad de las poblaciones con las cuales interactúan las organizaciones en su propio territorio respetando sus *ethos* y cosmovisiones.

Entre otros, estos son los principales ejes a desplegar en este texto, con la pretensión de que sean de utilidad en las distintas tareas que las mismas organizaciones sociales encaren en el campo.

PRIMERA PARTE

Aproximaciones al campo

El sector de la cultura comunitaria y su universo organizativo¹³

La reciente constitución del sector de la cultura comunitaria ha sido apuntalada por un tipo de política pública que, o bien fue novedosa, o bien reinventó al propio sujeto de la política tiñéndose de las características que este necesitaba. Tanto es así que las políticas destinadas a la(s) cultura(s) popular(es) fueron perdiendo lugar en el terreno discursivo pero también en el imaginario de las organizaciones que las expresan y representan.

Esta génesis se produjo en Brasil a partir del impulso que le dio el Estado con la creación, en el año 2004, del programa *Cultura Viva* y el fomento de los *Puntos de Cultura*. Vaya paradoja: una política pública que sostiene que la construcción de las políticas públicas debe darse “de abajo hacia arriba” fue instalada desde “arriba” (si “arriba” es el Estado). Tal vez se trate de una articulación creativa y más que interesante entre *lo instituido* y *lo instituyente*.

A través de un procedimiento simple y a la vez muy complejo (*la inversión de lo cotidiano*: dejar de construir infraestructura estatal para fortalecer

13 El contenido de este capítulo –con algunos agregados y correcciones realizadas en conjunto por ambos autores– forma parte de la clase “Estado y Organizaciones Sociales” que se dicta en el marco del Posgrado de Políticas Culturales de Base Comunitaria que ofrecen de manera virtual FLACSO Argentina y el programa de cooperación *Ibercultura Viva*. La autoría de la clase es, en su mayoría, elaboración de Diego Benhabib, con aportes de Fresia Camacho. Les agradecemos especialmente por su permiso para que integre este libro.

la comunitaria existente pero invisibilizada), en Brasil se estaba poniendo en marcha a nivel nacional el paradigma socioantropológico de cultura (que más tarde abordaremos): se incorporaba al campo a nuevos actores sociales y se ampliaba el marco de actuación del entonces¹⁴ Ministerio de Cultura al ámbito de la ciudadanía cultural. Esta política tenía como principio fundamental la democratización del derecho a la cultura para el ejercicio de todos los ciudadanos y todas las ciudadanas, sin privilegios y sin exclusiones.¹⁵ Procesos similares se sucedieron en otros países de la región junto con la (re)configuración del nuevo sujeto, condición necesaria e ineludible para la conformación del sector como tal.¹⁶

Si se toma en consideración (como se detallará en la segunda parte de este mismo libro) que un sector cultural se reconoce por tres dimensiones: sus sujetos productores, las áreas de intervención y los espacios de producción-circulación, la caracterización del ámbito de la gestión sociocultural deberá tener en cuenta dichos elementos. Para ello, debemos arriesgar una tesis: teniendo bien identificados los espacios de producción y circulación y las y los agentes productores de obras y significados en sus comunidades (las organizaciones de cultura comunitaria o Puntos de Cultura), fueron los propios movimientos sociales, las redes y promotores culturales, artistas populares, intelectuales y funcionarios públicos quienes se encargaron de establecer que las más diversas actividades artísticas, comunicacionales, productivas, de promoción de derechos, pedagógicas y otras manifestaciones culturales, como así también los llamados “binomios de la cultura” (cruces transversales entre cultura y desarrollo social, comunicación, deporte, juventud, educación, am-

14 A inicios de 2019, con la asunción del gobierno de Jair Bolsonaro y luego de casi 35 años de la creación del Ministerio de Cultura en Brasil (1985), este pasó a ser una Secretaría “Especial” dentro del, paradójicamente, Ministerio de Ciudadanía. Igual suerte corrió la Argentina en 2018 cuyo Ministerio de Cultura creado pocos años atrás (2014) pasó a ser una Secretaría “de Gobierno” de Cultura dentro del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.

15 Tal como lo relata en su experiencia de gestión la filósofa brasileña Marilena Chauí, ex Secretaria Municipal de Cultura de San Pablo. Para interiorizarse en el tema, ver Chauí, M. (2014). *Ciudadanía cultural. El derecho a la cultura*. Caseros, RGC libros, pp. 77-120.

16 Esta experiencia continúa en Medellín gracias a una alianza entre la institucionalidad pública (alcaldía) y las organizaciones culturales; y la misma se constituirá en una referencia para las políticas culturales de base comunitaria a nivel local.

biente, etc.) fueran los ámbitos de intervención de este sector (o sus líneas de gestión cultural).

La irrupción de este fenómeno en poco más de diez años logró el apoyo y el reconocimiento (legitimidad en el campo, diría Pierre Bourdieu) de los más variados actores gubernamentales y no gubernamentales, además de demostrar su potencia con la presencia de colectivos organizados en más de diecisiete países con la realización de una gran cantidad de encuentros y actividades; la organización de cuatro congresos latinoamericanos autogestivos; la decisión política de los Estados para que la realización del VI Congreso Iberoamericano de Cultura (2014) se destine a este eje; y el reconocimiento bajo este concepto de múltiples y diversas prácticas colectivas comunitarias (Balán, 2015). Sumado a ello, ya son siete los países de la región que cuentan con programas de Puntos de Cultura (Brasil, Argentina, Perú, El Salvador, Costa Rica, Uruguay y Ecuador). Se trata, probablemente, de la política pública cultural de mayor importancia y magnitud producida desde el espacio cultural latinoamericano, sobre todo a nivel comunitario.

Orígenes y antecedentes

Sobre los orígenes y antecedentes para la constitución del campo de las organizaciones de cultura comunitaria, puede decirse que estas se reconocen y autorreferencian en al menos dos tradiciones: la historia de las luchas populares y emancipatorias de Latinoamérica como espacios y prácticas de resistencia; y los sistemas de organización social campesino-indígena o de matriz africana junto a otras experiencias de organización popular autogestiva o de corte más autonomista como proyecto político o proyecto de vida.

En alguna de estas narrativas se solían identificar las comunidades eclesiales de base, los grupos artísticos de resistencia, los nuevos movimientos sociales, las ONG de desarrollo, la militancia universitaria y las agrupaciones de educación y comunicación popular; entre otras tantas formas colectivas de compromiso con la transformación social.

Ciertamente los períodos históricos fueron marcando algunas tendencias y el espíritu de época operó sobre las condiciones de desarrollo y supervivencia de cada una de estas experiencias que *Nuestra América* ha sabido compartir.

En las décadas de 1960 y 1970 fueron la Teología de la Liberación, la educación popular y la matriz socialista (con la izquierda revolucionaria) los conceptos que servían de base para la generación de organizaciones sociales

combativas. En cambio, en los años noventa, los aspectos que dominaron la escena fueron la modernización del Estado, el desarrollo entendido como capital social y la primacía de la eficacia y eficiencia en la gestión, por sobre los procesos de construcción política.

Bombarolo y Pérez Coscio (1998) mencionan que la Iglesia y la universidad eran las fuentes de origen de las ONG de la primera etapa, mientras que en la década de 1990 fueron la empresa y los sectores profesionales independientes.

...lo que ha variado sustancialmente es el producto que las ONG ofrecen en “el mercado”; si a comienzos de los ochenta el principal “saber hacer” de las ONG era “la promoción social junto a los sectores populares”, [en la década de 1990] este se va transformando en el “diseño y evaluación de programas sociales”, o en todo caso, en la prestación de servicios de asesoría a las organizaciones de base.¹⁷

En este último período también tuvieron una importante influencia las ONG europeas y norteamericanas y los organismos de cooperación internacional, con su rol de financiación a organizaciones latinoamericanas. Ya para inicios del siglo XXI, con la crisis del Estado neoliberal y el “retorno” de la política, se fueron consolidando espacios de articulación en red y foros de trabajo (a mayor o menor escala) que cambiaron radicalmente el horizonte de trabajo de las organizaciones de nuestra región.

Surgido a inicios de 2001 y en contraposición al modelo de globalización propuesto por el Foro Económico de Davos, el Foro Social Mundial fue (¿aún lo es?) el espacio de debate y articulación más grande de las organizaciones y movimientos de la sociedad civil. Con su consigna “Otro mundo es posible”, comenzaba a plantear una salida a la “*crisis del cómo*”, esa suerte de desesperanza que reinaba tras el decreto de Fukuyama del “fin de la historia”.

Por su parte, las organizaciones de resistencia al modelo neoliberal y/o extractivista de recursos naturales continuaban sus luchas locales en el marco de nuevos procesos políticos que tensionaban la agenda progresista; se reconfiguraban las ONG de desarrollo, que reorientaban su trabajo al fortalecimiento

17 Bombarolo, F. y Pérez Coscio, L. (1998). *Cambios y fortalecimiento institucional de las ONGs de Promoción y Desarrollo en la Argentina – Fase I del estudio*. Buenos Aires, Ediciones ALOP, p. 4.

de las políticas públicas (inclusivas y/o universales) y, más precisamente, se consolidaban redes nacionales ligadas al arte y a la comunicación popular como herramientas de transformación que impulsaban el surgimiento de “redes latinoamericanas”. Entre ellas, la Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social (2005) y la Red Latinoamericana de Teatro en Comunidad (2009)¹⁸ como las más significativas para el Movimiento Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria, actor central en el proceso de construcción de una agenda de políticas culturales de base comunitaria y un modelo de socialización alternativo, basado en la cultura colaborativa.¹⁹ Un párrafo aparte merece el aporte político que ha hecho el Movimiento Feminista en virtud de radicalizar los procesos de transformación e incorporar la perspectiva de género en todas las demandas.

Todo este proceso, sumado al posicionamiento del concepto de “derechos culturales” que han establecido los países de América Latina –sobre todo a partir de la ratificación de tratados internacionales como la “Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales” de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –Unesco– (2005)–, generan el marco operativo para el ejercicio de la ciudadanía cultural.

Políticas públicas afirmativas como las de Puntos de Cultura y otras tantas similares amplían de manera contundente a las y los sujetos de la cultura: las juventudes, las mujeres y disidencias, los sectores postergados, las familias

18 Otra de las redes que ha tenido presencia e incidencia ha sido la Asociación Latinoamericana de Educación y Comunicación Popular - ALER (antes llamada Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica), que si bien nace en 1972, fue hacia fines de la década de 1990 que se dio una estrategia de articulación y visibilización mayor para dar voz a los sectores populares intercontinentales. Para más información sobre estas redes ver sus perfiles de Facebook y/o páginas web: <https://es-la.facebook.com/RedLA.AYTS/>; <http://redlatinoamericanadeteatroencomunidad.blogspot.com.ar/>; <https://www.aler.org/>

19 Es muy interesante el planteo conceptual que Eduardo Balán de *El Culebrón Timbal* (elculebrontimbal.com.ar) realiza como aporte al desarrollo del 3^{er} Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria en el documento: “Hacia una política colaborativa”. En 59 formulaciones concatenadas analiza y reflexiona sobre la posibilidad de fortalecer a los movimientos populares para una sociabilidad más igualitaria, discutiendo algunos de los conceptos con los cuales dialogamos en este libro: territorio, Estado, economía o cultura.

campesinas y, por supuesto, los pueblos originarios que también referencian a sus organizaciones como organizaciones culturales, pues trabajan en dar sentido de pertenencia e identidad y posibilitar espacios para la creatividad y la expresión. Y en todos los países que desarrollan explícitamente políticas culturales de base comunitaria²⁰ hay un consenso para afirmar que este tipo de iniciativas potencian su accionar cuando se asientan sobre sujetos colectivos y no individuales.

Caracterización de las organizaciones de cultura comunitaria

Definir con precisión cuál es la totalidad de organizaciones vinculadas con la producción de la cultura comunitaria en la Argentina (y Latinoamérica) es una tarea pendiente que requiere de una investigación y relevamiento exhaustivo que construya y reelabore los datos disponibles.

Se trata de un trabajo sumamente complejo, ya que existen infinidad de experiencias que recorren nuestra región y se autoidentifican como organizaciones y colectivos culturales cuyo trabajo territorial apunta a transformar las condiciones de vida de quienes participan de sus iniciativas y son protagonistas de procesos continuos de autonomización creciente en sus comunidades.

Sabemos que las organizaciones comunitarias son espacios de construcción colectiva que expresan la identidad cultural de las comunidades en las que están insertas; que son lugares de integración social y producción de utopías, deseos de mundos posibles y planteo de alternativas para su concreción; que tienen una íntima relación con su entorno y que establecen articulaciones con otras instituciones y son sumamente significativas en tanto experiencias de desarrollo de una cultura viva.

También sabemos que las redes más identificadas con estos conceptos toman como principio el respeto a los preceptos del “protagonismo” y la “autonomía” –tan bien expresados por Célio Turino²¹ como fundamento del progra-

20 Por lo menos, así lo declamaron los once países que integran el Programa Ibercultura Viva, programa de cooperación iberoamericana vinculado a la SEGIB que se propone fortalecer este tipo de políticas culturales. Ver el Reglamento de funcionamiento del programa en <http://iberculturaviva.org/documentos/?lang=es>

21 Turino, C. (2013). *Puntos de Cultura: Cultura Viva en movimiento*. RGC Libros, Caseros, p. 69 y ss.

ma Puntos de Cultura– y los del “Buen Vivir y el cuidado de la naturaleza” (con distinta relevancia según las regiones, sus tipos de comunidades y las zonas en que se asientan: urbanas, rurales, etc.).

Pero cuando hablamos de organizaciones socioculturales, ¿a qué tipo de organizaciones nos referimos? ¿Es posible una tipología? Estructuralmente, ¿cuáles son los perfiles de las organizaciones culturales comunitarias? ¿Cuáles son las motivaciones e intereses que promueven su surgimiento y trabajo? ¿Qué tipo de actividades impulsan?

En las próximas páginas intentaremos aproximarnos de la manera más certera posible a la caracterización de este universo con el fin de tener un panorama de su magnitud pero, especialmente, para revisar las formas en las que una gestión cultural es pasible de realizarse en cada una de ellas.. La complejidad y diversidad de las organizaciones socioculturales marcan una referencia ineludible a los contextos bien diferentes en los que surgen. Los contextos sociales y políticos hablan de historias de esclavitud, de pueblos ancestrales, de guerras, de migraciones, de megaciudades y campos, de mestizajes y fusiones de distinto tipo.

Lo cierto es que los perfiles y formas jurídicas que adoptan las organizaciones de cultura comunitaria son variados y diversos, desde pequeños colectivos territoriales hasta ONG que combinan la “oferta” de servicios con el trabajo voluntario.

En toda Latinoamérica, uno de los aspectos a identificar es el referido al principio de “legalidad”, es decir, lo que implica poseer o no poseer personería jurídica. Las organizaciones de la sociedad civil en la Argentina, como ya señalamos, se conforman como asociaciones civiles y fundaciones (entidades privadas sin fines de lucro) o como cooperativas y mutuales en el ámbito de la economía social y solidaria. Por su parte, las comunidades indígenas también se autoorganizan como tales, bajo otros parámetros específicos solicitados por el Estado.

Asimismo en Costa Rica se pueden identificar como asociaciones sin fines de lucro, fundaciones, cooperativas, sociedades civiles. En la Encuesta para Organizaciones de Base orientadas al desarrollo de las Culturas y las Artes en la comunidad, realizada en Chile recientemente,²² figuran como opción las aso-

22 Ver el Informe Final del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile; “Servicio de Elaboración de la Primera Parte de Línea de Base de OCC del Programa Red

ciaciones y fundaciones, corporaciones, las organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales, cooperativas, agrupaciones culturales y/o deportivas, etc. (aquí contemplan reconocimientos municipales, al igual que en el resto de los países).

Es decir que, tomen el nombre jurídico que tomen, las generalidades de la ley son similares a la hora de establecer los marcos normativos en que se mueve el sector sin fines de lucro en América Latina, como también los perfiles funcionales que las caracterizan. Y este heterogéneo universo se complementa por un vasto conjunto de organizaciones, colectivos y grupos comunitarios de base territorial, de reivindicación de derechos o de intervención temática específica que no poseen personería jurídica. Estas se mueven bajo el principio de la “legitimidad”, siendo reconocidas por sus comunidades y no tanto por el Estado. Sucede que, a veces, conformarse o no como asociación formal depende de una decisión política o de finalidad de la organización, pero muchas otras, de falta de acceso a los recursos para hacerlo.

Otra perspectiva que aparece en España y que marca una diferencia con las formas de asociatividad de los países latinoamericanos, es la idea de “cultura común”, que Jaron Rowan desarrolla en su muy interesante libro *Cultura libre de Estado*:

Llamamos cultura común a aquella cultura que no depende del Estado o del mercado para garantizar su sostenibilidad. Aquellas formas de cultura que nacen de procesos de organización ciudadana. Aquella cultura que aspira a la autonomía política. Es una forma de acceso radical a la cultura, que no requiere de mediaciones. Esta cultura común puede estar promovida y producida por colectivos, comunidades, redes de agentes y colectivos, etc. y nos recuerda que entre la cultura como respuesta institucional o como producto de mercado, está la cultura entendida como una forma de vida.

Cultura”, realizado por Asesorías Integrales para el Desarrollo Social, ASIDES Ltda. 2018. En la pregunta 13 de un extenso cuestionario (¿Qué tipo de personalidad jurídica posee o está en trámite?) figuran los tipos jurídicos (página 177). La categoría “Organización Comunitaria Funcional” es similar a nuestra asociación civil y es la que posee un 49,24% de las organizaciones que contestaron la encuesta.

Bajo esta premisa, el autor identifica (como lo hacían hace dos décadas Bresser-Pereira y Cunill Grau)²³ las organizaciones como públicas/no estatales:

Es decir, organizaciones que cumplen una función pública y reciben por ello financiación o ayuda pero que no pertenecen a ninguna administración. Son asociaciones culturales, peñas, agrupaciones, etc., que en los diferentes pueblos y ciudades organizan carnavales, festividades, actividades culturales, pero que no tienen un mandato público. (...) También existen proyectos culturales autónomos o del común, como pueden ser espacios autogestionados, centros sociales, salas independientes, etc. Lugares sin financiación pública que no responden al interés general sino a los intereses de las comunidades que los gestionan. Y por último, empiezan a aparecer espacios gestionados por comunidades pero de titularidad pública, es decir, centros culturales públicos gestionados por asambleas o colectivos autónomos. De esta manera se abre un gran espectro de posibilidades entre lo público, lo común y lo privado.²⁴

Finalmente, y para hacer una revisión exhaustiva pero para nada terminante de los distintos perfiles de las organizaciones de cultura comunitaria, según la especificidad de sus acciones, enumeramos las que constan en el Registro Nacional de Puntos de Cultura de Argentina: centros culturales, bibliotecas populares, medios de comunicación comunitarios (radios comunitarias, en su mayoría), clubes sociales y deportivos,²⁵ centros de jubilados, centros comunitarios, sociedades de fomento, asociaciones vecinales, grupos comunitarios, colectivos de artistas, colectivos de comunicación popular, colectivos de educación popular, cooperativas, mutuales, organizaciones de la economía social, comunidades

23 Para ahondar en el tema ver: Bresser-Pereira, L. y Cunill Grau, N. (1998). Entre el Estado y el mercado: lo público no estatal. En Bresser-Pereira, L. y Cunill Grau, N., *Lo público no-estatal en la reforma del estado*. Buenos Aires, Editorial Paidós.

24 Entrevista realizada por Diego Benhabib para la clase mencionada en mayo de 2018 vía correo electrónico.

25 De más reciente creación que la mencionada ley de apoyo a las Bibliotecas Populares, en el año 2014 se sancionó la en la Argentina la Ley 27.098: "Régimen de Promoción de los Clubes de barrio y de pueblo". En su Artículo 2º los define como asociaciones de bien público que tienen como objeto el desarrollo deportivo pero también el fomento cultural.

indígenas, colectivos de la diversidad, colectividades extranjeras, organizaciones de expresión del carnaval, academias o escuelas populares de arte, etcétera.

Motivaciones e intereses que promueven su trabajo

En el citado informe con los resultados de la encuesta chilena se estableció, de manera participativa, una caracterización general del campo de las organizaciones de cultura comunitaria, estableciendo tres dimensiones funcionales: sus principales características; el sentido de sus intervenciones y su inserción territorial.

Características generales: en esta dimensión se considera la ausencia de fines de lucro, el grado de formalidad, la identidad compartida de sus miembros como punto de origen y las acciones, actividades y proyectos que posibilitan una sostenibilidad en el tiempo.

Sentido artístico-cultural y orientación comunitaria de sus acciones: en esta dimensión se considera como rasgo característico de las organizaciones culturales comunitarias (OCC) la realización de acciones, actividades puntuales o proyectos que, teniendo diversa duración y escala de impacto, están siempre dotadas de un sentido artístico-cultural que recoge una visión del arte, la cultura y las posibilidades de construcción de contenidos propios a partir de sus expresiones, en conciencia de que constituyen un medio para el desarrollo y poseen un rol transformador y creador de nuevos conocimientos. La implementación de dichas acciones estaría marcada por una gestión vinculante con la comunidad en todas sus fases, y practicadas con cierta regularidad, siendo esta una característica inherente de la gestión cultural comunitaria.

Arraigo territorial/comunitario: esta dimensión amplía la mirada haciendo referencia a territorios geográficos o simbólicos con los que se identifican las comunidades, y ratifica la importancia del uso de espacios de libre acceso como posibilidad (y no requisito) para amplificar los efectos comunitarios de las iniciativas.²⁶

La cuestión de la participación comunitaria resulta fundamental como parte de la relevancia que tienen las organizaciones de cultura comunitaria en

sus territorios y el grado de involucramiento en algunos aspectos de la vida de los habitantes de esos barrios y/o localidades. Señala el mismo informe:

(Se demuestra en Chile...) de modo manifiesto, que las organizaciones no sólo trabajan colectivamente en su fuero interno, sino que también integran a la comunidad en su gestión y tratamiento de contenidos, reafirmando un carácter marcadamente inclusivo y tendiente a acercar al ciudadano común de todas las edades en sus acciones públicas y en los diversos territorios habitados, reafirmando de igual modo su potencial transformador...²⁷

Es llamativo que dos tercios (67,37%) de quienes se involucran participan directamente en la organización de la actividad y un 43,2%, en la toma de decisiones.²⁸

Por su parte, la Encuesta de Consumos Culturales de la Argentina,²⁹ a diferencia de la chilena, no fue realizada al público objetivo del sector, sino más bien a una muestra representativa de la población del país. Por ello, se centra en las personas y sus formas y niveles de consumo cultural en los rubros usualmente reconocidos. Pero, a diferencia de la anterior, instrumentada en 2013 (esta segunda se realizó en 2017), indaga también respecto de las prácticas culturales de las que participan, e incorpora explícitamente al sector de la cultura comunitaria. Si bien la sola presencia del sector en el cuestionario da una muestra de su legitimidad, su resultado es de un impacto impresionante y revelador.

Los resultados de la ENCC 2017 dan cuenta de un escenario que registra un aumento generalizado de los consumos culturales digitales, consumos que tienden a ser individuales y hogareños. Al mismo tiempo, se verifica una caída en las actividades presenciales que requieren desplazamientos, un costo específico de dinero y atención completa del espectador. En este contexto, las prácticas culturales comunitarias parecen ser una excepción ya que, según datos de la ENCC, *un cuarto de*

27 Pág. 88.

28 Pág. 87.

29 La encuesta se aplicó a la población de 13 y más años que residiera en aglomerados urbanos de más de 30 mil habitantes, y la muestra abarcó 2.800 casos efectivos. Se trató de una muestra probabilística, polietápica y estratificada en siete regiones: Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, NOA, NEA, Centro, Cuyo y Patagonia. El margen de error fue de +/- 3%.

*la población participa de algún tipo de actividad o espacio vinculado con la cultura comunitaria.*³⁰

Lo interesante de la encuesta es que sus preguntas fueron lo suficientemente concretas como para remarcar, por un lado, que la participación se contemplaba en organizaciones cuyos perfiles son similares a los anteriormente descritos; y por otro, que la forma que adquiere esa participación no es *pasiva* (del tipo solo concurrencia) sino también en calidad más activa y protagónica, como dirigente, organizador/a, gestor/a, tallerista, docente, voluntario/a, etc. A estos últimos se los esquematizó en dos tipos de roles: voluntarios/as o colaboradores, por un lado, y promotores/as culturales, por el otro (agrupando las categorías “dirigente, organizador o gestor” y “profesor, coordinador o animador grupal” –*sic*–), dada su función social y permanencia en los procesos socioculturales de transformación en sus territorios.

Un 17,35% de la población afirmó que sólo participa de alguna actividad puntual mientras que un 8% participa como voluntario o colaborador. También es importante resaltar que más de un 5,6% de los encuestados ejerce algún rol en la promoción cultural.³¹

Con estos porcentajes y modelos de participación –grado de involucramiento de la comunidad en el desarrollo de este tipo de actividades–, la cultura comunitaria deja asentada su magnitud e importancia no sólo en el campo cultural, sino también como espacio de construcción de una ciudadanía más responsable y democrática. Asimismo, deja al descubierto una cuestión no menor –y sobre la cual volveremos en el último capítulo–: la desigualdad de género imperante en los cargos jerárquicos, donde el 75% de las funciones de dirección, organización o gestión de actividades son ejercidas por varones.³²

30 Secretaría de Gobierno de Cultura de la Nación (2018). Cultura Comunitaria en la Argentina. Buenos Aires, p. 4. Documento elaborado en conjunto entre el equipo del Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA) y el programa Puntos de Cultura (Dirección Nacional de Diversidad y Cultura Comunitaria). El resaltado en cursiva es nuestro.

31 La pregunta Tipo de Participación o roles ejercidos en los espacios comunitarios (para el total de la población) admitía respuesta múltiple (página 29).

32 Ver apartado 5.2 Participación y Género del mismo informe (páginas 31 y 32). Aquí es importante aclarar que las preguntas de la ENCC fueron elaboradas en base a la

Tipo de actividades que impulsan y temáticas que abordan

Una de las clásicas discusiones vinculadas con la operativización del concepto amplio de cultura (que se verá en el próximo capítulo) radica en las líneas de actuación que se desprenden de este, y el riesgo que se corre a la hora de pensar que si “todo es cultura”, nos quedamos a mitad de camino. La idea de ciudadanía cultural ha implicado un alcance tal, que ha logrado trascender la esfera de las prácticas artísticas por parte de los sectores populares, como las únicas que marcarían la diferencia con los sectores hegemónicos. Ya no se trata de la dicotomía entre “alta” y “baja” cultura sino de la libre expresión de las identidades diversas: *valorizar lo propio y potenciar lo común*.

Los campos de la actividad cultural son variados y abordan o impactan de distintos modos en las dimensiones individual, social, ambiental, espiritual y hasta económica. En especial, reivindican la importancia de la cultura en la reproducción de la vida y la transformación de los tipos de exclusión que afectan a nuestras sociedades.

Las temáticas, muchas veces recurrentes, ponen énfasis diferenciados en la necesidad de revitalizar las herencias culturales (saberes, artes, oficios referidos a las identidades), o en el derecho a la expresión de las diversidades culturales, la creatividad, la transformación y la interculturalidad (arte comunitario, derechos culturales u otros).³³

Las áreas temáticas de los proyectos culturales comunitarios son múltiples y están relacionadas con las heterogéneas características de los espacios que anteriormente hemos detallado, desde el fortalecimiento de las expresiones del carnaval (murgas, comparsas, corsos) a los proyectos vinculados con la identidad, los derechos humanos o la cuestión de género; de las actividades propias de los medios de comunicación comunitarios (gráficas y audiovisuales) a las artes callejeras (murales, circo social), artes plásticas, música, danza, teatro comunitario, etc.; de los emprendimientos productivos (artesanías, te-

división de género “varón-mujer” por lo que no daban lugar a la expresión de una identidad no binaria.

33 Sistematización de la Dirección de Cultura, Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, 2017.

lares, producciones autóctonas) a las actividades referidas al fortalecimiento y desarrollo integral de centros culturales; de las celebraciones, festividades, festivales, peñas o ferias a la reactivación y uso de espacios públicos comunitarios, para la convivencia, la expresión y la vida saludable.

Por otra parte –y con base en la idea de ciudadanía cultural que propone un proceso de democratización en términos de capacidad para producir, y no solo de consumir bienes y servicios culturales producidos por otros–, se puede inferir que, a grandes rasgos, las actividades culturales comunitarias se pueden clasificar en dos grandes grupos: aquellas vinculadas con la formación y el disfrute (acceso), como los cursos, talleres y la asistencia a espectáculos; y las actividades que implican una producción cultural, como, por ejemplo, formar parte de un grupo de música, danza, teatro, la realización de proyectos de comunicación y difusión, etcétera.

Es interesante también pensar en las condiciones materiales en las que se mueven este tipo de organizaciones y la infraestructura con la que cuentan para el desarrollo de sus actividades.

Como fuere, toda actividad debe llevarse a cabo en algún espacio, sea este público, privado o virtual. La cultura comunitaria tiene la premisa de que es necesario utilizar y ocupar el espacio público (plazas, parques, baldíos, potreros, etc.). Esta decisión no sólo obedece a que las OCC a menudo carecen de infraestructura cultural propia para desarrollarlas, sino a una profunda convicción de que a través del trabajo en estos lugares se regenera el tejido social y se mejora la convivencia.

Los espacios culturales comunitarios

En una definición tradicional, los espacios culturales “son todos aquellos espacios (tangibles y no tangibles), emisores o receptores de programas o contenidos artísticos, culturales y/o patrimoniales en donde se pueda observar el desarrollo de al menos una fase del ciclo cultural (formación, creación, producción, interpretación, difusión y distribución, puesta en valor, puesta en uso, comercialización, exhibición/exposición, conservación/restauración, apropiación, consumo)”.³⁴

34 Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2017). Política Nacional de Cultura 2017-2022, p. 68. Ver www.cultura.gob.cl (actual Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio).

Por otra parte, es interesante analizar un trabajo efectuado por un conjunto de organizaciones en un Foro de Centros Culturales del Noreste Argentino, donde en sus conclusiones redactaron lo siguiente:

(Se denomina) Centros Culturales a los espacios que desarrollan actividades/expresiones diversas de carácter artístico y cultural; que funcionan en un espacio físico determinado, con participación directa y permanente de la comunidad en la que se encuentran insertos, en sus proyectos de origen; que atraviesan la sociedad proponiendo como base de sus actividades la promoción constante de valores tales como: la solidaridad, el trabajo/y o sentido de trabajo cooperativo, diversidad y visión amplia de la cultura. (...) Son espacios multidisciplinarios, y multifuncionales. Promueven la creación y gestión de otros nuevos espacios creativos para el desarrollo de nuevas propuestas; son espacios que defienden la independencia de gestión, ejecución y toma de decisiones y conservan principalmente su autonomía sobre los contenidos y proyectos que anidan y desarrollan. Tiene como fin el fortalecimiento de la cultura local, regional y nacional, procurando el enriquecimiento, con el trabajo co-gestivo (de Gestión Asociada), el intercambio para experiencia y fomento, con otras culturas. Las propuestas de actividades, si bien persiguen un fin comunitario, no son gratuitas exclusivamente, ya que en su mayoría estos espacios se autogestionan y autofinancian. Su visión está proyectada principalmente en los intereses y necesidades de los distintos actores de la comunidad a la hora de generar y fomentar propuestas. Se proponen como objetivo general promover, desarrollar y reconocer a los distintos actores del arte y la cultura.³⁵

Aquí creemos importante señalar tres cuestiones hasta ahora mencionadas por arriba o soslayadas: la primera tiene que ver con el *espacio físico*. Varias

35 Conclusiones del 2do Foro de Centros Culturales en el marco del encuentro de gestores culturales “Cultura como Resistencia” realizado en Resistencia, Chaco, durante los días 31 de Marzo, 1 y 2 de Abril de 2017. Espacios participantes: “LA MANDINGA” (Formosa Capital); “JUAN XXIII” (Corrientes Capital); “EL PATIO CULTURAL” (Corrientes Capital); “CASA SOFÍA” (Barrio Palermo, CABA); “LA MINGA” (Barrio Boedo, CABA); “MERIDIANO V” La Estación (Barrio Meridiano V, La Plata, Buenos Aires); “CAMALOTE” (Barranqueras, Chaco); “FUNDACIÓN TANGARA - CENTRO CULTURAL LA MANSIÓN” (Corrientes Capital).

de las organizaciones de cultura comunitaria, como se mencionó, realizan su trabajo en el espacio público. Una murga o un grupo de teatro comunitario que ensaya todos los sábados y domingos en una plaza pública o un parque, ¿no podría llamarlo “*espacio cultural a cielo abierto*”? ¿Si es perfectamente reconocible su actividad, sus horarios, sus integrantes y hasta los metros cuadrados que ocupan? Aunque realizar una gestión cultural en este tipo de espacios sea complejo, no por eso hay que dejar de nombrarlos. Asimismo, el espacio virtual, por razones obvias, se trata de un espacio de imposible cumplimiento para nuestro cometido.

La segunda cuestión tiene que ver con la sostenibilidad de los espacios y procesos y el a veces mal entendido concepto de “sin fines de lucro”. Que quede claro: que las organizaciones sociales no tengan fines lucrativos no quiere decir que no puedan cobrar algunas actividades y/o propuestas. El asunto es que reinviertan “el excedente” en nuevos proyectos para la comunidad.³⁶ No vamos a ahondar en el tema, pero sí a sentar posición: tal como lo advierte Revilla Blanco en una de las 3 categorías de organizaciones que citamos en la introducción, este tipo de espacios culturales no puede convertirse exclusivamente en una suerte de organización reproductora de sí misma y para sí misma (el reparto de ganancia entre sus miembros, a excepción, claro está, de las cooperativas culturales).

Enlazado con esto viene la tercera cuestión: los espacios culturales comunitarios no pueden estar exentos de implicarse y fomentar las distintas expresiones y manifestaciones de la cultura local. Claro está que teniendo la capacidad para ponderar lo propio por sobre lo ajeno, pero sin sectarismos ni exclusiones que rayen la discriminación, xenofobia o estigmatización (más adelante Bonfil Batalla nos “alumbrará” con su esquema de “control cultural”).

Desde nuestra perspectiva,³⁷ proponemos trazar una línea continua del campo de las organizaciones culturales comunitarias que vaya desde la actividad artística más pequeña y “secundaria” (es decir, como excusa para la generación de otro tipo de socialización) hasta el espacio cultural más “tradicional”, vinculado con diversos lenguajes artísticos cuyo fin primario es la promoción de estos. En esta categorización, pueden distinguirse cuatro tipos de espacios culturales:

36 Ver García, O. Obra citada, capítulo 2. Especialmente las páginas 52 a 60.

37 El detalle y trabajo en el tema quedará para un próximo libro que esperamos la editorial acompañe.

1. *Espacio comunitario* con algunas actividades artísticas, entre otras. Como el Centro Comunitario Oyitas (La Matanza, Buenos Aires, Argentina).
2. *Centro comunitario* con variada propuesta artístico-cultural, con clara intervención en el plano de la ciudadanía cultural. Como el Centro Sifais (La Carpio, San José, Costa Rica).
3. *Centro Cultural Comunitario* propiamente dicho. Como el Museu da Maré (Favela Mareé, Río de Janeiro, Brasil).
4. *Centro Cultural independiente y autogestivo*, con algunas actividades comunitarias, pero sin el énfasis de las anteriores. Como La Minga Club Cultural (Boedo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina).

Respecto del espacio virtual, puede decirse que ha generado una posibilidad de intercomunicación que antes no existía, así como ha permitido generar un tejido de redes temáticas, sectoriales, territoriales, un complejo circuito de comunicación, gestión del conocimiento, construcción de agendas conjuntas e incidencia que permite posicionar enfoques, movilizar recursos y generar cambios en políticas y programas. La realización de congresos, campañas y diversas iniciativas conjuntas solo ha sido posible gracias a ese nuevo campo de gestión, que ya no necesita de un espacio físico sino más bien de la *voluntad de articulación*. El espacio virtual aparece entonces como uno de los ámbitos de construcción en red más cotidianos. Sobre todo, para la vinculación más lejana con aquellas organizaciones con las cuales se comparten aspectos o miradas, pero se hace difícil el contacto.

Margarita Palacios, de la Asociación de Mujeres *La Colmena* (José León Suárez, Buenos Aires, Argentina), lo expresa de manera precisa:³⁸

Desde mi punto de vista la contradicción no resuelta es, y exagerando, claro está: ¿hasta qué punto las redes internéticas pueden suplantar el trabajo territorial, la construcción mano a mano, tiempo al tiempo, al mencionar esto, como algo gauchesco?

¿Es posible gestionar transformaciones desde las redes aéreas? ¿Es posible sólo reducirse a lo local?, ¿qué hay de uno y de otro? (...)

38 Extraído del Informe de Viaje elaborado para el Programa Ibercultura Viva, a propósito del concurso de Movilidad en el que fuera seleccionada para asistir al 3^{er}. Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria en Quito, Ecuador (noviembre de 2017).

Y si así fuera, ¿cuál es la estética y el mensaje, es decir, la modalidad de los lenguajes empleados que pueden ser apropiados por nuestras comunidades? Apropriados, asimilados. Contenidos que en su fondo y forma representen esto que hemos dado en llamar el *Buen Vivir*. ¿O es que lo que se recibe y emite tiene contenidos y formas que permiten afianzar las injusticias y desigualdades que hoy imperan en nuestros continentes?

Por otro lado, quedarnos en lo pequeño, en lo puntual y persistir en el aislamiento, puede también entenderse como funcional a esto que hoy no permite la democratización de los sectores populares. Por eso es relevante seguir apostando a los encuentros, a los intercambios, para ir construyendo un pensamiento verdaderamente propio y latinoamericano.

Dice Laura Ferreño:

Los espacios públicos se establecen como los ámbitos donde se visibilizan las identidades y donde se manifiestan las exigencias y necesidades de los grupos subalternos. Estos “no ciudadanos” que soportan la exclusión en variadas formas, entre ellas, la sociocultural, intentan redefinir las reglas de pertenencia de una sociedad de la que quieren formar parte. Las políticas neoliberales y la globalización delimitaron los espacios político-culturales donde estos movimientos sociales manifiestan sus luchas por la pertenencia; pero no les resulta sencillo. La despolitización de estos grupos subalternos o una politización “inducida” es un buen camino para reproducir el statu quo y la desigualdad imperante.³⁹

Con esta pista, nos introducimos en el sentido principal de este libro, que intenta responder al interrogante de por qué es necesario hacer una gestión cultural en las organizaciones sociales y cómo hacerlo.

En esta etapa histórica, la definición de gestión cultural clásica, lisa y llanamente, sirve sólo para diseñar estrategias en algunas pocas instituciones de

39 Ferreño, L. (2014). En nombre de los otros. Ciudadanía y políticas culturales. En Grimson, A. (comp.), *Culturas políticas y políticas culturales*. Buenos Aires, Ediciones Böll Cono Sur, CLACSO, OEI, CAEU, p. 111.

la sociedad civil (el puñado –en términos relativos– dentro de las denominadas “organizaciones primarias de la cultura” que veremos más adelante).

Desde nuestro punto de vista, todas las organizaciones sociales que tengan las características mencionadas y por las razones que ya comenzamos a esbozar, son espacios propicios para cumplir las funciones que la gestión cultural y comunitaria se propone. Finalmente, y más allá de los aportes que pueda traer el concepto, cabe recordar que gran parte de este avance fue fomentado y/o permitido como consecuencia de un clima de época. Durante la década de 1990, el sistema capitalista occidental fue testigo de una serie de reformas institucionales que generaron importantes cambios culturales cuyo patrón de desarrollo era el modelo empresarial. De esta forma, la filosofía de la gestión fue impregnada en todos sus sectores con las metodologías y valores propios del modelo citado. Las organizaciones sociales no fueron ajenas a esta moda (como tampoco el sector de la cultura): por todas ellas se diseminó la idea de la necesidad de profesionalización de sus dirigentes. Claro está que, en un principio, esto se refería a la adquisición de conocimientos y herramientas trasladadas desde la gestión empresarial, y en algunos casos, de la gestión pública estatal. Como en los otros ámbitos, la especialización fue creciendo, al punto de que las mismas organizaciones se constituyeron en creadoras de sus propias herramientas.

Intentaremos en los próximos capítulos hacer nuestro aporte al tema y develar entonces cómo se fue gestando el desarrollo específico de la relación organizaciones-cultura en el marco de *la tríada políticas culturales/concepción de cultura/líneas de gestión cultural*.

La tríada cultura - políticas culturales - líneas de gestión cultural⁴⁰

Estamos convencidos de que no es viable aproximarse a la problemática de la gestión cultural, ya sea en general o con relación a las organizaciones sociales o comunitarias, de manera aislada y abstracta porque siempre en el seno de la misma se expresan y despliegan ciertas líneas de acción que emergen y adquieren sentido solo cuando se las imbrica dinámica y “necesariamente” con determinada concepción de *cultura* que, a su vez, operará como el pivote sobre el cual se van a estructurar ciertas *políticas culturales* (implícitas o explícitas) y no otras.

De esta forma, ninguno de los tres elementos (conceptos y prácticas) citados puede comprenderse aisladamente. Conforman una *gestalt*, una totalidad en la cual, si por algún motivo alguno de ellos se hace *figura*, los restantes siguen operando significativamente como *fondo*. Dicho de otra manera: *todo tipo de política cultural (implícita o explícita) conlleva un concepto operativo de cultura (explícito o implícito) que sostiene determinadas líneas de gestión o acción cultural y no otras*. Por supuesto que, al ser los términos recurrentes, se podría comenzar la frase recién escrita partiendo de cualquiera de ellos.

40 Las primeras reflexiones sobre este tema fueron publicadas en: Santillán Güemes, R. (diciembre 2009). Políticas culturales, cultura y gestión cultural. En *rgc revista gestión cultural*, Año 1 N° 1, San Martín, Provincia de Buenos Aires. La presente versión es compartida con Diego Benhabib.

Clarificar estos aspectos, como se verá más adelante, es clave a la hora de diseñar intervenciones o distintos tipos de prácticas culturales desde alguna organización social, la que sea.

Aclarado este punto, pasemos ahora a desarrollar cada eslabón de la tríada en cuestión, para luego volver sobre la integralidad mencionada.

Cultura

Cultura es una palabra polisémica y un concepto cuyos usos e interpretaciones estuvieron y siguen estando en permanente disputa. Constituye un objeto de estudio desde hace casi un siglo y medio y su evolución histórica ha generado la aparición de escuelas de pensamiento diversas y, en su devenir, la creación de una disciplina como la antropología. Esta brindó algunas de las definiciones más interesantes que posibilitaron escapar de la “aristocratización” y visión restringida del término. Por su parte, la sociología enriqueció la mirada al incorporar en las últimas décadas entre otras cuestiones, el análisis sobre las llamadas “industrias culturales” y los medios masivos de comunicación.

Podría decirse que en la actualidad coexisten, dentro del campo de las políticas culturales y su gestión, diversas concepciones de cultura que se fueron gestando a lo largo del tiempo, las cuales podrían agruparse operativamente de la siguiente manera:

- Las de corte *socio-antropológico* (formas de vida; *matriz cultural básica*).
- Las que ponen el énfasis, de manera implícita o explícita, en *la producción simbólica o producción de sentido*, ya sea desde una perspectiva: (a) más amplia (simbólico-antropológica o sociosemiótica, como la denominan algunos autores),⁴¹ o: (b) más restringida y elitista (las “bellas artes”, lo “ilustrado-humanista”).
- Las que, en tiempos de globalización, ponen claramente el acento en *la cultura como recurso*: (a) de exclusiva acumulación económica; (b) de inclusión social, construcción de ciudadanía, defensa de los derechos humanos, etcétera.

⁴¹ Margulis, M., Urresti, M., Lewin, H. y otros (2014). *Intervenir la cultura. Más allá de las políticas culturales*. Buenos Aires, Editorial Biblos.

El enfoque socioantropológico

Aquí las distintas definiciones tienden a considerar la cultura como una *forma integral de vida* o una *forma de estar siendo*⁴² *en el mundo*. En otros textos⁴³ ya nos hemos referido en detalle a este tema dando cuenta que estas formas de vida son creadas histórica y socialmente por las comunidades a partir de sus propias y diversas maneras de resolver (física, emocional, mental y espiritualmente) una serie de relaciones *fundantes: con la naturaleza* (lo tecnoeconómico y las distintas formas de instalación humana); *consigo misma en tanto comunidad* (relaciones sociales, sistemas de poder, *ethos* y cosmovisión);⁴⁴ *con otras comunidades* (guerra/paz; diversas formas de intercambios económicos y/o simbólicos) y *con lo que cada comunidad vive y califica (desde sus propios códigos) como “sagrado”, “trascendente” o de alta relevancia* en función de dar *continuidad y plenitud de sentido* a la totalidad de la existencia.

No viene al caso en esta oportunidad ampliar estas relaciones que consideramos *fundantes* porque operan como *una matriz* que sostiene dinámicamente las más diversas formas de vida. Tampoco vamos a detenernos a considerar el largo historial de tan polisémico término.

En su momento la antropología clásica buscó *describir* (método etnográfico) y *comprender* (método etnológico) esas formas de vida tomando como referencia los principios y modalidades organizativas que las fueron constituyendo históricamente. En las llamadas sociedades arcaicas (de *arjé*, originales), el “plan maestro” que determinaba estas acciones estaba sostenido en premisas propias del orden de lo mítico-simbólico. Eran justamente los relatos vividos y calificados como sagrados los que fijaban las líneas argumentales de cómo organizar la comunidad en todos sus niveles, con un marcado e importante rol (y performatividad) de los jefes y chamanes. Lo organizacional estaba pautado (y actuado) desde el sistema de creencias y, evidentemente, funcionaba desde otros principios distintos a la racionalidad occidental post-Grecia.

42 Kusch, R. (1976). *Geocultura del hombre americano*. Buenos Aires, Ediciones García Cambeiro.

43 Ver Santillán Güemes, R. (1985). *Cultura creación del pueblo*. Santillán Güemes, R. (2000). *El campo de la cultura*. Santillán Güemes, R. (5 y 6 de septiembre de 2000). Educación y cultura. *Conferencia Iberoamericana de Ministros de Cultura*. Ciudad de Panamá, Panamá. En: <http://www.oei.es/santillan.htm>

44 Ver la nota siguiente.

Más allá de que existiera o no un término para designar esa abstracción que hoy se denomina “organización”, obviamente esta se halla presente desde los primeros pasos dados por la humanidad en cuanto tal. Es dialécticamente constitutiva de las distintas formas de vida.

Entre otras posibilidades, la etnología clásica supo clasificar las distintas comunidades de la historia de la humanidad a partir de la principal actividad económica desarrollada y tomando en cuenta las organizaciones de trabajo y sistemas de adaptación que se ponían en juego para la obtención del sustento en distintos territorios. Asimismo, se estudiaron las íntimas relaciones existentes entre dicha base económica y los respectivos *ethos* y *cosmovisiones* que fundamentaban y orientaban los procesos organizacionales. Clifford Geertz (1995)⁴⁵ afirma que “el *ethos* de un pueblo es el tono, el carácter y la calidad de su vida, su estilo moral y estético, la disposición de su ánimo; se trata de la actitud subyacente que un pueblo tiene ante sí mismo y ante el mundo que la vida refleja. Su cosmovisión es su retrato de la manera en que las cosas son en su pura efectividad; es su concepción de la naturaleza, de la persona, de la sociedad. La cosmovisión contiene las ideas más generales de orden de ese pueblo”.

Indudablemente es importante retener estos conceptos por la relevancia que adquieren al encarar el tema de la gestión cultural desde las organizaciones comunitarias que en su accionar van a expresar de manera explícita o implícita determinado *ethos* y cosmovisión.

En lo que respecta a las formas de organizar la economía entre las comunidades originarias, sobresalen tanto las actividades llamadas apropiadoras (recolección, caza, pesca, marisqueo) como las productivas, que implican la “creación” de bienes naturales a través de la agricultura y la ganadería.⁴⁶

En términos actuales, cabe decir que al encarar la conquista de América, los españoles se chocaron con uno o más de estos tipos de organizaciones culturales (formas de vida), de modo que la “colonización” de América constituyó el triunfo de un tipo de organización cultural (sistema tecnoeconómi-

45 Geertz, C. (1995). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, Gedisa, p. 118 y ss.

46 Una clasificación bastante común en este campo es la siguiente: Pueblos cazadores y recolectores; Pescadores, mariscadores; Pueblos agricultores incipientes (agricultura con un pequeño excedente); Pueblos agricultores propiamente dichos; Pueblos pastores; Estados o imperios regionales en los cuales aparece la urbanización, una determinada estratificación social y ciertas organizaciones más diferenciadas ligadas a lo militar, la planificación, la administración, las relaciones con lo sagrado y lo artesanal.

co, institucional y simbólico) sobre otro(s). A partir de entonces, colonialismo, imperialismo y globalización mediante, las comunidades locales (indígenas, mestizas y/o criollas) quedaron atrapadas en las redes del poder organizacional noroccidental, es decir, en sus formas económicas y sus modos de procesar y organizar lo “real”.

Es tal la complejidad cultural en juego en los tiempos que corren, que incluso los propios pueblos originarios cuentan hoy con ONG, páginas web y participación en redes sociales, donde reafirman sus ancestrales formas de organizar y concebir sus espacios y universos simbólicos cotidianos y “extracotidianos”, sus mitos fundantes.

Y no solo eso: varias de las organizaciones vinculadas con la cultura comunitaria *hacen suyas* (se apropian positivamente) las ideas del *Buen Vivir* de las comunidades indígenas, incluso viviendo en grandes conglomerados urbanos y sosteniendo prácticas de otros *ethos*. Pero no nos adelantemos.

La cultura como producción simbólica o producción de sentido

El segundo bloque de definiciones de cultura pone el énfasis, de manera implícita o explícita, en la producción simbólica o producción de sentido, ya sea desde una perspectiva más amplia (simbólico-antropológica) o más restringida y elitista (sólo las “bellas artes”, la llamada “alta cultura”, donde según Pierre Bourdieu lo que se juega es “la distinción”).⁴⁷

De alguna manera, este segundo “bloque” podría considerarse no como algo separado sino como una ampliación de la concepción que se acaba de presentar, cuyas principales finalidades son: garantizar la “*continuidad*” social

47 Como es sabido en su origen, la palabra cultura está relacionada o menta el cultivo de la tierra (*cultus*) con todas sus implicancias: trabajo, ritos, fiestas. El término también está ligado a la acción de habitar (*collo, collere*) un territorio que deviene *mun-do* a partir de la acción humana. Menta un *hecho social total* que transcurre en la vida cotidiana y que incluye múltiples formas de participación social. Pero es a partir del Renacimiento que aquel significado “terrenal” y ligado al mundo doméstico, al *pago*, a la *querencia*, a un espacio cultural muy concreto, se desplaza a otro tipo de cultivos íntimamente ligados al surgimiento de la conciencia racional con sus diversas variantes filosóficas, científicas y especialmente a las llamadas “bellas artes”, la música “seria” o académica, la “gran” literatura, etc. Esta concepción, acotada y discriminadora por cierto, sigue siendo aún hoy el modelo que sustenta muchas políticas culturales en la actualidad y alimentando el imaginario de muchos artistas y productores del campo.

de una determinada forma de vida (producción, reproducción, actualización histórica) y otorgar “*plenitud*” y “*sentido*” a la totalidad de su existencia. Con respecto a esto último, Gustavo González Gazqués,⁴⁸ al reflexionar sobre la concepción de cultura de Rodolfo Kusch, afirma que “la totalidad de una cultura difícilmente se obtenga por la sumatoria de sus ‘partes’, sino en todo caso por el hallazgo de aquello que le imprime un sentido específico a cada una de ellas y las integra como totalidad. En consecuencia, la cultura no consiste en una mera totalidad de ‘cosas’, sino de *sentidos*”.

Dentro de esta segunda entrada es insoslayable la influencia del ya citado antropólogo Clifford Geertz (1995) y su concepción semiótica de la cultura. En las últimas décadas, la antropología y la sociología de la cultura fueron influenciadas por los planteos de este autor quien, en línea con Max Weber pero también con Hans Gadamer y Paul Ricoeur, considera que “el hombre es un animal inserto en una trama de significaciones que él mismo ha tejido” y que la cultura es “esa urdimbre cuyo análisis está a cargo de una ciencia interpretativa en busca de significaciones”.

Por su parte, el crítico, investigador y gestor cultural paraguayo Ticio Escobar afirma que “lo cultural es lo social mismo considerado desde un cierto punto de vista: el del sentido que inventan los sujetos colectivos para organizar su experiencia del mundo y comprender lo inexplicable: el fundamento y el origen, el deseo y la muerte. La cultura es la propia sociedad en cuanto se imagina a sí misma y se autointerpreta a través de metáforas y discursos, de reflexión y de poesía”.⁴⁹

Otra interesante definición es la que aporta el antropólogo brasileño Darcy Ribeiro,⁵⁰ quien en otro contexto y con otros fines (está teorizando sobre los procesos civilizatorios) asegura: “En una sociedad considerada históricamente en cierto lugar y en cierto tiempo, esos tres sistemas (el adaptativo, el asociativo y el ideológico), en su carácter de *cuerpos simbólicos* de pautas socialmente transmitidas de generación en generación, forman su cultura”.

48 González Gazqués, G. (1989). “Cultura” y “Sujeto Cultural” en el pensamiento de Rodolfo Kusch. En Azcuy, E. (ed.), *Kusch y el Pensar desde América*. Buenos Aires, CELA, Fernando García Cambeiro, p. 17.

49 Escobar, T. (1995). *Sobre cultura y Mercosur*. Asunción, Editorial Don Bosco / Ñandutí Vive.

50 Ribeiro, D. (1970). *El Proceso Civilizatorio*. Universidad Central de Venezuela, p. 28. El destacado en cursiva es nuestro.

Al comienzo de este ítem se proponía considerar a esta entrada que toma como referencia la producción de sentido como una amplificación o intensificación de la visión socioantropológica de cultura propuesta anteriormente, porque se trata de poner en foco todos y cada uno de los citados *cuerpos simbólicos* que subyacen y se expresan de manera tangible y/o intangible en todas y cada una de las relaciones fundantes que configuran la matriz de una determinada forma integral de vida.

Por nuestra parte, entendemos que es a través de diversos y complejos “caminos” materiales e inmateriales, tangibles e intangibles, que una sociedad y/o parte(s) de ella (clases dominantes, sectores populares, comunidades, grupos contrahegemónicos, etc.) crean y despliegan desde su práctica concreta determinados universos simbólico-expresivos que, *por un espacio de tiempo*, contienen *las claves que otorgan sentido a ciertos estilos de vida* y a los modos concretos de garantizar la producción, reproducción y actualización histórica de esas claves. Es evidente que esto no sucede en un espacio neutro y ahistórico sino todo lo contrario, por lo que deberá observarse en cada caso qué tipo de intereses y objetivos políticos y económicos están poniendo en juego las fuerzas socio-culturales interactuantes en un determinado espacio de tiempo. También es indudable que lo que prima es la diversidad cultural y no un único “*entramado simbólico de fondo*” determinando como en otros tiempos ciertas correspondencias entre pensamiento, sentimiento y acción.

No está demás reiterar una vez más que los principios formativos que sostienen las distintas formas de vida no son ni neutros ni eternos, son construcciones sociales cuyas actualizaciones históricas y políticas son inevitables y, a menudo, sumamente conflictivas y dolorosas.

Estos *principios formativos* pueden tener un soporte racional pero condensan, además, un conjunto de valores, motivaciones, sentimientos, aspiraciones, imágenes, ideas y creencias que influyen fuertemente a la hora de decidir políticas públicas, y sobre todo *proyectos de vida*, porque son los que direccionan el hacer y lo *sostienen*, diría Gadamer. Tienen su influencia y su impacto, porque son parte constituyente del *ethos* grupal (éticas sociales) y desde *ahí* inciden en la toma de decisiones de todo tipo: desde participar de la invasión a Irak o no, autorizar la instalación de papeleras contaminantes o no, hasta vender indiscriminadamente tierras fiscales o no, dejar talar un bosque o no, amparar la educación artística o privatizarla, levantar los feriados de carnaval o dejar que sigan siendo días laborables. Como bien dice la antropóloga mexicana

Lourdes Arizpe, las políticas culturales tienen “el poder de *definir e imponer significados* acerca de cómo vemos el mundo que hoy (entre otros aspectos) se concentra en las grandes industrias culturales transnacionales”.⁵¹ Las famosas y tan vigentes “batallas culturales”...

Cultura como recurso⁵²

La tercera entrada al problema de la cultura es la que nos presenta George Yúdice (2002)⁵³ desde un campo que algunos denominan “Estudios Culturales Latinoamericanos” y que otros, como Daniel Mato,⁵⁴ prefieren llamar “Estudios y otras prácticas intelectuales en Cultura y Poder”. Más allá de estas “rispedeces” que no profundizaremos en esta oportunidad, cabe decir que es Yúdice quien estudia, problematiza e instala el tema de *la cultura como recurso*, enmarcándola en lo que llama “la era de la globalización” y resaltando, por un lado, que en el seno de esta se ha dado un proceso de *creciente instrumentalización de la cultura* y el surgimiento de una nueva división internacional del trabajo cultural.

Esto significa que la cultura se ha convertido en un *medio de legitimación “para”* múltiples objetivos no contemplados, en principio, en la organización del “sector cultura” que se verá más adelante. Sea una decisión tomada desde las políticas públicas o privadas, la instalación de un museo será *un medio para* promover el *desarrollo urbano* e incrementar el turismo; las industrias culturales, en principio, solo serán *medios para* suscitar el crecimiento y la acumulación económica; la gestión cultural generará acciones *para* resolver conflictos sociales relacionados con problemas de inclusión, cuestiones de género, antirracismo y otros tipos de discriminaciones; el desarrollo de las artesanías y la producción de contenidos será un *medio para* generar fuentes de empleo para la población, y se realizarán talleres o se-

51 Citada en Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados de México, “Definición en Cultura”. En:

http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_cultura.htm

52 Consultando distintos diccionarios y en función de nuestros intereses, resaltamos las siguientes acepciones de *recurso* puestas en plural: “bienes, medios de subsistencia, medios en general, procedimientos, posibles, fortuna, capital”.

53 Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura global*. Barcelona, Gedisa.

54 Mato, D. (2005). Op. cit.

minarios *para* colaborar con “la construcción de ciudadanía” o *para* afianzar la defensa de los derechos humanos.

Desde esta perspectiva, la cultura deviene en *recurso* tanto de *acumulación* como de *resolución de problemas*, no necesariamente característicos o propios de lo que se suele denominar “el campo de lo cultural”. La cultura, dirá Michel de Certeau, pasará a ser *un modo de “valerse de”*.⁵⁵

Yúdice insiste en considerar que *la cultura como recurso* cobró una legitimidad que antes no tenía, desplazando de esta manera otras interpretaciones de la cultura y, desde su punto de vista, se instituye como “un nuevo marco epistémico”⁵⁶ que absorbe y anula concepciones como las ya presentadas: especialmente la restringida (en tanto signo de “distinción” que caracteriza la “alta cultura” con sus respectivos posicionamientos por parte de las clases dominantes) y la cultura como forma integral de vida (y otras definiciones socioantropológicas análogas). Esto significa que la cultura dejó de tener un valor “trascedente” y de operar como una manifestación de la creatividad popular.⁵⁷

Del mismo modo, hoy en día, globalización mediante, *la cultura recorre transversalmente los aspectos más dinámicos de la vida contemporánea* y, en consecuencia, lo que se le demanda es que solucione problemas que antes eran inherentes a la esfera de la política (las relaciones sociales) o a la esfera de la economía (la producción).

Desde nuestro punto de vista, el valor de la propuesta de Yúdice está en haber señalado la relevancia que adquirió este fenómeno en los últimos tiempos, atravesados por los procesos de globalización, y en haber dado cuenta de cómo “estalla” la esfera de la cultura en sentido estricto (el “sector cultura”) para pasar a ser *operada* en gran parte de manera consciente y deliberada por agentes de otras esferas: la económica y la política.

Por último, es muy relevante la afirmación de Yúdice cuando asevera que

55 Michel de Certeau se refiere, además, a una “semiótica general de las tácticas”.

56 Una “*episteme* posmoderna”, dirá en un momento.

57 En principio Yúdice no explicita claramente si además anula y absorbe la cultura como producción de sentido pero, como se podrá apreciar luego de leer sus textos, es en ese nivel donde el recurso de la cultura adquiere relevancia. Siguiendo a Pierre Bourdieu, podría decirse que lo que subyace al planteo en cuestión es el concepto de capital simbólico que define las herramientas (¿recursos?) usadas por los individuos y las instituciones en un campo (¿el de la “cultura integral”?) para ganar dominación y reproducirse a sí mismas en el tiempo.

“*la gestión es cada vez más el nombre del juego*” y, tal como fuimos viendo, esta adquiere sentido en la insoslayable imbricación con los otros dos elementos de la tríada: políticas culturales y concepción de cultura.

Luego de esta breve síntesis de las concepciones de cultura, podemos pasar al segundo eslabón de nuestra tríada.

Políticas culturales

Tomando como referencia pero a la vez ampliando conceptos tanto de Néstor García Canclini (1987 y 2005)⁵⁸ como de otros autores, en el presente trabajo entenderemos por *políticas culturales* un conjunto de *intervenciones, acciones y estrategias* que distintas instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas, comunitarias, etc., ponen en marcha con el propósito de:

- *Orientar el sentido* de las mismas hacia la concreción de determinados objetivos de desarrollo o proyectos de vida y *no otros*.
- Satisfacer las necesidades y aspiraciones estrictamente “culturales”, simbólicas y expresivas de la sociedad en sus distintos *niveles* (socio-económicos), *modalidades* (género, clase social, edad, pueblos originarios, minorías étnicas, etc.) y *entornos*.⁵⁹

El cometido y la razón de ser de las políticas culturales son, entonces, *tomar decisiones* respecto de cómo operar y poner dinámicamente en juego (gestionar, gestar) los elementos culturales (materiales, de organización, de conocimiento, simbólicos y emotivos)⁶⁰ de una comunidad, sociedad, región o nación en función de cumplir los objetivos en cuestión, que jamás son políticamente neutros.

Se entrecruzan diferentes maneras de percibir, sentir, valorar, pensar, sig-

58 García Canclini, N. (ed.) (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México, Grijalbo. García Canclini, N. (2005). Definiciones en transición. En Mato, D. (comp.), *Cultura, política y sociedad*. Buenos Aires, Editorial CLACSO.

59 Ver hacia el final del presente capítulo la interesante propuesta que al respecto realiza Javier Echeverría al presentar su hipótesis de los Tres Entornos: 1) *la naturaleza*, 2) *la ciudad* (polis) y 3) *espacio electrónico* que “no es sólo internet”.

60 Bonfil Batalla, G. (1982). Lo propio y lo ajeno: Una aproximación al problema del control cultural. En Colombres, A. (comp.), *La Cultura Popular*. México, Premiá Editora. Más adelante se desplegará su idea de “control cultural” que, aunque deba ser actualizada históricamente, sigue siendo muy operativa en nuestros campos de acción.

nificar, producir, organizar, construir, reproducir y controlar lo “real”. Interactúan con distintos grados de conflictividad prácticas estéticas e imaginarios disímiles, políticas y modelos de gestión cultural, representaciones sociales, modos de producción artística, performatividades y comportamientos espectaculares que deberían ser reconocidos, explorados y evaluados multidimensionalmente y evitando miradas unidimensionales, ahistóricas y etnocéntricas.

En un forzado esquema, algunos autores como Ezequiel Ander-Egg (1992), un pionero en estas temáticas, clasifican las políticas culturales en tres grandes grupos, a saber:

- *Patrimonialistas*. Políticas que ponen el acento en la preservación, en “el fomento de las actividades superiores y la conservación del patrimonio cultural”.
- *Difusionistas o de democratización cultural*. Políticas cuyo eje principal está puesto en la difusión de los valores de la llamada *alta cultura*; su objetivo, es “transmitir y difundir las riquezas del patrimonio cultural y, de manera especial, la producción artística”. Este tipo de políticas suele estar ligada a la cultura de masas.
- *Democráticas*. Políticas que privilegian la participación creativa y operan como un sistema que pretende repartir “en forma equitativa entre los grupos sociales los espacios y recursos de la cultura, dando así a todos igual oportunidad de desarrollar sus propios valores y de acceder a los creados por otros pueblos. Sería el (ejercicio del) pluralismo cultural” (Colombres, 2009).

Es más que interesante la modelización, también tripartita y sumamente operativa, construida por Pablo Mendes Calado (2015),⁶¹ quien propone hablar de políticas culturales “democratizadoras, democráticas y recursistas”, presentando “estos tres modelos conforme a tres variables: noción de cultura, intervención del Estado y rol de la ciudadanía”.

Por *políticas de democratización*, Mendes Calado entiende “aquellas que prácticamente homologan la cultura a las bellas artes, la filosofía y la historia occidental, y en menor medida las formas culturales *no occidentales*, ligadas a la concepción etnográfica; las intervenciones del Estado, en este caso, tienden

61 Mendes Calado, P. (2015). *Políticas culturales: rumbo y deriva. Estudio de casos sobre la (ex) Secretaría de Cultura de la Nación*. Caseros, RGC Libros.

a la preservación del patrimonio, la difusión de las producciones artísticas y el fomento de la creación; de la ciudadanía, por su parte, se espera que se acerque a estos valores *verdaderos*, que cultiven sus espíritus en las vertientes del saber universal; el problema de la identidad está todavía íntimamente ligado al Estado-Nación, a una concepción esencialista y ahistórica”.

Por su parte, las *políticas democráticas*, desde su punto de vista, “amplían el concepto de cultura hacia un registro antropológico, las artes quedan así subsumidas dentro de la categorización junto a otras manifestaciones de la vida de las sociedades más vinculadas a la vida cotidiana; el Estado, si bien conserva las funciones antes mencionadas, se orienta hacia el fomento de la participación universal de la ciudadanía en la vida cultural; se procura así un cambio de actitud desde la expectación hacia la participación; la identidad es concebida como un fenómeno histórico, de negociación permanente por parte de toda la sociedad, se concibe la factibilidad de la unidad nacional a nivel político conjugada con la multiplicidad de pertenencias identitarias”.

Por último, Mendes Calado considera como *políticas recursistas* aquellas que conciben como culturales una pluralidad de problemas anteriormente ajenos: desarrollo económico, exclusión social, género, desempleo, urbanismo, comportamiento cívico, discriminación, migraciones, ecología, etc. Se postula, en este caso, que “a través de intervenciones desde un enfoque cultural el Estado puede aportar a la resolución de estos problemas; la ciudadanía, por su parte, actúa fundamentalmente instalando estas cuestiones en agenda a través de los diferentes movimientos sociales nucleados en rededor de estas cuestiones; la identidad ya no solo es mutable, sino que además se concibe como múltiple, las pertenencias se multiplican”.

A continuación, desplegaremos brevemente –por su vigencia, relevancia y operatividad en el campo que nos ocupa– lo que consideramos la principal y más completa clasificación de políticas culturales: la elaborada por Néstor García Canclini en 1987.⁶² En este sentido, no dudamos de la importancia que tiene el conocimiento de esta tipología por parte de las organizaciones sociales, sobre todo en el momento de tomar las decisiones que correspondan según sus propios objetivos y necesidades.

62 García Canclini, N. (ed.) (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México, Grijalbo. La tipología que presentamos figura en la Introducción.

Políticas culturales: paradigmas, agentes y modos de organización

García Canclini propone una tipología que al día de hoy sigue ordenando las discusiones dentro del campo. Las concepciones y los modelos que organizan las políticas culturales son los ejes en los cuales focaliza su análisis abandonando de esta forma “los tratamientos descriptivos y burocráticos”. Así, el autor realiza una clasificación de diferentes paradigmas relacionándolos con los *agentes sociales* que lo sustentan, las maneras de estructurar *la relación entre política y cultura* y, finalmente, con *las concepciones de desarrollo cultural* que maneja cada uno de los paradigmas descritos.

Mecenazgo liberal

El mecenazgo tiene su origen en el Renacimiento, en los encargos que realizaban tanto papas y reyes como la burguesía en ascenso. La ausencia de un Estado impulsor de la producción cultural siembra las bases para el surgimiento de esta forma de promoción de la cultura, que aún hoy subsiste con sus rasgos clásicos: una familia poderosa o un/a empresario/a que otorgan dinero para la creación artística basándose en sus gustos y criterios personales.

Este paradigma supone al desarrollo de la cultura como resultado de relaciones, decisiones y actos individuales. No hay una intención de responder a demandas culturales del conjunto de la sociedad. En la actualidad, con este tipo de política suelen buscarse réditos publicitarios o una acumulación de prestigio a través de ciertas producciones, por lo general artísticas, que obviamente favorecen el posicionamiento del patrocinador o patrocinadora (nuevo/a mecenas).

A menudo –destaca García Canclini–, esta concepción mecenal se encuentra incrustada en la estructura estatal, sobre todo cuando esta carece de instituciones para promover la cultura o de organizaciones democráticas que regulan la participación en la producción cultural.

Tradicionalismo patrimonialista

El origen de este paradigma se encuentra en los Estados oligárquicos y en los movimientos nacionalistas de derecha. Se concibe la nación como un conjunto de individuos unidos por lazos “naturales”, como la tierra o la raza, e irracionales, como el amor a la tierra o la religión. Quedan fuera, de esta ma-

nera, las diferencias y desigualdades *sociales* entre sus miembros.

Se rechaza la historia en tanto devenir, porque el objetivo es afirmar un momento determinado, previo a la industrialización y a la urbanización, identificando los intereses nacionales con los de las grandes familias y *los patricios*.

En la “tradicición” se diluye la dinámica histórica que originó tanto el concepto como el sentimiento de Nación. Es decir, todo el proceso de formación de las tradiciones nacionales es *narrado legendariamente* o reducido a un simple trámite “necesario” para que puedan surgir las instituciones y formas de relación social que aseguran la esencia de la Nación, de una vez y para siempre: Ejército, Iglesia, familia y propiedad.

De modo que la política cultural delineada apunta a salvaguardar la cultura en tanto folclore, pero concebido como un elemento apolítico, cosificado y, además, pintoresquista y descontextualizado. El folclore pretende encontrar la cultura nacional en la tierra, la sangre o las virtudes de un pasado desprendido de las condiciones en las que acontecieron.

En este punto, cabe recordar la caracterización de Antonio Gramsci respecto de las funciones del folclore, la cultura de la clase subalterna, que, en tanto ambivalente, *impugna y narcotiza*. Impugna en la medida en que da cuenta de la existencia de una concepción del mundo y de la vida diferente y en contraposición a la hegemónica. Pero a la vez narcotiza, porque dentro del folclore existen sin mayores modificaciones elementos y expresiones culturales producidas por la misma cultura dominante. De esta forma, la cultura subalterna, nacida esencialmente para enfrentar al poder, termina siéndole funcional.

Estatismo populista

Los procesos de independencia y revolución originaron otra concepción *sustancialista* de la cultura: tanto el ejercicio como el control de la identidad se derivan de la cohesión que el Estado representa. El Estado se erige como condensador de los valores nacionales y regulador de las relaciones entre las partes que constituyen la sociedad. Es a través de la conciliación de los intereses de los diferentes sectores, que estos logran participar en una totalidad que los abarca y protege.

García Canclini señala que la participación se mantiene a través de diferentes instrumentos, como “la figura mitologizada de un líder (Getúlio Vargas en Brasil o Juan Domingo Perón en la Argentina), o por una estructura partidario-estatal jerárquicamente cohesionada (el sistema mexicano)”. El pueblo

es aludido como destinatario de la acción de gobierno y no reconocido como fuente y justificación de ella. Las iniciativas populares son impulsadas a subordinarse a los intereses de la Nación, los cuales son fijados por el Estado, y cualquier forma de organización independiente de las masas es desacreditada. Este tipo de política cultural busca la continuidad de la identidad nacional a través de preservar el aparato estatal. Se reproducen las estructuras ideológicas y las relaciones sociales que legitiman la identidad entre Estado y Nación, pero no de manera mecánica y repetitiva sino de forma tal que se adecúen a las nuevas etapas de desarrollo capitalista. En esa dirección, se promueve la cohesión entre “el pueblo” y las llamadas burguesías nacionales contra la oligarquía.

La privatización neoconservadora

La crisis mundial de mediados de la década de 1970, el contexto latinoamericano y el auge de las dictaduras militares sirvieron como telón de fondo a la reconversión del papel del Estado en la acción cultural. La reorganización monetarista que se planteó como solución a los problemas económicos marchó a la par de una reducción del gasto público en servicios sociales tales como programas educativos, culturales, financiación de la investigación científica, etcétera.

El objetivo clave de la doctrina neoconservadora a través de la cultura es fundar nuevas relaciones ideológicas entre las clases y encontrar un nuevo consenso. La forma de llevarlo a cabo es transfiriendo al sector privado los recursos de la iniciativa cultural, reduciendo la participación del Estado y controlando la de los sectores populares. En la Argentina, el reordenamiento monetarista solo pudo llevarse a cabo a través de una violenta dictadura militar. En esos años, se produjeron drásticos cambios en la cultura y en la vida cotidiana, puesto que el llamado proceso de reorganización nacional se llevó a cabo por medio de la “neutralización” de la oposición y la resistencia. La censura a los artistas, la privatización y elitización de actividades educativas y científicas⁶³ junto con la desaparición de personas se convirtieron en moneda corriente.

El campo cultural se despolitiza y, bajo el control militar y administrativo, deja su espacio para que sea ocupado por las empresas.

63 Solo se promovían las investigaciones científicas que tuvieran consecuencias inmediatamente utilizables por aquellas áreas que ponderaba la política monetarista

Democratización cultural o “democratización difusionista”

Bajo la primacía de este paradigma, el objetivo de la política cultural es distribuir y popularizar el arte, el conocimiento científico y las demás formas de la “alta cultura”. La premisa básica de la cual se parte es que la difusión corregirá las desigualdades en el acceso a los bienes simbólicos. Es así como se niega el rol de las personas como creadoras de cultura; el patrimonio simbólico es concebido de una manera estrecha restringiéndolo a la cultura de las élites.

Las objeciones que se le realizan a este modelo de política cultural son principalmente dos. Una en relación con la definición elitista de la cultura de este paradigma, la cual es valorada unilateralmente por el Estado e impuesta al resto de la sociedad.

La otra estriba en el hecho de que el distribucionismo es, en realidad, un “mitigante”, porque ataca los efectos de la desigualdad en el acceso de las clases y no actúa sobre las causas de una producción y consumo diferenciales de bienes culturales.

Democracia cultural participativa

Este paradigma enfatiza la actividad en detrimento de las obras, y la participación en el proceso antes que el consumo de los productos. Se maneja una definición amplia de cultura o de *culturas*: se defiende la coexistencia de múltiples culturas en una misma sociedad y se propicia su desarrollo. Las relaciones igualitarias de participación de cada individuo en cada cultura y de cada cultura respecto de las demás son favorecidas, ya que es vital la promoción del desarrollo de todas ellas porque representan a todos los grupos que componen la sociedad.

En 1978, la Unesco lleva a cabo, en Bogotá, la conferencia regional para América Latina y el Caribe. Allí se introduce la idea de democracia cultural como una noción superadora de la de democratización de la cultura, concepto que estaba vigente desde la Conferencia Intergubernamental de Venecia (1970).

Como bien recuerda Mendes Calado (2015), para entonces “la vinculación entre cultura y desarrollo era ya lugar común, al menos desde lo discursivo; otro tanto puede decirse en relación con el tema de la necesaria planificación de las políticas culturales”. Desde su punto de vista, la novedad más trascendente se da en la introducción del informe, a saber: “La democracia

cultural solo se alcanza cuando se garantiza la participación plena, lo que significa lograr que los individuos y sus grupos organizados dejen de ser meros receptores para convertirse en agentes del desarrollo”.⁶⁴

Sin embargo, asegura Mendes Calado, “el conjunto del informe deja la impresión de que la referencia a la democracia cultural no trascendía aún el orden de lo discursivo. Así lo evidencia un extenso apartado en el cual se explica que una política cultural se compone de una concatenación de objetivos, funciones de Estado y funciones instrumentales; entre los objetivos aparece la necesidad de democracia cultural, sin embargo las funciones remiten a protección del patrimonio, formación y creación artística, y difusión cultural, todos tópicos ligados a una concepción de democratización de la cultura”.

Es importante destacar que este paradigma de política cultural se asienta sobre una concepción amplia de cultura y en él se halla la posibilidad de desarrollo de un trabajo cultural comunitario autónomo por parte de las organizaciones sociales, con el apoyo y fomento del Estado.

Esto no sucede con el paradigma de la “democratización de la cultura” que parte de la premisa de que la cultura es algo ya establecido, inamovible, que debe acercarse a la población para de esta forma “elevar su nivel”. De modo que en el trasfondo de esta propuesta pervive, y en todo su esplendor, aquella vieja idea elitista que sabe contar también hoy con su cara o máscara “progresista” e incluso “academicista”, cuando se ponen en práctica estrategias que se sustentan en presupuestos tales como: “Yo tengo la cultura y la llevo a los barrios” (que se supone que no la tienen) o “presento la cultura como dádiva” en ciertos espacios públicos cargados de significación (especialmente a través de “megaeventos” al aire libre en la época veraniega).

Por supuesto que los paradigmas que propone García Canclini son construcciones, tipos ideales, modelos que intentan captar una determinada realidad. Por lo tanto, aquí también es importante jugar con esa concepción (y herramienta) antropológica que se sintetiza en la acción de “diacronizar lo sincrónico”.

Desde el punto de vista sincrónico (eje de la simultaneidad), muchos de estos paradigmas coexisten “aquí y ahora” en la Argentina, en las administraciones provinciales y municipales. Incluso, como luego veremos, en el seno de la misma Secretaría de Cultura de la Nación.

64 Unesco (1978), pág. 10.

Al diacronizar (eje de la sucesión), se inyecta la historia o, mejor, lo histórico. De modo que podría decirse que desde los años ochenta hacia nuestros días, *a nivel de las políticas públicas* habría un cierto desarrollo cronológico o direccionalidad que va del paradigma de la “democratización difusionista” (década de 1980 en la Argentina, a partir de la recuperación democrática), pasa por el paradigma de la “privatización neoconservadora” que tiene su clímax en la década menemista (años noventa) y llega al nuevo siglo –a pesar de que se dieron algunas experiencias antes de la crisis del 2001 y la caída del gobierno de Fernando de la Rúa–, cuando se desarrollaron acciones y prácticas ligadas a lo que Mendes Calado llama políticas recursistas y comenzó a generarse una tendencia hacia la instalación del paradigma de la “democracia participativa”.

A nuestro entender, esto último se manifiesta, de alguna manera, a través de ciertas acciones encaradas por la Secretaría de Cultura de la Nación a partir de 2004 y, en algunos casos, con permanencia después del cambio de gobierno, en diciembre de 2015, lo que puede observarse en distintos documentos de trabajo, en los preparatorios del primer Congreso Nacional de Cultura y, más que nada, organizativamente, en la creación de la UPPE (Unidad de Programas y Proyectos Especiales). Como se historiza en otro texto, se trataba de un grupo cuya tarea era elaborar la política social de la Secretaría hacia la población en condiciones de vulnerabilidad con un nivel de operatividad y ejecución que permitiera dar *respuestas rápidas* a las *necesidades sentidas* del territorio. “Nuevas líneas de acción surgieron. Las más destacadas estaban destinadas a la construcción de ciudadanía y promoción de derechos culturales; al reconocimiento de las identidades de los Pueblos Indígenas; al fomento de iniciativas para Jóvenes; y al Fortalecimiento de Organizaciones Sociales. Esto respondía a la identificación de actores que hasta entonces no estaban contemplados como destinatarios específicos de este tipo de políticas. La UPPE trataba de poner en juego el valor de la cultura como potente herramienta de transformación social. (...) En fin, nuestra concepción política implicaba apoyar lo preexistente, fortalecer el trabajo colectivo como principio de reconstrucción del tejido social y plantear que *la cultura la hace el pueblo* y es este, a través de sus organizaciones, quien debe contar con recursos para sostener, ampliar y mejorar sus capacidades de producción cultural”.⁶⁵

65 Benhabib, D. (2018). Puntos de cultura. Dinámica de lo impensado. En Prato, A. y Segura, M. (eds.), *Estado, sociedad civil y políticas culturales. Rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y 2017*. Caseros, RGC Libros.

En este sentido, pudimos observar en varios congresos provinciales de cultura y en algunas docenas de ponencias escuchadas que, de a poco, se instalaban cada vez más discusiones que tenían como foco de atención algunos de los siguientes temas más próximos al paradigma de la democracia cultural participativa: la recuperación del sentido de lo público; la valoración de la creación sociocultural autónoma tanto privada como comunitaria; la promoción de un pleno acceso a los bienes simbólicos; la puesta de límites al “fundamentalismo” del mercado; el pleno ejercicio de los derechos culturales; y, en síntesis, la realización de proyectos de vida más justos, dialógicos, concertantes y solidarios o, dicho con nuestras palabras, proyectos relacionados con la creación de nuevas formas de *vivir (dignamente), en comunidad, con un sentido*.

Pero, reiteramos, a pesar de la tendencia hacia la construcción de una democracia cultural participativa en el nivel de lo sincrónico y en el campo de las políticas públicas, lo que sigue predominando son las mencionadas “incrustaciones” o yuxtaposiciones entre distintos tipos de políticas culturales.

Por otra parte, cabe recordar que el texto de García Canclini es del año 1987 e, inevitablemente, no hace referencia específica al paradigma que ayudara a instalar oportunamente George Yúdice de *la cultura como recurso*.

Gestión cultural

Los actores

Llegamos entonces al tercer –y último– eslabón de nuestra tríada. Se trata de un elemento que, hasta no hace mucho tiempo, se reducía a las acciones emprendidas en tres áreas o cuestiones específicas: (a) la gestión del patrimonio histórico cultural con un predominio del material o tangible frente al inmaterial o intangible; (b) la promoción del patrimonio natural de determinadas regiones o zonas (lo que podría englobarse en el turismo cultural) y el diseño de las ciudades modernas; (c) la programación artística y producción de espectáculos.⁶⁶

Estas líneas de gestión cultural eran (y son) llevadas a cabo por distintas instituciones, sobre todo entidades estatales: ministerios, secretarías y direcciones de cultura o de turismo, sobre las que recae la responsabili-

66 Más adelante se profundizará sobre las distintas áreas propias del llamado “sector cultura”.

dad de la planificación pública en esas materias. También los organismos supranacionales desarrollan políticas de conservación del patrimonio material e inmaterial, que impactan en los territorios y suelen requerir de parte de los estados municipales, provinciales y nacionales una gestión cultural acorde a esos lineamientos.

En este perfil, las empresas privadas son consideradas como otro tipo de actor que gestiona cultura. Existen infinidad de productoras, agencias, compañías, etcétera, que desarrollan emprendimientos culturales que podrían ubicarse en el rubro de las llamadas industrias culturales. Cabe destacar que este tipo de empresas han irrumpido en los últimos años con una fuerza impactante en términos de su aporte al producto bruto nacional, entre otras cosas.

Las organizaciones sociales, salvo casos muy específicos, han estado lejos de esta disciplina y del “sector cultura” en general. Por este tipo de instituciones transitaba la llamada *animación sociocultural* que la Unesco define “como el conjunto de prácticas sociales que tienen como finalidad estimular la iniciativa y la participación de las comunidades en el proceso de su propio desarrollo y en la dinámica global de la vida sociopolítica en la que está integrada”.⁶⁷ Se trata, entonces, de una estrategia de intervención social destinada a trabajar fundamentalmente desde el arte y la educación popular con las poblaciones en situación de vulnerabilidad o con algunas problemáticas específicas, pero, como luego se verá, *operando como agentes externos a los territorios en cuestión*.

Es interesante al respecto observar cómo un referente importante en estas cuestiones, Ezequiel Ander-Egg (2000),⁶⁸ por un lado asegura que “hay animación sociocultural cuando se promueven y movilizan recursos humanos, mediante un proceso participativo que desenvuelve potencialidades latentes en los individuos, grupos y comunidades”, pero al mismo tiempo esboza una crítica en tanto carece de un marco teórico que la sustente, y la caracteriza como *una tecnología social*, a secas.

Adolfo Colombres (2008) va más allá, al plantear las diferencias que se da entre animadores y promotores culturales, sobre todo en las formas de encarar *el trabajo en la base*. “Acaso la mayor falencia de la animación sociocultural –seguimos con Colombres– es haber invisibilizado las distintas formas de dominación cultural que operan en la dialéctica de nuestros países. Aún más, se podría

67 <http://www.divulgaciondinamica.es/dd/apuntes/animacion-sociocultural-unesco.pdf>

68 <http://es.scribd.com/doc/33077080/Educacion-Social> (pág. 7).

decir que el colonialismo subyace en su propuesta, pues nació pensada como *una política oficial destinada a los sectores populares*, a quienes se quería desarrollar culturalmente con el mismo ánimo de servicio social con el que los enfermeros van a vacunar en un barrio pobre. Aunque se ofreciera alguna participación al grupo, se trataba de una acción realizada por especialistas *ajenos a él* (o sea, de *agentes externos*), quienes decidían lo que era conveniente o posible hacer, y tal acción le llegaba como un *don*. Así, el papel de uno era dar, y el del otro recibir, lo que configura la estructura binaria de la dominación paternalista, que actúa por sustitución”.

La definición de gestión cultural que elegimos, si bien tiene algún punto de contacto con la idea de animación sociocultural –en tanto la animación requiere *un otro* al cual se lo debe estimular con distintas estrategias, siempre enfocadas en los sujetos, es decir que se refiere más a prácticas y técnicas– se diferencia de ella en la medida en que atiende más a los procesos. Desde ya que incumbe a sujetos, pero el desarrollo de una gestión cultural requiere enfocar esfuerzos en los procesos internos de la organización en el marco del territorio al cual pertenece, o en el cual tiene algún tipo de incidencia.

En las conclusiones del 1º Seminario de Formación de Formadores en el Campo de la Gestión Cultural que tuvo lugar en el año 2003 en México se elaboró una definición de gestión cultural abarcadora y adecuada al análisis de las organizaciones sociales que aquí se propone.

...la gestión cultural es una *práctica profesional* asentada en conocimientos multidisciplinarios, *ligada a contextos sociopolíticos* y a las comunidades, al acontecer y a la acción, pero apoyada al mismo tiempo en la formación teórica y discursiva del ámbito académico. Es un campo de acción práctica con debates teóricos y *tensiones ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura*, y un quehacer que recoge todos los conflictos de los contextos donde interactúa. Su finalidad está centrada en *promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanentes de las identidades y al descubrimiento de las razones para la convivencia social*. Es un factor contributivo al mejoramiento económico y desarrollo social, en la medida en que promueve prácticas que le otorgan *horizonte y sentido* a los fines de un desarrollo integral. Está constituida por dos dimensiones: *es un saber, disciplina académica, pero también es una*

praxis; como la primera, es un campo complejo de reflexión y construcción teórica. En cuanto a la segunda, como práctica, exige también unos fundamentos a partir de los cuales se construye una manera de concebir la acción humana y su significación cultural, y desde los cuales se orienta una acción, por la apropiación y aplicación de nociones, conceptos, metodologías, etc., de intervención y orientación.⁶⁹

La gestión es la forma de llamar en la actualidad a este conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan o ponen en juego una variedad de recursos para apoyar la labor de los grupos, las organizaciones y las comunidades.

En el marco de este tipo de procesos es posible distinguir diferentes *funciones* de la gestión.

El *diagnóstico*, como condición esencial de la planificación, se trata de un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación que permite distinguir y comprender las relaciones entre los actores, *advertir los problemas* y poner en evidencia las potencialidades existentes.

La *planificación (normativa)*, como momento donde se establecen *objetivos* y se identifican las *acciones* para alcanzarlos.

La *organización* como pauta para dividir trabajos y responsabilidades, combinando habilidades, posibilidades, técnicas y recursos en función de los objetivos deseados.

La *dirección y ejecución*, como necesidad para conducir y coordinar equipos de trabajo para la puesta en práctica de las acciones previstas.

Y la *evaluación* (ya sea interna o externa a la organización que está planificando) como momento de supervisión, seguimiento y monitoreo del cambio.

Esta secuencia metodológica constituye una totalidad cuyos elementos no se suceden linealmente sino que forman parte de este todo inseparable que es la gestión: a los fines prácticos, diagnosticamos desde y para una gestión, planificamos desde y para una gestión y evaluamos un proceso de cambio en el marco de una *filosofía de la gestión*, que está íntimamente ligada al pensamiento sistémico.⁷⁰

69 Bobbio, D. (comp.) (2011). *Inconsciente colectivo. Producir y gestionar cultura desde la periferia*. Caseros, RGC libros, pp. 214-215. El destacado en cursiva es nuestro.

70 Según Peter Senge, sólo se puede comprender un sistema al contemplarlo en su totalidad y no al contemplar cada elemento individual. Para este autor, se trata de un marco

Esta metodología de trabajo aplicable a la organización en general será también indispensable a la hora de planificar la gestión cultural que *no debe confundirse con la cultura organizacional*. Toda organización tiene su sistema de valores, normas, costumbres; su clima de trabajo, motivación, rendimiento, roles y modelos de relación interpersonal; su esquema de poder y su modo de funcionamiento informal; su fenómeno de grupos, liderazgos, conflictos, alianzas; en fin, todo lo que podría encuadrarse en el denominado *subsistema psicosocial* del sistema general de la organización.⁷¹ Ya veremos su utilidad más adelante. Ahora es necesario introducirnos en el mundo de la gestión cultural propiamente dicha, a partir de la etimología de la palabra *gestión* que Héctor Olmos y Ricardo Santillán Güemes traen a consideración de la mano de Joan Corominas:

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

De esta forma la gestión podría verse como el proceso por el cual se le da origen a algo... lo que, de por sí, *implica movimiento, crecimiento, transformación creadora, relaciones de todo tipo*. (...) Y conviene subrayar, *siempre está ligada a la 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. 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.⁷²

conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos. Véase Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona, Granica. Capítulo I.

71 Una organización es un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente, por el cual es condicionada y al que a su vez condiciona. El concepto de subsistemas permite tratar la complejidad que se produce en esa relación. Véase Girardin, I. y otros (1991). *Gerencia en las ONG*. Montreal, Manual de Gestión Norsud, pp. 165-186.

72 Santillán Güemes, R. y Olmos, H. (2004). El mundo en gestión. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H. (comps.). *El gestor cultural: ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires, Fundación CICCUS, pp. 16 y 17. Lo subrayado es del texto original.

Si continuamos con la idea de gestar, junto a Colombres (2009), puede decirse que la sociedad es el *sujeto creador*, mientras que la cultura es el *objeto creado*.

(...) el producto de toda la actividad desarrollada por una sociedad, de sus luchas contra el medio, contra otras sociedades y entre sus mismos segmentos. Los individuos, para fundar una sociedad, deben darse una organización: es lo que se llama *organización social*.

Al transformar la naturaleza, la humanidad se transforma a sí misma generando al mismo tiempo sociedad u organización social y cultura (en sentido amplio, en tanto forma de vida). Por su peso teórico y político, no podemos dejar de hacer aunque más no sea una mínima referencia al materialismo histórico. Tanto Karl Marx como sus seguidores inmediatos no tuvieron particularmente en cuenta el concepto de cultura. No obstante, Friedrich Engels, en *La transformación del mono en hombre*, considera el trabajo –la transformación de la naturaleza a través de este– como la clave de ese proceso por medio del cual se deja “la naturaleza” para ser “humanidad” y comenzar a dominarla. Durante el siglo XX comenzó a considerarse la cultura como un aspecto de la superestructura, la cual para el marxismo, como se sabe, está determinada por la base económica: las fuerzas productivas y las relaciones de producción. Desde esta perspectiva podría decirse que los elementos de la cultura serían las normas, los valores, los símbolos, los aspectos expresivos que están determinados por las formas de producir y reproducir económicamente la vida.⁷³

73 Mario Margulis afirma que “el marxismo dispone de otros conceptos totalizadores; desde este ángulo resulta ineficaz asimilar o acercar cultura a nociones del orden de formación económico-social o modo de producción (...) Sin embargo, nos encontramos con un problema no resuelto: (...) el marxismo carece de teorización suficiente y de una conceptualización adecuada para fenómenos que tienen una realidad concreta y que forman parte de la tradición antropológica del concepto “cultura”. Existen numerosos e importantes trabajos, realizados por clásicos del marxismo, que se ocupan de los fenómenos culturales: baste citar a Lenin, Lunacharsky, Mao y Gramsci. Sin embargo, y hasta donde alcanza mi conocimiento, no existe una definición más o menos aceptada de este concepto en el campo marxista ni una discusión suficiente al respecto. Para ahondar en el tema ver: Margulis, M. (1982). La cultura popular. En Colombres, A. (comp.), *La cultura popular*. México, Premia Editora.

La gestión cultural será territorial o no será

Para dar cierre a este segundo capítulo, nos interesa subrayar la lógica principal con la cual se abordará la gestión cultural en organizaciones sociales: *esta será territorial o no será*.

La idea de territorio⁷⁴ guarda una diferencia fundamental con otras nociones relacionadas con la espacialidad. A diferencia de conceptos que se refieren centralmente a extensiones geográficas, unidades administrativas, posiciones absolutas y relativas, etcétera, la noción de territorio es particular por tener un plus de significación. Porque un territorio no es un espacio cualquiera, sino “un espacio adscrito y vivido, (...) un espacio manejado, adaptado a las necesidades del grupo social que lo ocupa y lo transforma”.

Patricio Randle, Gallastegui Vega y Galea Alarcón (2008) continúan indicando que “lo territorial no habla de la tierra en sí misma, sino de *la relación hombre-tierra*. La tierra virgen, la denominada *anecumene*, no interesa a la problemática territorial. El territorio es siempre espacio habitado, vivido; por lo tanto, histórico, cultural”. Es justamente por esto que el concepto “pasa a tener un valor fundamental en la conformación del Estado, junto con otros elementos como la lengua, la historia, la cultura y las normas de convivencia”.

Consideremos brevemente en qué elementos radica este valor fundamental.

En primer lugar, el territorio puede concebirse como *lugar antropológico*, que Marc Augé (1993) define como el lugar donde hombres y mujeres construyen su identidad y sus relaciones, en un determinado tiempo histórico. Su contrario, el *no-lugar*, determina según ciertas normas (implícitas o explícitas) la identidad de sus pasajeros y pasajeras. El lugar antropológico no crea la identidad de las personas sino que son sus habitantes quienes crean la identidad del lugar.

Como ya se dijo el término cultura se vincula, desde lo etimológico, con el cultivo de la tierra (del latín *cultus*), que implica la actividad realizada por los grupos humanos en función de transformar la naturaleza para el provecho

74 Varios de los conceptos que se vierten a continuación fueron trabajados en 2011 en el marco del Proyecto de Investigación “Políticas culturales y desarrollo local” de la UNTREF, dirigido por Ricardo Santillán Güemes y en el cual participaron Martina López Brázzola, Gabriela Porro y otros alumnos avanzados de la licenciatura de Gestión del Arte y la Cultura.

de sus necesidades, desde la construcción de herramientas y la elaboración de técnicas, hasta los rituales y formas de organización interna que permitan comprender un orden, dar previsibilidad a los cambios de las estaciones y con esto tener un *campo cultivado*. Señala Warley (2003) que “en tanto que el cultivo de la tierra supone un constante esfuerzo, el sustantivo *cultus* adquirió, por un lado, el significado de cuidado y de esta manera comenzó a utilizarse como para indicar ‘culto’ en un sentido religioso, es decir, la tarea constante de los sacerdotes que hacía al ‘cuidado’ o ‘culto’ de los dioses”.⁷⁵

También ya se afirmó que el término *cultura* se asocia al verbo latino *collo*, “habitar, en el sentido de ocupar un mundo –un orden– creado por la comunidad que humaniza un territorio, un suelo que es modificado a través de un complejo sistema de apropiación material y simbólico. La expresión nace asociada a la acción de transformar la naturaleza por medio de una serie de convenciones que la comunicación permite transmitir como legado y perpetuar en el tiempo, transformando un hecho aparentemente técnico o meramente funcional a la reproducción alimentaria, en un *hecho social* que transcurre en la vida cotidiana,⁷⁶ que incluye la participación y se completa en la posteridad adquiriendo siempre, en formas diversas, sentido trascendente”.⁷⁷

Esto indica, por lo tanto, una fuerte relación con un suelo, con un territorio que de mero espacio natural se transforma, a través de distintos procesos de apropiación material y simbólica, en un espacio cultural que será nombrado, vivido y calificado como el *pago*, la *querencia*,⁷⁸ el barrio, la aldea.⁷⁹

75 Warley, J. (2003). *La cultura. Versiones y definiciones*. Buenos Aires, Editorial Biblos, p. 51.

76 Para ahondar en el tema de la cotidianeidad, ver: Santillán Güemes, R. (2001). Lo cotidiano: principio y fin de la promoción cultural. *II Foro por los Derechos de la Cultura*. Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Buenos Aires y Dirección de Cultura de la Municipalidad de Pinamar, Buenos Aires.

77 Garreta, M. (2004). La acción sociocultural en una sociedad compleja. Juventud y multietnicidad. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H., Op. cit., p. 57.

78 Es tan fuerte y “corporal” el vínculo que se establece con el territorio que a nivel animal en su libro *Martín Fierro* José Hernández dice: “Vaca que cambia e’ querencia / se atrasa en la parición” (Ediciones varias).

79 Ver: Santillán Güemes, R. (2000a). El campo de la cultura. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H., Op. cit.

La expresión nace, entonces, en un determinado contexto y asociada a esa acción de transformar la naturaleza (cambio de forma y sentido), a la creación de un orden humano, de un cosmos, de una morada, de un hogar existencial; da cuenta, además, de un hecho social total que engloba *lo cotidiano* (el mundo del trabajo, lo “profano”) y lo *extracotidiano* (rito, juego, fiesta, procesos creadores varios, el mundo de lo sagrado) y que siempre incluye, además, una fuerte *participación comunitaria*.

En síntesis, la “atmósfera” en la cual surge el vocablo guarda analogía con la acción de cultivar la tierra tal como hoy se sigue realizando en muchas zonas rurales de nuestro país como los Valles Calchaqués, Salta, por ejemplo. Allí, el trabajo familiar y el comunitario-solidario (la *minga*),⁸⁰ los diversos cuidados para obtener el fruto, los rituales a la Pachamama y la fiesta se hallan imbricados de una manera muy evidente porque conforman una gestalt dinámica y, metafóricamente, “viva”.

Según Rodolfo Kusch,⁸¹ el territorio opera como el *suelo existencial* de una sociedad en un doble sentido: por un lado el de *unidad geocultural* que relaciona al territorio con una cultura propia y por el otro en el sentido de *punto de vista*. Ambas nociones se relacionan simbólicamente con la noción de *centro*, de eje de equilibrio donde una comunidad *se apoya* para comprender el mundo.

Ahora bien, el territorio tiene además una propiedad que no puede dejar de mencionarse: su *escala*. Es un recorte de un territorio mayor basado en relaciones de pertenencia o proximidad y desde donde su propia escala posibilita la acción directa y participativa. Mientras más “micro” sea el territorio mayores posibilidades tendrán los miembros de una comunidad de ejercer el conocimiento real de una situación porque la constatación de la información, las relaciones presenciales y cara a cara, el establecimiento de lazos, la posibilidad

80 Forma de trabajo solidario que se aplica fundamental aunque no exclusivamente en tiempo de cosecha. *Mingar* significa pedir y esto es lo que hace el “dueño” de la cosecha. Solicita a familiares, vecinos y amigos que lo ayuden pero quedando comprometido a colaborar con los otros cuando lo convoquen y, además, a realizar una fiesta en honor a los que lo ayudaron. Esto se encuadra dentro del llamado *principio de la reciprocidad*. Santillán Güemes, R. (2000a). El manantial y la otra cara del planteo ecológico. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H., op. cit.

81 Kusch, R. (1976). *Geocultura del hombre americano*. Buenos Aires, Ediciones García Cambeiro.

de debatir evitando que la organización integral caiga en “generalizaciones mentirosas” generará una mayor operatividad.

Esto no hace más que recordarnos la arbitrariedad de los límites (fronteras físicas o conceptuales) por el solo hecho de que son construcciones históricas y sociales. Porque, justamente, es en la esfera territorial donde se produce el entrecruzamiento concreto de las dimensiones: las acciones, las representaciones y los valores. Es allí donde se generan todas las tensiones y contradicciones propias de los modelos y de las distintas perspectivas socioculturales en juego. Porque se trata de “vivir juntos en mundos contruidos de manera diferente” y para ello resulta fundamental el ejercicio del diálogo democrático a la hora de respetar cosmovisiones y dirimir conflictos propios de las “fronteras culturales”.⁸²

En este sentido, Manfred Max-Neef introduce la noción de *desarrollo a escala humana*, donde el territorio es una unidad fundamental. El autor afirma que la base del desarrollo,

...se construye a partir del protagonismo real de las personas, como consecuencia de privilegiar tanto la diversidad como la autonomía de espacios en que el protagonismo sea realmente posible. Lograr la transformación de la *persona-objeto* en *persona-sujeto* del desarrollo es, entre otras cosas, un problema de escala; porque no hay protagonismo posible en sistemas gigantísticos organizados jerárquicamente desde arriba hacia abajo.⁸³

La cuestión de la escala es fundamental para destacar otra característica intrínseca del territorio, que es la de ser el ámbito de desarrollo de *la cotidianidad*. Explica Max-Neef:

Nuestro énfasis en una *democracia social* o bien en una *democracia de la cotidianidad* no obedece a la despreocupación por la “democracia

82 Desde nuestro punto de vista es fundamental que el gestor cultural reflexione sobre su propia biografía cultural y frente a este tema proponemos que se recuerde y se piensen cómo estaban delineadas las fronteras simbólicas en su barrio (o aldea) de la infancia y qué tipo de relaciones se entablaban entre los miembros o “habitantes” de dichos territorios.

83 Véase Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a Escala Humana*. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Montevideo, Editorial Nordan-Comunidad.

política”, sino a la convicción de que sólo rescatando la dimensión “molecular” de lo social (micro organizaciones, espacios locales, relaciones a escala humana) tiene sentido pensar las vías posibles de un orden político sustentado en una cultura democrática.

Debe considerarse al territorio como un *sistema abierto* y no cerrado. Esto significa la inclusión de tal territorio dentro de unidades mayores interconectadas: la región-local, la nación, las demás naciones vecinas, la región y, por supuesto, el planeta.

En este punto es interesante analizar la ya citada *hipótesis de los Tres Entornos* que plantea Javier Echeverría (OEI, 2001): (1) la *naturaleza* (campo, *physis*). Sociedad agraria, aldeas, pequeñas ciudades; (2) la *ciudad* (*polis*), *sociedad industrial* (*este entorno no elimina al primero sino que se superpone*); (3) el *espacio electrónico*, que puede ser pensado como una *telépolis* y “está formado por todos los ordenadores conectados a redes informáticas y sus diversos periféricos, incluyendo teléfonos, televisores, tarjetas de crédito, sistemas de memorización, almacenamiento y procesamiento, grabadoras, impresoras, micrófonos, videocámaras, etc., *no es sólo Internet*” (lo que es muy importante tener en cuenta).

Esto último es fundamental pues deja al descubierto que el territorio local es atravesado por este tercer entorno, que es *lo no-territorial, lo virtual*. Problemáticas globales, interlocales y virtuales atraviesan cada sistema local y lo determinan. Cuando hablamos de territorio, entonces, no hablamos sólo de células; también hablamos de un denso tejido de relaciones. Así, puede decirse que el territorio es al mismo tiempo: unidad geocultural y eje, punto de vista y escala humana, subsistema, nodo y red, espacio de desarrollo de la cotidianidad y el ámbito donde se torna posible la construcción de la democracia participativa.

En la intersección de las esferas, en esos lugares donde aparecen los nudos problemáticos, se impone la necesidad de repensar la gestión cultural en las organizaciones sociales.

En las sociedades occidentales capitalistas, de manera más o menos intensa, los sectores populares han sido segregados del espacio público común y confinados a vivir “afuera” del ejido comunal, lo que produce una imposibilidad de expresión en términos políticos, es decir, una incapacidad para partici-

par en las decisiones que afectan la vida pública que, por supuesto, solo recae preferentemente en los sectores sociales de mayor poder económico.

Los lugares de encuentro eran sitios donde se creaban normas –para permitir que se hiciera justicia– y se las aplicaba de manera horizontal, con lo cual los conversadores se constituían en una comunidad, apartada e integrada por los criterios de evaluación compartidos. Un territorio despojado de espacio público brinda escasas oportunidades para debatir normas, confrontar valores, debatir y negociar.⁸⁴

En la Argentina del neoliberalismo exacerbado, lo hemos visto claramente: élites y poderes fácticos produciendo transformaciones estructurales sin participación popular en las decisiones. Si, como dice Stuart Hall (1984), el “pueblo” casi siempre ha sido el objeto (y no el sujeto) de las reformas, y es justamente en el terreno de la cultura popular en el cual se elaboran las transformaciones, entonces no es descabellado pensar que, desde las organizaciones sociales, la estrategia necesariamente pasa por el campo cultural, punto neurálgico del sistema.

84 Bauman, Z. (2006 [1999]). *La globalización. Consecuencias humanas*. Buenos Aires, FCE.

Cultura, civilización y desarrollo

En el capítulo anterior se revisaron las definiciones de cultura desde los distintos paradigmas vigentes en la actualidad. En las siguientes páginas, nos interesa hacer un breve repaso en torno a la “evolución” de los significados que fueron construyendo la matriz cultural imperante y, por consiguiente, sus modelos de socialización.

Con el paso del tiempo –y la concreción de los procesos de urbanización–, la sociedad occidental fue desplazando la noción original y eminentemente “terrenal” de cultura hacia otro tipo de cultivos, como son los de la conciencia racional (ligada al desarrollo de la filosofía y las ciencias) y los elementos espirituales, producidos desde las llamadas “bellas artes” (incluyendo la música –clásica, por supuesto– y la literatura). Este mecanismo generó un proceso de individualización de la cultura en términos de *otra apropiación*, la de “ser culto” como una forma de posesión de ciertos conocimientos y saberes que excluían, claramente, a los sectores subalternos.

Ya en la Antigua Grecia, Aristóteles esbozaba una definición en la cual catalogaba como cultas a aquellas personas que podían discernir entre lo exacto o lo falso de las afirmaciones de un otro hablante. Habrían así dos tipos de individuos cultos: los que lo son en general, es decir, sobre todos los campos de conocimiento (esto era una “especie” de cultura –*paideia*–), y los que lo son en un campo específico. Si bien la *paideia* se centraba en las cuestiones más “elevadas”

de la formación de un *ciudadano griego*⁸⁵ –las disciplinas de la gramática, la retórica, la poesía, las matemáticas y la filosofía, pero también la gimnasia–, se consideraba la base de la educación cívica y *humanista*, lo que podría asemejarse a la cultura democrática de nuestros días (claro está que con la visión aristocrática de ese momento histórico, es decir, para la “casta” reducida de dichos ciudadanos).

En épocas del Imperio romano, este concepto se vincula con el de *humanitas*, presente desde los estoicos. Es Cicerón el que comienza a hablar de cultura en un sentido figurado: “Así aparece en sus *Disputas tusculanas*, donde afirma que ‘la filosofía es la cultura de la razón’. Cicerón concibe la filosofía como ciencia de la vida, y usa la voz ‘cultura’ simbólicamente, para dar cuenta de todos los quehaceres que realiza el hombre transformando las cosas que no están originariamente en la naturaleza”.⁸⁶

La formación del individuo y su espíritu comienzan entonces a cobrar preponderancia en el uso del término, que fue derivándose desde la designación de un proceso de cultivo de granos o alimento, al de la mente humana. El Renacimiento será una época dorada para la historia de las producciones culturales entendidas en clave de bellas artes, donde juegan un papel central el intelecto y la inspiración.

Expansión cultural colonialista

La expansión imperialista de la Europa Occidental sobre lo que será llamado *tercer (y cuarto) mundo*, trae, además de las consecuencias desastrosas de genocidios y depredación de recursos naturales, una importante hegemonía cultural que impone una visión del mundo interpretada desde los valores judeocristianos y la ideología de la *Ilustración*.

A mediados del siglo XVIII se generaliza el empleo de lo “cultural” como opuesto a natural y el término cultura se afirma como sinónimo de perfección espiritual incorporándose al discurso hegemónico aportando la idea de que la humanidad pasa naturalmente por tres estadios evolutivos que se suceden linealmente: salvajismo, barbarie y civilización. En este decurso se produce la estrecha relación entre cultura y civilización acotada a una

85 En la Antigua Grecia, eran considerados ciudadanos solamente los hijos varones de padres atenienses.

86 Warley, J. (2003). Op. cit., p. 52.

forma particular de expresión cultural, la estética, en correspondencia con una determinada civilización, la de la sociedad europea occidental en sus versiones victoriana inglesa o burguesa republicana francesa.⁸⁷

Con este particular mecanismo, Europa se autoproclamó como *la* expresión de la cultura, fijándose como una “meta divina” (que en realidad apoyaba la meta económica) la “civilización” del planeta.

Para fines del siglo XVIII, la tradición romántica produce un nuevo concepto que será central en los siglos venideros: el de “nación”, que al estar atravesado íntimamente con el de “pueblo”, es claramente identificable también con el de cultura. Si bien los Estados-nación que se fueron creando en lo sucesivo tuvieron, en contados casos, la particularidad de separarse al calor de las diferencias étnicas, se fue generando al interior de cada uno de ellos una relación prácticamente indisoluble entre *nación* y *pueblo*. De hecho, se empieza a caracterizar la cultura como el *espíritu del pueblo*, no tanto en función de “lo trascendental”, sino de la totalidad de realizaciones que un pueblo puede generar en un momento histórico determinado y que se expresa en las instituciones creadas. El filósofo alemán Johann Gottfried Herder será quien extienda justamente la idea de cultura a todo el género humano.

[Herder] utilizó por primera vez el significado plural “culturas”, para distinguirlo deliberadamente de cualquier sentido singular o, como diríamos ahora, unilineal, de “civilización”. El amplio término pluralista fue, por lo tanto, especialmente importante en el desarrollo de la antropología comparada del siglo XIX, la cual ha seguido designando una forma de vida completa y diferenciada.⁸⁸

De esta forma se da pie al avance de lo que será la disciplina específica que toma como objeto de estudio la cultura, la antropología, que surge como ciencia independiente a mediados del siglo XIX. Esto, claro está, provoca un giro fundacional en lo que serán los usos y caracterizaciones del término.⁸⁹ De

87 Garreta, M. (2004). Op. cit., p. 58.

88 Warley, J. (2003). Op. cit., p. 54.

89 Por su relevancia, es necesario destacar las dos primeras y principales definiciones dadas por la nueva disciplina: la de Gustav Klemm (hacia 1855), que incorpora en su definición “costumbres, información y destrezas, vida doméstica y pública, en la guerra y en la paz, religión, ciencia y arte” y que “se manifiesta en las ramas de un árbol

hecho, para 1952 ya se registran 164 definiciones distintas (aunque no tanto) en un libro editado por Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn llamado *Cultura: Una reseña crítica de conceptos y definiciones*. Los autores distinguen allí seis tipos de definiciones que se agrupan según las siguientes cualidades, que, a los fines de este libro, sólo es válido mencionar: descriptivas, históricas, normativas, psicológicas, estructurales y genéticas.⁹⁰

Con la incorporación del plural, el tema del *otro cultural*, de la *otredad* y de las *relaciones interculturales* se hace presente desde los inicios de la disciplina, y algunos de sus aportes pueden ser resignificados en el nuevo contexto social, dentro del cual podría decirse que *la diversidad ya está en casa, a la vuelta de la esquina y, por supuesto, también en el seno de las organizaciones sociales*.

Mauricio Boivin y otros⁹¹ caracterizan a los antropólogos como “constructores de otredad”, que históricamente, dentro de la disciplina, se ordenó a través de poner en foco: (a) *lo distinto* (trasfondo evolucionista/método comparativo); (b) *la diferencia* (relativismo cultural/observación participante) y (c) *la desigualdad* cultural (nuevas tendencias/método del extrañamiento).

Hasta 1960, aproximadamente, y por lo general dentro de contextos coloniales y neocoloniales, la antropología utilizó su instrumental científico para estudiar sistemática y rigurosamente otras culturas, otras construcciones simbólicas, otras cotidianidades (y extracotidianidades). Pero no de manera inocente sino, por lo general, para concretar la dominación de “*esa otredad*”. Para cumplir sus objetivos también aplicó categorías tales como “la distancia cultural” o el “extrañamiento”, y creó un contexto en el cual *el* antropólogo occidental (la ciencia –al igual que el resto de los constructos– dominada por el patriarcado) operaba como “el sujeto que conoce” y las comunidades no europeas como “el objeto a conocer”. Esta postura entorpeció la posibilidad de

si están deliberadamente conformadas; en la fricción de maderas para obtener fuego; la cremación del cadáver del padre fallecido; la pintura decorativa de un cuerpo humano; la transmisión de la experiencia pasada a la nueva generación” (Magrassi, Maya y Frigerio, 1986). Y la de Edward B. Tylor, que en el año 1871, influido por Klemm, presenta a la cultura como “ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y toda otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una determinada sociedad” (ibíd.).

90 Para ahondar en el tema, véase Aguirre Baztán, Á. (ed.) (1993). *Diccionario temático de antropología*. Barcelona, Editorial Boixareu Universitaria.

91 Boivin, M., Rosato, A. y Arribas, V. (1998). Constructores de Otredad. *Una introducción a la Antropología Social y Cultural*. Buenos Aires, EUDEBA.

un diálogo profundo y simétrico entre sujetos culturales diversos, e impidió la construcción de relaciones justas y democráticas.

Un aporte en este sentido lo realizó Adolfo Colombres con su propuesta de una “Antropología social de apoyo”.⁹² Cabe aclarar que, sin desconocer las finalidades *non sanctas* de la antropología colonial, algunas de las Escuelas que formaron parte de la historia de esta disciplina supieron tener como una de sus premisas fundamentales la tentativa de “conocer y/o comprender al otro desde el código del otro”, proposición más que importante que deben tener muy en cuenta las organizaciones sociales al entrar en relación con personas, grupos u otras organizaciones locales que, en muchos casos, expresan valores, motivaciones, sentimientos o formas comunicacionales distintas a las propias.

Sí, como hemos visto, la antropología ha tenido y tiene la capacidad para ampliar el universo de *discursos* de Occidente gracias al *acercamiento* a otras culturas, podemos afirmar que será la sociología la disciplina que ocupará el lugar más destacado en el estudio de los fenómenos que estaban ocurriendo en el propio “mundo occidental”.

Luego de las dos grandes guerras mundiales y la aparición de movimientos fascistas que llegaron a plantear el exterminio de pueblos enteros por cuestiones denominadas *raciales*, se necesitaba desarrollar modelos teóricos que permitieran explicar la razón por la cual se generaban estas flagelaciones. Y si bien las sociedades occidentales en los tiempos de la conquista y colonización de América, Asia y África ya habían experimentado el genocidio como tal, siempre se había dado en otras tierras, con pueblos considerados “salvajes”. Esta conceptualización de inferioridad con respecto a los pueblos “civilizados” redimía a los exterminadores de las culpas que pudieran significar las masacres. Para la década de 1940, y luego de que “el mundo” conociera Auschwitz, se volvía insoportable para las pocas democracias establecidas la historia acontecida, sobre todo por haberse desarrollado en suelo europeo. En ese sentido, la sociología, y quizás un poco menos la filosofía, fueron algunos de los bastiones científicos por los cuales se deslizaron las preguntas acerca de los comportamientos colectivos que permitieron que ocurra la catástrofe. Los valores del sistema capitalista y la genealogía de la cultura occidental fueron algunas de las respuestas.

92 Colombres, A. (1996). *La hora del “Bárbaro”. Bases para una antropología social de apoyo*. Buenos Aires, Ediciones del Sol - Premiá Editora.

En paralelo, y también como consecuencia del inmenso desarrollo industrial y tecnológico capitalista, comenzaban a aparecer los medios masivos de comunicación. Otro foco de lo cultural se diseminaba por el mundo cambiando las costumbres y formas de organizar el tiempo y el trabajo. Justamente es este tiempo libre del que pueden gozar vastas capas de la sociedad el que será ocupado con el disfrute de espectáculos y llegará a asimilar la cultura con ese espacio de esparcimiento y ocio, sin abandonar el perfil estético. Igualmente, con el amplio alcance que obtienen los bienes y servicios culturales, la cultura masiva se llegará a confundir con la cultura popular, produciendo el corte elitista por el cual se distingue la “Alta Cultura” de la “Baja Cultura”.

Por su parte, la cultura de masas es un producto de la acción cultural de los medios masivos de comunicación que nace en los Estados Unidos, de su posición imperial, y se constituye en la primera expresión cultural unitaria en todos los norteamericanos: *the American way of life*. Esta adquiere una relevancia inusitada al depender con semejante magnitud de la esfera tecnológica. Por el momento, queda en suspenso la necesaria discusión acerca de la valoración de la cultura de masas, cuyos detractores han sido⁹³ –y son– bastantes. Pero sí podemos mencionar que la distinción subrayada entre “alta cultura / baja cultura” se fue arraigando fuertemente en el inconsciente colectivo, y asimiló a la baja cultura con la cultura de masas. Este tipo de conceptualización que confunde cultura con bellas artes y conocimiento de las ciencias, ha sido prácticamente la que ha operado durante largos años en la sociedad occidental. Y sigue operando en la actualidad, incluso en la Argentina, donde continúa orientando tanto algunas acciones llevadas a cabo por organizaciones sociales como por ciertas ofertas del “sector cultura” a nivel gubernamental.

93 Enric Saperas identifica tres posiciones. La de los intelectuales europeos de tradición académica conservadora (como Ortega y Gasset y Toqueville) cuya valoración es contraria a las formas de igualitarismo social e intelectual impulsadas e implantadas en la sociedad de masas. La de los pensadores liberales norteamericanos (como Shils y Merton) cuya valoración es relativamente favorable; esta nueva forma de expresión cultural es capaz de absorber a la masa que hasta el presente siglo se había mantenido al margen de la cultura. Y la de los intelectuales críticos provenientes de la teoría socialista (Escuela de Frankfurt, Mac Donald), que adoptan una actitud crítica, planteando que es una forma de anticultura que amenaza con la destrucción de las formas de cultura superior. Para ahondar en el tema, véase Saperas, E. (1985). *La sociología de la comunicación de masas en los Estados Unidos. Una introducción crítica*. Barcelona, Ariel. Tercera parte: “Los intelectuales norteamericanos ante la cultura de masas”.

Cultura vs. Civilización

En el siglo XIX, con el capitalismo en su fase de expansión y el auge del industrialismo, la oposición entre cultura y civilización como conceptos antagónicos para pensar la sociedad iba a cobrar una relevancia absoluta, sobre todo en Alemania. Justamente, en esa etapa el debate giraba alrededor del idealismo y el materialismo. Lo material era asociado al trabajo fabril, con las personas moldeadas por ese sistema de producción que se reproduce en otros ámbitos de la vida. La división del trabajo y la propiedad privada aparecen como los núcleos causales de esa lógica de organización social. Este funcionamiento económico *aplastaría* la vida. El idealismo alemán asocia este sistema a lo “externo”, que son la Inglaterra y Francia industriales que están invadiendo Alemania, cuyo desarrollo productivo tenía un considerable atraso relativo en la Europa Occidental. Aflora así la idea de que la cultura (*kultur*) es lo verdadero y lo profundo y la civilización es lo falso y superficial. La intelectualidad de la clase media, que marcaba el atraso económico alemán al estar vinculada a las instituciones pagadas por el Estado cortesano (pero sin pertenecer a la corte), comienza a desarrollar una autoconciencia, autónoma, para la producción de un ámbito teórico, crítico, pero sin capacidad de incidencia política. Se trata de un desarrollo intelectual que avanza hacia el *romanticismo*, donde el sujeto es capaz de reaccionar contra la lógica dominante del mundo, que tiende a deshumanizar las relaciones sociales. Se termina así de construir una especie de tabla binaria de interpretación en que la *kultur* es el reservorio para la conexión con los fines, con lo orgánico, y un funcionamiento basado en el espíritu; y la civilización son los medios, que traen un impulso con instituciones nuevas y un funcionamiento basado en lo mecánico. El ideal emancipatorio es ligado a la *kultur* contra la alienación del proceso civilizatorio.⁹⁴

La Escuela de Frankfurt (Teoría Crítica), surgida en la década de 1920 como parte de la tradición teórica que más adelante se conocería como

94 En este punto sería interesante abrir la pregunta acerca de las similitudes de la *kultur* con la concepción de cultura comunitaria que pregona el Movimiento Latinoamericano de Culturas Vivas Comunitarias y que tiende a esencializarla. ¿Cuál es la relación práctica con ciertos postulados vinculados al romanticismo y al “reservorio” de los valores de los pueblos originarios?

“marxismo occidental”,⁹⁵ afirma que la *dialéctica*, para mantenerse como tal, debe replantearse su conexión con el presente. Estaba en juego el desafío de la construcción de un proyecto político más allá de lo estrictamente intelectual. Dentro de esta Escuela, con estilos y referencias distintas (autores que marcaron cada uno su impronta), hay una aceptación unánime de la superioridad de la noción de *kultur*. De hecho, *la kultur es parte de la posibilidad de hacer la crítica a la civilización*.

Con otra figura, lo que se vivía en Europa era la etapa final del proyecto iluminista. La razón iluminista era considerada como la única forma de salvación de la humanidad. Pero con el Holocausto, la “razón liberadora” termina condenando a la “razón instrumental”. Esa devaluación de la razón es la que se pone en cuestión: la razón que prometió la emancipación condujo al encadenamiento más atroz. Esa expansión de la razón instrumental a todos los terrenos es la que se alía a la lógica de la producción.

Así, llegamos a un momento en que la racionalidad moderna logra los productos más elaborados de la historia y, a su vez, la mayor opresión.

Desde el nacimiento de la cultura occidental, se ha visto que la razón ha servido para la dominación, de modo que el fascismo debe ser entendido como constitutivo y recurrente, como en la actualidad ocurre con la ola neofascista que se expande precisamente por Europa, y de manera más reciente por América. La razón sigue teniendo una capacidad de operación crítica, de desmascaramiento, pero con el límite de que también es encadenadora y que *se autonomizó*. La razón se vuelve mito, lo que implica una paradoja.⁹⁶

Luego de este breve *racconto* de cómo se ha ido constituyendo la versión occidental del concepto de cultura –sobre todo en Europa, pero con alguna

95 Así la denominó Maurice Merleau-Ponty muchos años después, e incluye a todos los intelectuales marxistas provenientes de la Europa no soviética, desde Georg Lukács y Antonio Gramsci hasta llegar a los frankfurtianos, que participaron activamente de los debates y discusiones de la época.

96 La dialéctica del Iluminismo es el análisis de esa paradoja. Según Adorno y Horkheimer, la *Odisea* versa sobre dos asuntos relevantes: cómo se utiliza la razón (la astucia de Ulises, que quiere conocer, ver, experimentar, luchar contra el mito) y el retorno a la patria. La *Odisea* es el abandono de la identidad y el precio que se paga por ello es desencantar al mundo (conocerlo con la razón y desafiando al mito, que se vuelve incapaz de ejercer su fuerza). Los autores aseguran que “la comunidad del pueblo” constituye el intento del nazismo por reconstruir patria y mito. Véase Horkheimer, M. y Adorno T. (1987 [1944]). *Dialéctica del Iluminismo*. Buenos Aires, Sudamericana.

mención a lo ocurrido en los inicios de la expansión del “estilo de vida (norte americano”, que ha sido determinante en cuanto a la hegemonía política, económica, militar y cultural alcanzada por los Estados Unidos–, es importante destacar que en los años sesenta del siglo pasado comenzaba a aparecer en América Latina un estudio integral sobre la situación social del continente: la teoría de la dependencia. Si bien se trataba de un análisis cabal del modelo económico y político de saqueo de las periferias, lo que demostraba era la imposición de *una forma de ver y hacer el mundo*, una *matriz* cultural, un *tipo* de desarrollo que analizaremos hacia el final del capítulo.⁹⁷

Etnocentrismo y relativismo cultural

Volviendo a la antropología, es muy reconocido el aporte que ésta brindó desde el punto de vista metodológico a otras disciplinas que estudian la realidad social, incluso en los grandes conglomerados urbanos. Una contribución clave es la idea y práctica del *trabajo de campo* (con su pertinente observación participante), fundamental a la hora de realizar diagnósticos socioculturales en un determinado territorio. Otro aporte interesante es el uso de *técnicas cualitativas de registro* (entrevistas de distinto tipo, relevamientos de “días típicos”, historias de vida, etc.) y de *herramientas para la interpretación* de los distintos fenómenos sociales.

Fue Clifford Geertz, justamente, quien introdujo la idea de “descripción densa” dentro del trabajo de campo, así como la interpretación de los hechos. Toma esta idea de Gilbert Ryle, para distinguir entre la parte conductual de la acción, que puede ser superficialmente descrita en términos de gestos meramente físicos, y el significado público de esos gestos, que depende tanto de códigos establecidos como de las intenciones de los actores al ponerlos en juego.

También es relevante la distinción que plantea Kenneth Lee Pike, en el seno de la llamada etnometodología, entre los enfoques *etic* y *emic*. La aproximación *emic* pretende captar la *interioridad cultural* a partir de la descripción

97 La Teoría de la dependencia ha sido elaborada por un conjunto de intelectuales brasileños que intentaron explicitar las causas por las cuales el modelo de desarrollo económico “propuesto” para Latinoamérica, Asia y África (la periferia), no era viable, sino más bien, perpetuador de las diferencias. Para ahondar en el tema, véase Dos Santos, T. (1970). *Dependencia y cambio social*. Cuadernos de Estudios Socio Económicos, Universidad de Chile.

e interpretación de los fenómenos socioculturales desde la propia perspectiva de los “otros culturales” o sujetos: tal como son “pensadas” (procesadas) y expresadas por ellos mismos. En cambio, la aproximación *etic* se detiene en la *exterioridad cultural*, buscando una objetividad que, basada en las premisas de la ciencia occidental, puede derivar en posturas etnocéntricas que desvirtúan la realidad en la cual se está trabajando.⁹⁸ Asimismo, la antropología instala otra polaridad a tener muy en cuenta en la relación entre derechos culturales y desarrollo: la que se da entre etnocentrismo y relativismo o, mejor, relatividad cultural.

El *etnocentrismo* es la sensación y la consideración que un grupo tiene respecto de que su modo de vivir, sus valores y esquemas de adaptación son superiores a todos los demás y los únicos válidos. Esto deriva en su consideración como “centro del mundo” y en un desprecio generalizado por los y las integrantes y modos de vida de otros grupos, que no solo son catalogados como inferiores sino también –basándose en dicha inferioridad–⁹⁹ como objeto de explotación y/o exterminio. La violencia, la discriminación, la xenofobia, el racismo son diversas formas que asumen hoy las posturas etnocéntricas. A menudo, se trata de un proceso complejo que opera en las relaciones sociales

98 La distinción entre lo *etic* y lo *emic* fue acuñada por el lingüista K. L. Pike. *Etic* es un apócope de *fonetic* (en inglés) y fonética (en castellano) y *emic*, un apócope de *fonemic* (en inglés) y fonémica (en castellano). La fonética describe (y/o imita) cómo se producen los sonidos. La fonémica estudia los fonemas a partir de la certeza de que cambiando un fonema cambia el significado de la palabra. Por ejemplo, la palabra *mapa*: si cambio el fonema “m” por el fonema “p”, aparece la palabra *papa*; otra palabra, con otro significado. La fonémica introduce la significación y posibilita algo muy propio de la antropología: el diálogo, “el conocer por la diferencia”, el “extrañamiento” o distanciamiento cultural incluido y aceptado. Por poner un ejemplo cotidiano, es posible cantar una canción de los Beatles en inglés por fonética, desde la *exterioridad* y sin saber inglés y, por lo tanto, sin saber el significado de lo que estamos diciendo. Pero, si sé inglés, canto conociendo el significado (y si sé mucho y conozco a fondo la cultura inglesa de esa época, también incorporo la plataforma subjetiva desde la cual fue escrita esa canción). Es decir que canto comprendiendo la *interioridad cultural* del tema tal como la procesa el entrevistado que forma parte de otra cultura. Véanse Aguirre Baztán, Á. (ed.) (1993). Op. cit., y Guber, R. (2001). *Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires, Grupo Editor Norma.

99 En las Ordenanzas y las Leyes de Indias de España, los miembros de los pueblos originarios eran considerados “rústicos y menores” y, justamente por eso, debían estar a cargo de un encomendero (tutor).

generando microviolencias (algunas simbólicas) que no llegan al extremo del desprecio explícito pero que ayudan a reproducir las desigualdades.

Es importante aclarar que toda comunidad o cultura debe tener, para ser tal, una mínima autoestima y respeto por lo propio, lo que implicaría una especie de “etnocentrismo positivo”, tal como lo denomina Adolfo Colombres,¹⁰⁰ oponiéndolo, obviamente, con el “etnocentrismo negativo” ya descrito.

Otra variante, pero en este caso negativa y peligrosa, es cuando no ya una clase o sector social sino toda una región o conjunto de naciones asume posturas como las recién presentadas con el caso del eurocentrismo: la autodesignación de Europa como centro del mundo que debe asumir como deber la misión de “civilizar”¹⁰¹ al planeta, con las tremendas consecuencias conocidas por todos y todas (y ya relatadas).

Por el contrario, el *relativismo cultural* –o *relatividad cultural*, como prefiere designarla Raimon Panikkar (1999)– puede considerarse como un principio por el cual las distintas experiencias humanas son interpretadas según los antecedentes, esquemas de referencia y normas sociales de cada comunidad o cultura y según el cual dichos factores determinan la percepción y la evaluación, de modo que no hay una sola escala de valores aplicable a todas las sociedades. Dicho de otra forma, esto significa que todas las culturas son singulares e irreducibles a reglas universales.

Por supuesto que la malversación de esta postura derivaría en un “vale todo” o en justificar atrocidades como el nazismo, matanzas religiosas o dictaduras militares, lo que para Colombres (2009) sería la expresión de un tipo de “relativismo” al que denomina como “negativo”.

Frente a la diversidad cultural actual, un relativismo bien entendido y aplicado se convierte en la clave para entablar el diálogo intercultural y, por qué no, el respeto por los derechos humanos y las distintas vías para el “desarrollo”. Está de más aclarar la importancia que posee tener en cuenta estas distinciones en el trabajo de las organizaciones sociales tanto en zonas rurales como urbanas.

100 Colombres, A. (2009). Op. cit.

101 Procesos de este tipo, en nuestro país, fueron posibles usando como “escudo simbólico” la famosa consigna de Domingo Sarmiento “civilización o barbarie” y la aniquilación de pueblos originarios durante la llamada “Conquista del desierto” comandada por J. A. Roca y la “Conquista del Chaco” a cargo del general Benjamín Victorica.

El desarrollo

El concepto de *desarrollo* se instaura con fuerza después que los ganadores de la Segunda Guerra Mundial inauguran un mundo polarizado y una nueva división internacional del trabajo, pero el significado que le otorgaban al término era muy distinto al que se busca plasmar hoy en día en los países de la región o en aquellos otros países que se oponen a la lógica neoliberal exacerbada.

En aquel momento, el *desarrollo* era considerado un proceso centrado exclusivamente en lo económico por el que debían pasar aquellos países que comenzaron a ser denominados del “tercer mundo” para que, previa situación de explotación y dependencia, se convirtieran en meros reflejos o apéndices degradados del modelo de “desarrollo” hegemónico propio del “primer mundo”.

Desde esa concepción y como bien dice José Arocena (2002), “desenvolverse o desarrollarse significó recorrer un camino predeterminado gracias a un conjunto de ‘leyes naturales’ que van marcando las etapas, los avances y la superación de los bloqueos originados en ciertas tradiciones locales”. Las particularidades de los territorios, aquello que los diferencia culturalmente del mundo industrializado, es visto por aquel modelo como un obstáculo al desarrollo. Según el autor, “no es un proceso *construido*, en el que se supone que existen constructores, sino un proceso *natural* [en realidad naturalizado], sometido a determinadas leyes metasociales que están referidas a procesos *construidos* por otros”. Por lo tanto, los únicos sujetos activos que puede preverse que intervengan en el desarrollo de estos países son o bien los predicadores del *mundo desarrollado* que marquen el correcto camino hacia este –ya sea en forma de planes de ayuda o beneficencia, como en intervenciones cívico-militares– o bien “intérpretes [locales] de las leyes universales del desarrollo”. Es notable cómo estas ideas siguen operando con nuevos enmascaramientos en la actualidad.

Fue a mediados de la década de 1970 (cuando la crisis internacional del petróleo marca el fin del crecimiento ininterrumpido) que la noción unidireccional de desarrollo entra también en crisis. Se pone en evidencia que la pregunta fundamental no es ya “¿cómo alcanzar el desarrollo?”, sino “¿qué es lo que nosotros consideramos como desarrollo?”. Y es en ese “nosotros” que lo local comienza a asomar como factor crucial.

De esta forma y hasta no hace mucho, el desarrollo fue relacionado casi única y directamente con el crecimiento económico.¹⁰² La primera refutación a este paradigma podemos encontrarla en José Luis Coraggio (2006), quien afirma que los sistemas reales no son descomponibles.¹⁰³ Podemos hablar de desarrollo económico, pero siempre y cuando no se pierda de vista que sin desarrollo social, cultural y político, el desarrollo económico tampoco será tal.

El índice por excelencia del crecimiento económico y de las teorías que lo relacionan directamente con el desarrollo, es el producto bruto interno (PBI). Para hablar de su relatividad, basta y sobra con esta cita de Eduardo Galeano (1989): “¿Dónde se cobra el ingreso per cápita? A más de un muerto de hambre le gustaría saberlo. En nuestras tierras, los numeritos tienen mejor suerte que las personas. ¿A cuántos les va bien cuando a la economía le va bien? ¿A cuántos desarrolla el desarrollo?”.

Así es que se llega al más importante argumento contra los modelos economicistas y que se sintetiza en la idea de Manfred Max-Neef según la cual *el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos*. Es por esto que el modelo de desarrollo propuesto por el economista chileno –y sobre el cual se esbozó en el capítulo anterior– fue denominado como “desarrollo a escala humana”,

... y se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto-dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado.

El autor desarrolla una compleja teoría donde demuestra lo que todos y todas sabemos o percibimos: no sólo que la satisfacción de las necesidades humanas no está ligada necesariamente a los niveles de PBI, sino que las necesidades humanas son muchas más que las necesidades de subsistencia.

102 Según Sergio Boisier (1999), el primero en refutar esta idea fue el economista británico Dudley Seers en 1970, quien introduce la importancia de medir los niveles de ingreso y de empleo, y la equidad de esta distribución.

103 “Si esa separación existiera en la realidad, uno podría sacar la economía y todavía le quedaría una cultura, le quedaría un sistema político; le sacaría el sistema político y le quedaría la economía y la cultura” (Coraggio, 2006).

Vemos, de esta manera, cómo se hacen necesarios otro tipo de indicadores¹⁰⁴ cualitativos y referidos a las personas, que respondan a otra noción de desarrollo.

Por último, y volviendo a José Luis Coraggio (2006), debemos tener en cuenta que si bien hay una racionalidad instrumental que es fundamental, hay una racionalidad sustantiva que es objetiva, y que implica básicamente *la sostenibilidad de la vida*. Es decir que si por algún motivo no podemos permitirnos copiar modelos de desarrollo como los del mundo industrializado, es porque estos modelos se basan en patrones de productividad y consumo que son incompatibles con *la sostenibilidad de la vida* sobre el planeta (además de haberse basado en la conocida *acumulación originaria capitalista*).

De hecho, las organizaciones de cultura comunitaria vienen impulsando y promoviendo otros modelos de socialización basados en estos principios y en el denominado “Buen Vivir” de las comunidades indígenas.

El *Buen Vivir* o *Sumak Kawsay* es una idea movilizadora que ofrece alternativas a los problemas contemporáneos de la humanidad. El *Buen Vivir* construye sociedades solidarias, corresponsables y recíprocas que viven en armonía con la naturaleza, a partir del cambio en las relaciones de poder. El *Sumak Kawsay* fortalece la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de individuos y colectividades en las decisiones relevantes para la construcción de su propio destino y felicidad.¹⁰⁵

Este tipo de conceptos, que han apoyado incluso la realización de planes estratégicos nacionales como el denominado “Socialismo del Buen Vivir” del Ecuador, no conciben el “desarrollo” como un proceso divergente, sino más

104 Así, en la década de 1990, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) elabora un Índice de Desarrollo Humano (IDH), que representa un cambio sustancial con respecto al PBI, al considerar (como cita Boisier) los componentes de calidad de vida, longevidad y nivel de conocimiento. Cinco años después, el entonces secretario general de la ONU Boutros Boutros-Gali propone un modelo de desarrollo de cinco dimensiones, donde considera las condiciones de paz, el crecimiento económico, el medio ambiente, la justicia y la democracia.

105 Al respecto, véase el Plan Nacional para el Buen Vivir que fuera implementado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador durante el período 2009-2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/el-socialismo-del-buen-vivir>

bien como una nueva forma de comprenderlo desde “el campo de lo propio”, y con raíces en la cultura andina de Nuestra América.

Lo interesante, en este caso, radica en su capacidad de “prevención” acerca de (las tantas veces tentadora) idea de esencializar ciertas formas de organización social, retomando la mencionada dicotomía entre cultura (*kultur*) y civilización.

Por ello, creemos necesario acentuar, junto a Sergio Boisier (1999), el hecho de que existen diversas formas de categorización del desarrollo¹⁰⁶ y que de ningún modo estas pueden ser independientes. Mientras el *desarrollo territorial* es un concepto amplio que refiere más a la escala de un proceso que a su sustancia, más a un contenedor que a un contenido, y el *desarrollo regional* se refiere a una escala espacial supralocal, el *desarrollo endógeno* es “propiedad emergente” de un sistema territorial –local o regional–, donde se articulan las variadas formas de capital intangible local y se potencian. Es en este último que se puede enmarcar el llamado *desarrollo de abajo-arriba*, que es un proceso autónomo y con incidencia política. Justamente, la emblemática política de “Cultura Viva” de Brasil tenía esta premisa. Por otra parte, el *desarrollo descentralizado* constituye un proceso múltiple –funcional, territorial y político– de transferencia de poder, que puede estar asociado tanto a políticas neoliberales de debilitamiento estatal y libre competencia municipal, como a políticas participativas de empoderamiento democrático local. Finalmente, podemos mencionar al adjetivo que tiene más “prensa”, el *desarrollo local*, entendido como una estrategia de desarrollo integral, que suele darse a nivel municipal, con la articulación de *todos* los sectores –públicos y privados– confluyendo en un proyecto diseñado con alta participación social.

Por último, para el mismo autor, las *adjetivaciones del desarrollo son condiciones del desarrollo* y, por lo tanto, tautologías: “*El desarrollo no puede ser sino ‘local’, de igual modo que no puede ser sino ‘humano’, o ‘sustentable’, o ‘endógeno’, o lo que quiera, porque de otro modo, ¿qué tipo de entequeia sería?*”¹⁰⁷

106 Luis Di Pietro, en sus “Notas comunes”, menciona las siguientes adjetivaciones al desarrollo: Humano-Territorial-Multidimensional-Integrado-Sistémico-Sustentable-Institucionalizado-Planificado-Identitario-Innovador. Para ahondar en el tema, véase Di Pietro, L. (2001). *Cultura y desarrollo local*. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H. *Capacitar en Cultura*. Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Buenos Aires.

107 Boisier, S. (2005). Op. cit., p. 61.

Dimensión cultural del desarrollo

Para cerrar el capítulo nos parece importante considerar, tal como lo hacen distintos organismos internacionales como la Unesco, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que a partir de la década de 1970 se pone en valor la necesidad de vincular la cuestión del desarrollo cultural con la idea del mejoramiento global de la vida de los pueblos. En este sentido, emerge la cuestión de la identidad cultural como uno de los temas clave de la agenda política.

En 1997 se publica el reputado e interesante *Informe Mundial de Cultura y Desarrollo* “Nuestra Diversidad Creativa”, que plantea un cambio radical en las visiones sobre el desarrollo:

Un desarrollo disociado de su contexto humano y cultural es *un crecimiento sin alma...*¹⁰⁸ La cultura, por importante que sea como instrumento del desarrollo, no puede ser relegada a una función subsidiaria de simple promotora del crecimiento económico. El papel de la cultura no se reduce a ser un medio para alcanzar fines, sino que constituye la base social de los fines mismos. El desarrollo y la economía forman parte de la cultura de los pueblos.

Más tarde que temprano, recién en el año 2005, fue establecida por la Unesco la “Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales”, que otorga un marco operativo para el ejercicio de la ciudadanía cultural. Algo de esta problemática fue vista al tratarse el “paradigma de la democracia cultural participativa”, pero es importante señalar que no es sólo la adscripción a este acuerdo el que garantiza que los Estados respeten la diversidad de sus expresiones culturales al interior de sus fronteras (y claro está, en otros países) sino más bien la decisión política para generar políticas efectivas –y positivas– de promoción cultural para el ejercicio de estos. Se trata de concebir a la cultura como derecho de las y los ciudadanos –que no deben confundirse con la figura de consumidores o contribuyentes– y como trabajo de creación de todos los grupos que vienen siendo excluidos sistemáticamente del ejercicio de ese derecho.¹⁰⁹

108 Para ampliar lo dicho hasta el momento, véase Santillán Güemes, R. (2008). *Culturas para la vida*. Op. cit.

109 Chauí, M. (2013). Op. cit.

Es que los derechos culturales tienen un amplio marco jurídico en el derecho internacional. Entre otros instrumentos, podemos citar la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948),¹¹⁰ el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ambos de 1966, con entrada en vigor diez años más tarde). Estos se relacionan con el arte y la cultura, entendidos en una amplia dimensión. Son promovidos para garantizar que las personas y las comunidades tengan acceso a la cultura y puedan ser partícipes de las distintas propuestas existentes. Se trata, fundamentalmente, de derechos humanos para asegurar el disfrute de la cultura y de sus componentes en condiciones de igualdad, dignidad humana y no discriminación. Son derechos relativos, además, a cuestiones como la lengua; la producción cultural y artística; el patrimonio cultural; los derechos de autor; la diversidad cultural y el respeto a las minorías, entre otros. En el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos se presenta una definición de derechos culturales vinculada con las minorías étnicas, religiosas o lingüísticas, como el derecho a disfrutar de su propia cultura y a profesar y practicar su propia religión y a utilizar su propio idioma. Este último se trata de un aporte más explícito sobre la cuestión. La especialista en derechos culturales Annamari Laaksonen¹¹¹ aporta lo siguiente:

La definición de *derechos culturales* refiere básicamente a los derechos humanos relacionados a aspectos culturales. Hay los que son *exclusivamente culturales*, como el derecho de participar en la vida cultural, la posibilidad de disfrutar libremente del abanico de la oferta cultural o

110 La Declaración Universal de Derechos Humanos, específicamente el Artículo 27, señala que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”. También establece que “toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora”. En el Artículo 22, la Declaración establece que “toda persona tiene derecho a la realización, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, de los derechos culturales, indispensable para su dignidad y el libre desarrollo de su personalidad”.

111 Laaksonen, A. (2007). Derechos culturales, políticas y participación. En Belda, E., Martinell, A. y Vila, A. (eds.), *Seminario Internacional: La formación en Gestión y Políticas Culturales para la Diversidad Cultural y el Desarrollo*. Girona, España, Documenta Universitaria, UdG Publicaciones.

los derechos de autor de obras artísticas, y los derechos “vecinos” a ese universo complejo de creación y expresión cultural, como libertad de expresión y derecho a la educación. Básicamente, son derechos relacionados a todo aquello que da color a nuestro universo y contribuyen a la lucha por el cubrimiento de nuestras necesidades básicas tanto materiales como humanas y que destacan la dignidad de la vida humana. Derechos de existir como somos, pero también derechos de promover, fomentar y gestionar la cultura en toda su diversidad.

Laaksonen expresa a su vez que los derechos culturales “han sido los acompañantes de otros derechos y referidos como los derechos transversales que están ahí presentes aunque a veces camuflados”. Además, de acuerdo con la autora, las razones de esta falta de interés o de iniciativa son varias. Una de ellas es la compleja y enrevesada relación entre lo cultural y el derecho, que no podemos abordar en esta oportunidad. Otra tiene que ver con la problemática del “control cultural” que veremos en el próximo capítulo,¹¹² dado que son los grupos de poder los que decidirán, entre otros aspectos, cuál será la concepción de cultura y el tipo de actividades y bienes culturales que se tomará como referencia y sobre los cuales se legislará. Esto, como ya se dijo, determinará a su vez el tipo de gestión sociocultural que se pondrá en marcha.

Más allá de estas recomendaciones, sabemos que en numerosos países ni siquiera se respetan y cumplen los derechos humanos, lo que significa que en el campo específico de las políticas socioculturales, las intervenciones deberían dirigirse a apuntalar simultáneamente los derechos humanos (que son culturales en una concepción amplia de cultura) y los derechos culturales (relacionados con lo que denominamos “lo cultural”). Y esto aplicado a las más diversas escalas. Sin embargo, como bien indica Laaksonen:

...el nivel local es muchas veces el espacio donde estas implicaciones son más visibles, y es también ahí donde el sector cultural tiene sus compromisos más concretos. (...) Las nuevas condiciones interculturales y el reto de la gestión de la diversidad sostenible plantean *nuevas demandas de normas sociales para la coexistencia, la gobernabilidad artística, la planificación de la política cultural y las formas de expresión y producción.*

112 Véase, además, Bonfil Batalla, G. (1982). Op. cit.

El respeto por la diversidad cultural y las formas del “desarrollo” son dos caras de la misma moneda. En la mencionada convención del 2005, la Unesco reafirma que la diversidad cultural crea un mundo rico y variado que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos y que, por tanto, constituye uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones.

Justamente es en el ámbito comunitario local y cotidiano donde lo cultural juega un rol protagónico al ser utilizado como recurso para la inclusión social, la construcción de ciudadanía y la satisfacción de las necesidades expresivas de la comunidad en general y de los sectores populares en particular.

Culturas populares, cultura como recurso y “control cultural”

El término “popular”, al igual que el de cultura, es sumamente complejo. En el título de este apartado, *popular* aparece adjetivando al objeto *cultura*, es decir que le está imprimiendo cierta caracterización. Está claro que tomamos *popular* del sustantivo “pueblo”, que a lo largo de la historia, y sobre todo en América Latina, ha tenido y tiene una carga semántica tan fuerte que entonces utilizarlo como adjetivo no genera tantas complicaciones.

Reflexionar sobre la cultura y lo popular nos enfrenta justamente a la problemática más específica de los sectores con los cuales trabajan las organizaciones sociales. Porque parece haber un primer acuerdo en que la cultura popular no se define desde la enumeración de producciones culturales de los sectores populares sino más bien desde una relación de subordinación con la cultura hegemónica.

Es bueno en este punto hacer una aclaración. No se trata de analizar la cultura *de* los sectores populares, sino que, como marca María Graciela Rodríguez,

...hablar de *cultura popular* y no de cultura *de* los sectores populares implica más que una cuestión de simple denominación o de ubicación de preposiciones: implica una posición desde la cual observar los entramados –y por eso mismo, las interfases– que se dan entre los dispositivos institucionales que organizan la cultura de una sociedad en

un momento específico, y la vida cotidiana en la cual los elementos de la cultura ordinaria se despliegan, se sedimentan y son reactualizados. Más temprano que tarde es necesario advertir que esta mirada, que privilegia hablar de cultura popular, no desoye la cultura *de* los sectores populares, sino que la reintegra al análisis en un juego que se resiste a su conceptualización esencialista.¹¹³

En este escenario donde entra en juego la política cultural y la cuestión de la hegemonía, conviven y se producen en simultáneo aspectos que restringen las formas de expresión de los sectores populares pero donde siempre hay posibilidades de impugnación e inclusive de agenciamiento. Continúa Rodríguez:

En ese sentido, reconocer a la cultura como constituida y constituyente, así como señalar su carácter procesual e híbrido, implica a su vez concebir a la cultura popular como un núcleo de sentido que se trama en diálogo permanente, por un lado, con la cultura –siempre impura– de los sectores populares, entendiendo que las posiciones desde las que producen cultura señalan siempre una dimensión de subalteridad; y por el otro, con los bienes –siempre impuros– producidos y puestos en circulación por los dispositivos estratégicos institucionales, que a su vez son consumidos tácticamente desde posiciones de asimetría por aquellos que no son sus productores (de Certeau, 1996). Allí, en ese diálogo, y fundamentalmente en la historia de ese diálogo, se dimensiona la cuestión crucial de la cultura que se ubica entonces como “el medio por el cual se negocia la relación entre los grupos” (Jameson, 1993:103).¹¹⁴

En “¿Reconstruir lo popular?”, García Canclini plantea la idea de que la cultura popular no es más que una creación intelectual, y como tal, es utilizada en función de los intereses de sus productores. Este autor distingue tres tipos de agentes sociales con sus respectivos respaldos académico-conceptuales: los

113 Rodríguez, M. G. (2008). La pisada, la huella y el pie. En Alabarces, P. y Rodríguez, M. G. (comps.), *Resistencias y mediaciones. Estudios sobre cultura popular*. Buenos Aires, Paidós, p. 309.

114 Ídem. Páginas 310-311.

folkloristas (antropólogos), las industrias culturales (historiadores, comunicólogos) y los populismos políticos (sociólogos, políticos).¹¹⁵

No nos ubicaremos específicamente en el rol de los agentes mencionados, sino dentro del campo académico en general (campo por excelencia de las creaciones intelectuales...), donde existen tres corrientes¹¹⁶ que se hicieron distintas preguntas en relación con las culturas populares. Repasaremos brevemente la de los Estudios Culturales que, en función de los objetivos de este libro, es la que más elementos de análisis podrá facilitar.

Los Estudios Culturales

Los Estudios Culturales nacen a partir de la creación, en 1964, del Centro de Estudios Contemporáneos de la Cultura como departamento dentro de la Universidad de Birmingham, en Inglaterra. Richard Hoggart, su primer director, comienza a analizar la cultura desde un punto de vista sociológico, pero tomando indicadores “blandos” (como el habla, la vestimenta, las costumbres, etc.). Rompe de esta manera con los moldes establecidos en esa disciplina, que estudiaba grupos con recortes producidos por indicadores “duros” (como los socioeconómicos), y se interesa en los aspectos simbólicos de la sociedad. Sus máximos exponentes –además de Hoggart, Stuart Hall (quien fuera su segundo director), Raymond Williams y Edward P. Thompson (ambos participaron de los debates pero nunca del centro de estudios)– tenían una fuerte tradición marxista y utilizaron el concepto de hegemonía de Antonio Gramsci para realizar sus trabajos. Dichos autores planteaban que toda lucha por el sentido en el plano simbólico, en realidad es una lucha de clases. Es decir que el conflicto de clases se desplaza a lo simbólico y entonces la cultura popular no es aquello producido por el pueblo (porque no se puede saber qué es el pueblo y depende del momento histórico), sino aquellos bienes de los que se han apropiado.

115 Es importante aclarar que hay reconocidos investigadores difíciles de clasificar en las disciplinas mencionadas y que mucho aportaron a la temática en cuestión. Algunos de ellos son Aníbal Ford, Jorge Rivera (y su “alter ego” Jorge Páez) y Eduardo Romano, entre muchos otros.

116 Los Estudios Culturales, la corriente socioantropológica (ya hemos visto varios de sus postulados) y la escuela polemológica (sobre la que haremos algún comentario de Michel de Certeau).

Varios fueron los debates que se dieron al interior de dicho Centro de Estudios, pero sólo mencionaremos algunas líneas sobre las reflexiones de cada uno de estos cuatro autores¹¹⁷ (haciendo especial hincapié en Stuart Hall), que reflejarán las posturas más importantes sobre la cuestión.

Richard Hoggart efectúa una descripción de la cultura obrera con el objetivo de indagar sobre una *cultura obrera auténtica* que, según considera, se está perdiendo (contaminando) por la cultura de masas. Rescata las conductas, los valores, las prácticas, la lengua (esa *selva de detalles blandos*) como constitutiva de la identidad del “nosotros” (la clase obrera). Esa distinción entre el nosotros/ellos, que parecería marcar una relación, se queda más en lo esencialista y sustancialista de la clase obrera y olvida la dominación.

Raymond Williams, por su parte, plantea que toda sociología de la cultura debe ser, necesariamente, histórica. La cultura es un proceso de cambio, no es estática. En ese sentido, el interés de la sociología debe apuntar al estudio de estas transformaciones a largo plazo, no las contingentes. Asimismo, este autor elabora un concepto que denomina “estructura de sentir”, mediante el cual intenta conciliar cambios con permanencias (que serían las estructuras: instituciones, circuitos, géneros literarios, etc.). El cambio se iría generando desde la relación que adquieren los bienes culturales y el registro de las millo- nes de personas que los consumen. Es criticado por su visión un tanto conciliadora de clases, sobre todo por el teórico que veremos a continuación.

Edward P. Thompson tiene una de las posturas más críticas por su fuerte tradición marxista que, sin embargo, se combina y tensiona con una posición empirista. Este autor afirma que la cultura es el conflicto entre clases, y que la clase obrera se va conformando en la medida en que los hombres van viviendo sus propias experiencias. Con esto se refiere a que van viviendo la dominación y junto a otros adquieren conciencia de ella. Por eso, una misma situación de dominación puede generar distintas respuestas. A su vez, considera que esta se actualiza en el presente, echando mano a la tradición pero reformulándola.

117 Para ahondar en estos autores véanse, Hoggart, R. (1971). “¿Quiénes constituyen la ‘clase obrera?’” y “‘Ellos’ y ‘nosotros’”. En *La cultura obrera en la sociedad de masas*. Barcelona, Grijalbo; Williams, R. (2003 [1958]). *Cultura y sociedad*. Buenos Aires, Nueva Visión; Thompson, E. P. (1990). Introducción: costumbre y cultura. En *Costumbres en común*. Barcelona, Crítica; y Hall, S. (1984). Notas sobre la deconstrucción de “lo popular”. En Samuel, R., *Historia popular y teoría socialista*. Barcelona, Crítica.

Stuart Hall termina de dar *el giro gramsciano* al tema de la cultura, lo que otorga un nuevo dinamismo a la escuela. El autor entiende la relación entre la cultura masiva, popular y letrada como el gran problema de la sociedad moderna. *La cultura popular entonces sería el escenario de disputa*. De esta manera, Hall da ingreso al análisis de los medios masivos de comunicación y a las cuestiones de la vida cotidiana: los medios de comunicación operan en la construcción del sentido común. Hasta ese momento se los veía como impulsores de la ideología dominante y como medio de manipulación y desvío de la atención. Hall plantea que en toda situación de hegemonía hay apertura y posibilidades para construir disensos para la transformación. En cada momento histórico la coyuntura y la correlación de fuerzas son distintas; intentar desentrañarlas a partir de analizar cómo se estructuran esas relaciones es lo más importante para tomar el poder. Porque estas relaciones son inestables y, por ende, modificables. Observar cómo se construye el sentido común, que suele ser un conglomerado indigesto donde entran saberes populares de larga data, bienes simbólicos de la cultura letrada, lo inorgánico de la cultura no oficial, etc., es imperioso para el reagrupamiento de las fuerzas del pueblo.

Por este motivo, en la primera parte de sus “Notas sobre la desconstrucción de ‘lo popular’”, trabaja lo que él considera una dificultosa *periodización de la cultura popular*.¹¹⁸ Hall señala que entre los años 1880-1920 se sientan las bases de un nuevo modo de producción cultural: unos pocos producen para muchos; por las formas del capitalismo incipiente, los propietarios de los medios de producción crean industrias y empresas para generar productos. Los periódicos, entonces, ya no pueden dirigirse a una élite porque su mercado sería reducido; entonces, para captar al público masivo, buscan cosas “para” la cultura popular, siempre manteniendo cuestiones elitistas que marcan la dominación. Además, la percepción es de los editores y está basada en la representación que se hacen sobre los sectores populares. En este sentido, la década de 1930 es una especie de decepción para Hall, en términos de la potencialidad que tenía la clase obrera para la lucha, y los resultados obtenidos. Ya en los años de posguerra la implosión de la industria cultural se torna un proceso irreversible desde el cual es imposible disociar la cultura popular de la cultura de masas. Es que siempre los medios tecnológicos han sido expresión de las formas que

118 Aclara que para una labor histórica sería, debería estudiarse el movimiento obrero y sus instituciones.

adquieren las relaciones sociales, por lo que no pueden pensarse únicamente en su aspecto técnico, sino más bien político-ideológico. La cultura de masas captura los elementos de la cultura popular que considera comercializables y los pone a disposición de un público más amplio, reconfigurándolos. Sin embargo, en la imposición discursiva hay posibilidades de resistencia.

En el estudio de la cultura popular deberíamos empezar siempre por aquí: con su doble juego el doble movimiento de contención y resistencia que siempre está inevitablemente dentro de ella. El estudio de la cultura popular ha tendido a oscilar desordenadamente entre los dos polos alternativos de esa dialéctica: contención/resistencia.¹¹⁹

Lo popular

La primera definición de popular podría asemejarse a una *postura mercantil o comercial* en la cual se asocia lo popular con el consumo masivo de productos de la industria cultural (que, según los socialistas –acertadamente–, manipulan y envilecen al pueblo). Aquí se generan algunos problemas: no puede desecharse la definición porque sería necio desconocer el rol que juega el mercado en la imposición de sentido, y con ello, la capacidad de manipulación del capital por estos instrumentos. Por otro lado, el alcance masivo es imposible por fuera de los sectores populares (obreros: sabemos que las élites, por definición, son sectores minoritarios). Con lo cual tendríamos una gran cantidad de consumidores de la clase trabajadora que, si se presentaran como pasivos ante esto, serían una suerte de “tontos culturales”. Es decir que la complejidad de la relación entre la producción, circulación y consumo de los bienes culturales es tal que, aun sabiendo los intereses de los productores y sus mecanismos de distribución, nos es imposible desechar por completo esta definición, porque sería desestimar la influencia cultural de los sectores dominantes e independizar, y con ello “esencializar”, a las culturas populares.

Dice al respecto Hall:

Hay una lucha continua y necesariamente irregular y desigual, por parte de la cultura dominante, cuyo propósito es desorganizar y reorganizar constantemente la cultura popular; encerrar y confinar sus

119 Hall, S. (1984). Notas sobre la deconstrucción de “lo popular”. En Samuel, R., *Historia popular y teoría socialista*. Barcelona, Crítica, p. 95.

definiciones y formas dentro de una gama más completa de formas dominantes. Hay puntos de resistencia; hay también momentos de inhibición. Esta es la dialéctica de la lucha cultural.¹²⁰

Se trata de la cultura como campo de batalla.¹²¹ ¡Qué actualidad!

La segunda definición de popular se asemeja, según Hall, a la *antropológica*, donde la cultura popular sería todo lo que hace o hizo el pueblo, constituyéndose en una definición descriptiva. Esta idea de inventario de producciones es muy cambiante o infinita, según como sea tomada; pero en ambos casos no haría referencia a la forma de apropiación de esas producciones en cada momento histórico. Además, no se detiene en la oposición central, pueblo/no pueblo, y las relaciones de poder que categorizan el dominio de la cultura de élite y la cultura popular.

La tercera definición de popular –con la que se queda Hall– es la que aborda la *relación* y los *procesos*, la que contempla las formas y actividades que están presentes en las condiciones sociales y materiales de las clases en un período determinado.

Lo esencial para la definición de la cultura popular son las relaciones que definen la “cultura popular” en tensión continua (relación, influencia y antagonismo) con la cultura dominante.¹²²

Aquí pierde importancia la cuestión de la *autenticidad* de la cultura popular.

El significado de una forma cultural y su lugar o posición en el campo cultural *no* se inscribe dentro de su forma. Ni su posición es siempre la misma. (...) Lo que importa *no* son los objetos intrínsecos o fijados históricamente de la cultura, sino el estado de juego en las relaciones culturales...¹²³

120 *Ibíd.*, pág. 101.

121 La antropóloga mexicana Lourdes Arizpe afirma que las políticas culturales tienen “el poder de *definir e imponer significados* acerca de cómo vemos el mundo que hoy (entre otros aspectos) se concentra en las grandes industrias culturales transnacionales”. Citada en *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados de México*, “Definición en *Cultura*”. En: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_cultura.htm

122 Hall, S. (1984). *Op. cit.*, p. 103.

123 *Ibíd.*, pág. 104.

Los repertorios son históricos, es decir, provisorios. Y lo que ayer pudo categorizarse como popular hoy puede no serlo. Por eso también la cuestión de la *tradición* no tiene que ver con la persistencia de formas antiguas, sino más bien con cómo se articulan esos elementos con el presente. Es decir, con la actualización del pasado, y el consenso que se puede generar para resignificar: ahí está la disputa de sentido, ahí se juega la hegemonía. La cultura popular no puede ni debe esencializarse.

Gramsci, dando una respuesta tentativa a su propia pregunta sobre cómo surge una nueva “voluntad colectiva”, y cómo se transforma una cultura nacional-popular, comentó lo siguiente:

Lo que importa es la crítica a que someten a semejante complejo ideológico los primeros representantes de la nueva fase histórica. Esta crítica hace posible un proceso de diferenciación y cambio en el peso relativo que poseían los elementos de antiguas ideologías. Lo que antes era secundario y subordinado, incluso incidental, ahora se considera primario, pasa a ser el núcleo de un nuevo complejo ideológico y teórico. La antigua voluntad colectiva se deshace en sus elementos contradictorios dado que los elementos subordinados se desarrollan socialmente.¹²⁴

Hall finaliza su análisis del término popular relacionándolo con el de clase. Si bien los emparenta, afirma que no son intercambiables. El primero abarca una alianza de clases en la cual se expresa la cultura de los oprimidos. Y lo opuesto a popular es la otra alianza de clases, estratos y fuerzas sociales: el bloque de poder. *Las fuerzas populares contra el bloque de poder: así se polariza el campo de la cultura.*

En esta misma línea, Pablo Alabarces (2002) sostiene que cualquier intento de estudio de la cultura popular requiere de una perspectiva diacrónica y sincrónica a la vez. Diacrónica, en tanto la situación de dominación es producto de un devenir histórico; y sincrónica, en tanto que en cada coyuntura lo popular adquiere particularidades enmarcadas en las condiciones de subalternidad propias de ese momento. En este segundo caso, adquiere un valor especial la *cuestión táctica*, es decir, las acciones a desarrollar para “horadar” poder, como diría Michel de Certeau. Este último autor parte del trabajo de Michel Foucault desde su etapa de “los dispositivos de disciplinamiento”, donde afirmaba que todo dis-

positivo de poder contiene la posibilidad del contrapoder. Por este camino, de Certeau analiza los “puntos de fuga”, esos momentos en los cuales los individuos se rebelan. Dado que, de hecho, los poderosos son pocos y los débiles, muchos, es importante reflexionar sobre estos mecanismos. Hall ya decía que los sectores dominantes, a través de las industrias culturales, generaban productos, bienes, órdenes, signos, etc. que organizan el espacio de la vida y que, obviamente, los sujetos consumen. Ahora bien, al consumirlos, dice de Certeau, les inscriben sus particularidades, les dejan marcas y huellas en un sentido productivo. A esta actividad múltiple, a esta forma de apropiación con signos antidisciplinarios o insurreccionales, el autor la llama cultura popular; esta es *una operación para horadar poder*, desde los bordes de las instituciones y como prácticas de escape. Son espacios de creación pura, tácticas que van dejando sus huellas en el sistema. Si bien Michel de Certeau plantea que como tales, las tácticas no logran capitalizar lo que van ganando, desde una perspectiva quizás progresista (o de desarrollo), de cambio lento y gradual, las operaciones producen cultura en una relación desigual pero en el marco de una lucha de poder.¹²⁵

La inscripción latinoamericana

Si hasta aquí hemos “pecado”, tal vez, de cierto eurocentrismo, corresponde que exploremos ahora el campo de las políticas culturales y de la gestión cultural en América Latina, a partir de investigadores que han generado aportes fundamentales y cuyos trabajos, además, impactaron en ámbitos europeos y norteamericanos. En este sentido, se torna insoslayable mencionar entre los referentes más representativos al ya mencionado en varias oportunidades Néstor García Canclini, quien define las políticas culturales y, tal como vimos, clasifica y reflexiona sobre estas. Asimismo, el autor introduce una categoría de gran impacto en distintos sectores, la de “hibridación cultural”, que aún hoy sigue generando polémicas.¹²⁶

125 Para ampliar esta perspectiva, véase de Certeau, M. (1999 [1974]). Conclusión. De los espacios y de las prácticas. En *La cultura en plural*. Buenos Aires, Nueva Visión, pp. 189-204.

126 Véase, por ejemplo, Alabarces, P. (2011). Las culturas populares: cuánto queda de resistencia y cuánto falta de poder. En Ameigeiras, A. y Alem, B. (comps.), *Culturas populares y culturas masivas. Los desafíos actuales de la comunicación*. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento e Imago Mundi.

Otro importante teórico latinoamericano es Jesús Martín-Barbero, cuyo trabajo más importante versa sobre los medios y las mediaciones, aunque también indaga respecto de la crisis educativa.

Entre los referentes de América Latina también se encuentran Guillermo Bonfil Batalla, con su propuesta clave, la de “control cultural”, que veremos en seguida; Renato Ortiz, con sus planteos sobre territorialidad, y Adolfo Colombres, con sus textos sobre promoción cultural y también sobre arte y culturas populares. Lo mismo puede decirse del ya citado Ticio Escobar, Manuel Antonio Garretón (y equipo),¹²⁷ algunos de cuyos conceptos se tratarán en párrafos subsiguientes; Daniel Mato y su interesante idea de hablar de “estudios y otras prácticas intelectuales en cultura y poder” y no de “estudios culturales latinoamericanos”, dentro de los cuales, por otro lado, es imposible no mencionar a George Yúdice.

A continuación, presentaremos algunos de los principales aportes de varios de los autores citados con la clara intención de enriquecer las miradas y las prácticas específicas de las organizaciones sociales en el campo de la gestión cultural.

El espacio cultural latinoamericano

En la obra colectiva *El espacio cultural latinoamericano. Bases para una política cultural de integración*, de Garretón y equipo (2003), los autores caracterizan la globalización como un proceso a través del cual se produce una creciente interpenetración de mercados y comunicaciones que atraviesan las sociedades y los Estados nacionales, con un importante componente de desterritorialización.

Los autores señalan dos importantes significaciones para su trabajo y para la constitución de las bases para desarrollar la perspectiva del espacio cultural. Consideran que por un lado los procesos de globalización están marcando *el paso de un mundo geopolítico a un mundo geoeconómico* y, sobre todo, *geocultural*. Pero por otro lado afirman que los fenómenos agregativos o integradores propios de la globalización, también generan su contrario, la desagregación y

127 Oportunamente, Manuel Garretón fue coordinador de un equipo de investigación conformado por Jesús Martín-Barbero, Néstor García Canclini, Rodolfo Stavenhagen, Marcelo Cavarozzi y Guadalupe Ruiz-Giménez, que, financiados por el Convenio Andrés Bello, plasman su trabajo en un libro más que útil e interesante: *El espacio cultural latinoamericano. Bases para una política cultural de integración*.

la desorganización, que no sólo afectan a los sectores más desprotegidos de la sociedad, sino también desestructuran los Estados, las sociedades nacionales y a los actores que las constituyen.

Algunas de las claves diferenciales que, desde nuestro punto de vista, se plantean en el mencionado libro son las siguientes:

- *La centralidad de la cultura* vista en su doble dimensión: como patrimonio acumulado en permanente renovación y crecimiento¹²⁸ pero también como la dimensión más amplia e intangible de respuestas a la pregunta por el sentido personal y colectivo, a través de creencias, saberes y prácticas.¹²⁹ *Todo el problema de las políticas culturales se sintetiza en ser capaces de vincular ambas dimensiones.* En la actualidad se afirma que la cultura es un eje central del desarrollo de las sociedades, lo que constituye una novedad, porque la capacidad de procesar símbolos se ha convertido en un elemento directo de la producción. El conocimiento pasa a ser una materia prima muy valiosa por contener y al mismo tiempo desplegar lo inventivo, la creatividad, la experimentación. Las dimensiones creativas se expanden a la producción y a todas las esferas de la sociedad. El conocimiento y el avance científico-tecnológico comandan e inciden sobre el factor trabajo, que empieza a cambiar su naturaleza por estar cada vez más vinculado a la información y al intercambio simbólico que al despliegue físico, lo que genera un desplazamiento hacia la exclusión y la marginación. La cuestión que recoloca por completo la cultura es su rol en la conformación de las sociedades a través de su papel político y de la expansión de las identidades. Desde esta perspectiva, se considera que hoy la cultura dejó de ser el reflejo de la política y de la economía y pasó a comandar sus contenidos. Estos autores consideran que cada vez más las luchas políticas tendrán como eje la disputa por el modelo cultural de la sociedad, por modelos y sentidos de vida individual y colectiva, por modelos de modernidad. *Lo nuevo es que el mundo se organiza en torno a espacios culturales, a modelos de modernidad y creatividad.*

128 Esto podría asimilarse a la idea de la cultura como “forma integral de vida”, ya presentada.

129 Puede vincularse con la idea de cultura como “producción simbólica o producción de sentido”.

Por supuesto que estas consideraciones, y las que siguen, pueden (y deberían) ser traducidas y adaptadas al campo de acción propio de las organizaciones sociales o comunitarias.

- *El papel de las políticas culturales.* Según estos autores las dos dimensiones de la cultura en las sociedades actuales dan origen a dos clases de política cultural. La primera se refiere a la *cultura como los modos de ser de una sociedad*, dimensión que constituye el sustrato cultural de la sociedad y la *política cultural básica*. La segunda dimensión se refiere a las manifestaciones, aparatos y expresiones culturales como el patrimonio, los diversos campos de creación y difusión artística, las comunicaciones, las formas de cultura popular, las industrias culturales; que son el objeto de las políticas culturales sectoriales o específicas. Es evidente que entre ambas dimensiones hay entrelazamientos, pero los autores consideran necesario realizar la distinción entre política de Estado y política de Gobierno, lo que constituye un aporte interesante porque, aunque parezca obvio, es algo que no suele ser tenido en cuenta a la hora de diseñar proyectos de gestión cultural.
- *El concepto de espacio cultural.* Categoría compleja y amplia, que *incluye lo físico territorial y lo no territorial, lo comunicacional y lo virtual*. Se trata de un *espacio de espacios*, múltiple, no sólo porque hay muchos espacios territoriales y muchos campos o ámbitos, sino también, muchos circuitos. Desde nuestro punto de vista es sumamente importante que las organizaciones sociales tengan en cuenta este concepto a la hora de diseñar programas y/o proyectos socioculturales concretos.

Para Garretón y colaboradores, los *campos o ámbitos* se refieren a cuestiones específicas como la educación, las ciencias, la creación, el patrimonio, etc. En tanto, por *circuitos* entienden las interacciones internas que se dan en esos campos, así como las interacciones externas que se dan con otros campos. De alguna manera, esto último tiene que ver con lo que Alfons Martinell denomina “binomios de la cultura” y Olmos y Santillán (2000) “acciones integradas” entre distintas áreas de las políticas públicas (cultura y educación; cultura y deporte; cultura y medio ambiente, etc.), sobre las que volveremos en próximos capítulos.

Desde la perspectiva de estos autores el espacio cultural latinoamericano debe considerarse como uno de los bloques geoculturales del mundo que se

extiende desde el Río Grande (México) hasta la Patagonia. La idea de espacio cultural implica proyectar la identidad y la presencia de la región en el mundo e incluye subespacios (Cono Sur; Mesoamérica, Centroamérica, etc.), así como espacios económicos (mercados financieros, culturales, industriales, etc.) y prácticas culturales autonomizadas e interrelacionadas con otros espacios culturales.

Las principales bases de un espacio cultural son: el *componente simbólico*, lo que constituye específicamente la cultura: lengua e identidades, patrimonios; los *espacios* educacionales, científicos y tecnológicos, artísticos, comunicacionales y de industrias culturales; las *dimensiones culturales* que corresponden al espacio político y al económico; y los *intercambios* internos y con otros espacios culturales y la *institucionalidad* propiamente cultural (convenios, acuerdos, arreglos, las instituciones que se crean y abarcan ese espacio).

Del mismo modo, en este libro Garretón y equipo profundizan tanto en el pasado histórico como en la proyección a futuro del espacio cultural latinoamericano. Tienen en cuenta que toda América Latina comparte un proceso geo-histórico común de fondo en el cual interactuaron y aún interactúan fuerzas culturales diversas.

De allí la importancia que tiene, a la hora de planificar acciones culturales desde las organizaciones sociales, realizar diagnósticos que tengan en cuenta la diversidad cultural, las distintas matrices culturales que entran en juego en las diferentes regiones del país, así como ciertos *fenómenos integrativos* que se caracterizan por contener y respetar lo diverso, tal como sucede en las fiestas populares,¹³⁰ en el seno de las organizaciones del carnaval (murgas, comparsas, agrupaciones humorísticas), en las prácticas deportivas a escala barrial y en otras expresiones populares.

Asimismo, no hay que olvidar cómo ciertos acontecimientos sociales y políticos pueden derivar en la conformación de ciertas organizaciones que han sabido perdurar en el tiempo, como es el caso de muchas asambleas barriales que se fundaron a principio de la década del 2000 en la Argentina.¹³¹

130 Véanse Santillán Güemes, R. (1985), Hopkins, C. (2008) y Romero, C. (2006).

131 Es importante recordar también el rol que en su momento jugaron los conventillos de Buenos Aires, que, más allá de las pésimas condiciones de vida que ofrecían, operaron como ámbitos de integración cultural de sectores de distinta procedencia geohistórica. También en el siglo XX son fundamentales los grandes movimientos políticos como el radicalismo y el peronismo que supieron operar en el mismo sentido. Algo parecido ocurrió en un principio en el seno de muchas organizaciones sindicales.

Con relación a los ámbitos en que puede plantearse y desarrollarse la problemática del espacio cultural latinoamericano, Garretón y equipo mencionan: las identidades y el patrimonio cultural, la educación, ciencia y tecnología y las industrias culturales. Pero no cabe duda de que el concepto fuerte a tener muy en cuenta al diseñar políticas en torno a los espacios culturales latinoamericanos, sea en la escala que fuere, es la *interculturalidad*, el cómo encarar y resolver las relaciones interculturales.

Por último, es indudable que para construir políticas culturales latinoamericanas también se torna ineludible el reconocimiento de este *espacio cultural al mismo tiempo común y diverso*. Desde este punto de vista, podría decirse que el reconocimiento y aceptación de estas premisas posibilitó que el programa *Puntos de Cultura* pudiera convertirse en una de las primeras políticas de este tipo en el continente. Sumada a la capacidad organizativa y autogestiva de una red de redes latinoamericanas que confluyen en el Movimiento de Culturas Vivas Comunitarias y que han aportado sus esfuerzos para que esto ocurra.

La cultura como recurso

George Yúdice hace un aporte sustancial respecto de la forma en que entendemos la cultura por estas latitudes. Lo retomamos aquí luego de haber visto sucintamente, en el segundo capítulo, su definición de *la cultura como recurso*, como modelo de legitimación y acumulación.

Según este autor, incluso “los actores más innovadores en términos de acción política y social han apostado a la cultura, es decir, a un *recurso* ya elegido como blanco de explotación por el capital y un fundamento para resistir a la devastación provocada por ese mismo sistema económico”. Los distintos grupos globales y locales en pugna *apelan* (sinónimo de recurso) a la cultura en tanto “bienes, medios, posibles, fortuna, capital” (todos sinónimos del término “recurso”).

A esto se agrega lo que Yúdice denomina la “desmaterialización” de diversas y novedosas fuentes de crecimiento económico –como los derechos de propiedad intelectual– y también “la mayor distribución de bienes simbólicos en el comercio mundial, filmes, música, turismo”, lo que ha dado a la esfera cultural “un protagonismo mayor que en cualquier otro momento de la modernidad”. A su entender, estos aspectos ilustran *el modo en que la cultura* (“como expediente”, otro sinónimo de recurso) *se ha expandido de manera sin precedentes al ámbito político y económico promoviendo su mejoramiento*.

En este punto, cabe recordar la definición de J. Hartley,¹³² para quien cultura es “la producción y reproducción sociales de sentido, significado y conciencia”. Y añade: “La esfera del sentido, que *unifica* las esferas de la producción (la economía) y de las relaciones sociales (la política)”.

Lo que trabaja y profundiza Yúdice es, más que el *papel articulador* que Hartley le asigna a la cultura, *su rotunda instrumentalización tangible (objetos) como intangible* (la “imposición” de sentidos, diría Lourdes Arizpe).¹³³

En realidad, lo que se produce es *una fuerte (¿y desmedida?) expansión y capitalización de lo simbólico* o, lo que es lo mismo, de la cultura entendida como producción de sentido.

Claro que todos estos cambios no solo generan complejidad sino también nuevas conflictividades en todos los niveles y modalidades de la vida social; nuevos regímenes de acumulación con base en la cultura o en la creatividad; nuevas formas de división del trabajo cultural a nivel planetario; nuevos efectos económicos en lo que se refiere a otorgar “valor agregado” a las ciudades (Puerto Madero y Palermo Viejo, en Buenos Aires, por poner algunos ejemplos).

Para algunos investigadores, el mérito de Yúdice y su aporte a los llamados Estudios Culturales se condensa en haber investigado y explicitado con un fuerte trabajo empírico “lo profunda e inextricablemente incrustada que se halla hoy por hoy la cultura en los regímenes políticos y los circuitos culturales”.

Asimismo, es importante enfatizar en otros aspectos que Yúdice plantea en su texto de 2002 y que, desde nuestra óptica, deberían ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar proyectos de gestión cultural desde las organizaciones sociales:

- Las relaciones entre *cultura y poder*, en general, y las *nuevas formas de empoderamiento (empowerment: capacidad de acción, de decisión, de expresión, etc.)*¹³⁴ por parte de la sociedad civil, en particular. Yúdice habla de “las estrategias implícitas en cualquier invocación de cultura, en cualquier invención de la tradición tocante a alguna meta o propó-

132 Véase O’ Sullivan, T. y otros (1997), pp. 87 y 323.

133 Recordemos también que el mismo Hartley define al sentido como “el producto de la cultura”.

134 Véase Unesco (1997). *Nuestra diversidad creativa*. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. México.

sito. *El hecho de que haya una finalidad es lo que permite hablar de la cultura como recurso*".

- Esto implica tener presente, como ya se adelantó, que tanto con relación a los recursos culturales como a los naturales *la gestión es cada vez más el nombre del juego*.
- En este sentido, la *cultura como recurso* puede compararse con la naturaleza como recurso –la cultura como *reserva disponible*–, sobre todo porque ambas se benefician del *predominio de la diversidad*, dato no menor a la hora de diseñar políticas culturales o proyectos puntuales desde de las organizaciones sociales.
- La instalación de un tema álgido en los tiempos que corren: la problemática de *la performatividad*¹³⁵ en tanto formas de actuación social a través de las cuales se puede tanto afirmar como transgredir normativas sociales vigentes; *la fuerza performativa* que en ciertos lugares la sociedad despliega y pone en juego en tiempos de fiestas como el carnaval (Río de Janeiro o Bahía en Brasil; Quebrada de Humahuaca o Gualaguaychú en la Argentina).

Siguiendo a Yúdice y su idea de *performatividad* en cuanto lógica fundamental de la vida social de hoy, propondremos en el anteúltimo capítulo de este libro, que desde el campo de la gestión cultural se diseñen y se pongan en práctica acciones que tengan como sostén explícito lo que llamamos *la performatividad como recurso*, tomando ideas de este autor pero también de otros como Richard Schechner (2000) y Diana Taylor (2011 a y b).

Podría decirse que, en realidad, “desde siempre” la cultura ha sido un recurso, un medio creado por el hombre para sobrevivir en el planeta. Pero hay que decir también que posiblemente uno de los principales méritos de la propuesta de Yúdice se centra en sus exploraciones y teorizaciones acerca de *cómo “estalla” la esfera de la cultura en sentido estricto* (el “sector cultura”) para pasar a ser *operado*, además y de manera explícita (consciente, política), por agentes de otras esferas (la económica y la política) en función de producir transforma-

135 Más adelante se amplía este tema enriqueciendo los planteos de Yúdice con los de Richard Schechner, teatrista e investigador de la Universidad de Nueva York, quien además de ser pionero en el arte de la performance ofrece herramientas metodológicas para comprender fenómenos sociales *como performance*, usando esta –dirá Diana Taylor (2011 a y b)– como *lente metodológica*.

ciones en el campo de “la cultura integral” –“cultura(s)”, formas y proyectos de vida, horizontes simbólicos–, tanto en función de alcanzar un incremento de los réditos económicos y afirmar el “fundamentalismo” del mercado, como para impedirlo, resistirse o adaptarse creativamente (apropiación) en pro de concretar nuevos *empoderamientos* dentro de la sociedad civil con sus distintos niveles y modalidades.

A continuación, nos referiremos a la idea propuesta por Guillermo Bonfil Batalla sobre el “control cultural”, porque, desde nuestro punto de vista, es clave a la hora de realizar diagnósticos socioculturales y diseñar políticas culturales concretas con sus correspondientes líneas de acción. Asimismo, se trata de un puente que une y fundamenta los otros dos ejes presentes en este capítulo: “las culturas populares” y “la cultura como recurso”.

Notas sobre el “control cultural” o “autonomía de las culturas”

En este apartado queremos desplegar y profundizar algunas ideas de Guillermo Bonfil Batalla (1982) que sirven de base para abordar un problema candente en los tiempos que corren como es la construcción de poder por parte de las diversas fuerzas socioculturales que interaccionan en un mismo espacio cultural que ya fue caracterizado como heterogéneo, complejo, conflictivo y cambiante o, como dice Mariano Garreta (2004),¹³⁶ observando cómo se manifiestan en dicho espacio distintos “grados de autonomía de las culturas”.

Con relación al planteo sobre el *control cultural* que realiza Bonfil es necesario tener en cuenta el contexto histórico en el cual lo gesta (fines de la década de 1970, principios de los años ochenta) y la sociedad que toma como referencia a la hora de construir su modelo, la mexicana, caracterizada por él mismo como neocolonial, multiétnica y con fuertes asimetrías sociales.

A pesar de que algunos autores, como Teixeira Coelho (2000),¹³⁷ de alguna manera descalifican la categoría de “control cultural” por considerarla vacía en tiempos de globalización, desde nuestro punto de vista se trata de un esquema

136 Garreta, M. (2004). La acción sociocultural en una sociedad compleja. Juventud y multietnicidad. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H. (comps.), *El gestor cultural: ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires, Fundación CICCUS, p. 61.

137 Coelho, T. (2000). *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. México, CONACULTA – ITESO, p. 125.

de gran utilidad que, previa actualización histórica, es factible de ser aplicado a la exploración y comprensión de diversos campos y ámbitos de la realidad cultural tanto a escala macro como microsocioal.¹³⁸ No cabe duda que el modelo debe ser actualizado en los tiempos que corren¹³⁹ pero sin olvidar que, por más que les pese a varios, la clave de toda política (pública o no) se centra en *saber quiénes y para qué* deciden lo que deciden en el campo que fuera. Justamente por eso, consideramos que el modelo de Bonfil ofrece una herramienta de gran utilidad a ser aplicada por las organizaciones sociales o comunitarias cuando se pretende explorar y comprender situaciones y/o fenómenos culturales que se caracterizan por ser expresión de relaciones sociales asimétricas.

Para Bonfil, *control* significa: intervención, gobierno, manejo o dirección que se le da a un asunto. Y por *control cultural* entiende *la capacidad de decisión que tiene un grupo o sector social sobre los elementos culturales*, que son todos los recursos de una cultura que resulta necesario poner en juego para formular y realizar un propósito social. De por sí, la mera clasificación y consideración de estos es de gran utilidad en cualquier actividad que se encare, porque como dice el autor, “todo proyecto social requiere la puesta en acción de elementos culturales. No solo para realizarlo: también para formularlo, para imaginarlo”.

Los *principales elementos culturales* que tiene en cuenta Bonfil son: *materiales* (“naturales”, artefactos); de *organización* (“relaciones sociales sistematizadas a través de las cuales se realiza la participación”); de *conocimiento o cognitivos* (“las experiencias asimiladas y sistematizadas” incluyendo las capacidades creativas); *simbólicos* (códigos de comunicación y representación; signos y símbolos) y *emocionales o emotivos* (sentimientos, valores y motivaciones compartidas; *la subjetividad como recurso*).

El control cultural no solo implica la capacidad de usar un determinado elemento, sino también –y esto para Bonfil es sumamente importante– la capacidad de producirlo y reproducirlo.

La relación que se busca, entonces, es la que se establece entre *QUIÉN* (clase, grupo o sector social, comunidad) *DECIDE* y *SOBRE QUÉ DECIDE* (elementos culturales).

138 Incluso a nivel individual, si es que el gestor cultural está dispuesto a realizar *un trabajo cultural*, valga la redundancia, sobre sí, sobre su propia biografía cultural.

139 Véase Santillán Güemes, R. (2008). En el artículo “Culturas para la vida”, se actualiza la propuesta de Guillermo Bonfil Batalla observando y reflexionando sobre procesos de desarrollo local.

Teniendo en cuenta que la cultura, “en términos etnográficos, descriptivos, es una sola, abigarrada, contradictoria, híbrida si se quiere” y aclarando su punto de mira (que no es desde la cultura hegemónica sino todo lo contrario), Bonfil nos ofrece una herramienta heurística para comprender la dialéctica entre el campo cultural de “LO PROPIO” y el campo cultural de “LO AJENO”, campos que, por supuesto, expresan distintos proyectos de vida y que se están actualizando de manera constante. Por supuesto que estos campos se chocan, se niegan, se imbrican, se desplazan y se reorganizan continuamente por la simple razón de que son campos históricos vivos a explorar e intervenir en función de tomar las decisiones pertinentes según los propios objetivos.

En el siguiente cuadro de doble entrada queda sintetizada la propuesta de Bonfil Batalla:

	DECISIONES	
Elementos culturales	Propias	Ajenas
Propios	Cultura AUTÓNOMA	Cultura ENAJENADA
Ajenos	Cultura APROPIADA	Cultura IMPUESTA

Para Bonfil Batalla, la cultura autónoma y la apropiada conforman el campo de la CULTURA PROPIA.

Por supuesto que, además, *control cultural* implica maniobrar la forma en que se producen, circulan, distribuyen y consumen los bienes y servicios culturales. Estos elementos tendrán determinada su posibilidad de producción y reproducción, en función de las decisiones que tomen aquellos agentes con capacidad y poder para hacerlo.

En síntesis, la cuestión principal entonces se centra en develar *quién decide y sobre qué elementos*, reflexionando al mismo tiempo sobre el grado de *autonomía* de cada grupo o sector social para ejercer ese poder.

Las organizaciones sociales están compuestas por grupos de personas que tienen al menos un objetivo en común, y que se reúnen para lograrlo. Todas

están atravesadas por elementos culturales que otorgan sentido a su accionar y que ponen en juego constantemente en su intervención. Ahora bien, los centros culturales, bibliotecas populares, clubes, colectivos, grupos comunitarios, sociedades de fomento, comedores, etcétera, tienen una inserción territorial que les permite ser parte de esas elaboraciones, por integrar desde el colectivo una comunidad o, en el extremo, por participar activamente de la vida comunitaria, para lo cual les es imprescindible conocer y compartir sus elementos culturales.

El *cuadro de doble entrada* que grafica Bonfil sirve para reflexionar acerca del modo en que cada una de las organizaciones sociales resuelve sus problemas comunitarios, cómo se potencian sus acciones a partir del reconocimiento de las propias capacidades y limitaciones, que están dadas por la relación que se establece entre las decisiones que pueden y que no pueden tomar los grupos sobre los distintos elementos culturales.

Las organizaciones sociales, en primera instancia, deben poder definir con precisión su *ámbito de influencia* y su *contexto de inscripción* para llevar a cabo esta tarea tan compleja pero esclarecedora como marco general para la acción. La gestión cultural en las organizaciones comunitarias tiene entonces como primer objetivo determinar el grado de autonomía de los grupos sociales con los cuales trabaja, y en la mayoría de los casos, de los que forma parte, para poder planificar sus intervenciones.

Por supuesto que, como ya se dijo, las decisiones no se toman desde el vacío, fuera de un determinado contexto o en un contexto neutro sino en el seno de un sistema sociocultural que incluye valores, conocimientos, experiencias, habilidades y capacidades preexistentes. En este sentido, reiteramos que el *control cultural* no es absoluto y abstracto, sino concreto e histórico y expresa la capacidad de usar, producir y reproducir en un determinado sentido (objetivo de desarrollo) las creaciones culturales.

La propuesta de Bonfil es un modelo, una construcción y, de hecho, en la realidad cotidiana, uno vivencia la cultura como una totalidad. Asimismo, es evidente que tanto la clasificación de los elementos como el cuadro presentado pueden aparecer como una imagen estática, por lo que se torna necesario “historizarla”.

Justamente, para Bonfil Batalla la dinámica del control cultural se expresa en cuatro procesos básicos: *resistencia* (de la cultura autónoma); *imposición* (de la cultura impuesta); *apropiación* (de elementos culturales ajenos); y *enajenación* (pérdida de la capacidad de decisión sobre elementos culturales propios).

En general [dice Mariano Garreta], en las sociedades contemporáneas, en situaciones de “multiculturalidad” se asiste a situaciones intermedias representadas por las combinaciones que dan como resultado *culturas enajenadas* (decisiones ajenas sobre elementos culturales propios) y *culturas apropiadas* (decisiones propias sobre elementos culturales ajenos).¹⁴⁰

Las *culturas completamente autónomas* son prácticamente imposibles de encontrar en un mundo globalizado, donde el establecimiento de contactos entre comunidades es facilitado por las herramientas tecnológicas y comunicacionales existentes, y porque, en última instancia, el “intercambio” de elementos culturales se da por distintas vías, sean presenciales o virtuales.

Lo mismo ocurre con las *culturas completamente impuestas*, donde son incorporados por agentes de otras culturas todos los elementos culturales y, además, ejercen la posibilidad de decisión sobre ellos, dejando al pueblo o comunidad originaria en situación de “conquista”. Pero incluso en uno de esos casos históricos extremos, como el colonialismo en América y la imposición de la cultura occidental en casi todo el continente, donde sobrevivieron poblaciones hubo resistencia y mantenimiento de algunas costumbres, hábitos, rituales, etc. Es decir que solo se ha podido implantar una cultura ajena en territorio ajeno con el exterminio. Aunque también allí residen algunos elementos culturales que luego transforman de cierta forma a los conquistadores, guardando una suerte de memoria histórica.

La *apropiación* quizás sea uno de los procesos más interesantes para analizar. El pensador y político argentino Arturo Jauretche solía que *lo nacional es lo universal visto con nuestros propios ojos*. Aludía con esto a la capacidad de adquirir conocimientos y elementos culturales producidos por otras culturas pasados por el tamiz de la propia visión del mundo, y en función de las propias necesidades. Todas las culturas tienen mucho para aportar al desarrollo de las naciones, pero también hay mucho de la propia cultura que tiene valor. En ese sentido, hay que tener cuidado de no caer en la imposición al pensar que todos los elementos culturales ajenos son mejores que los propios, cediendo así la capacidad de decisión. Esa operación ha sido muy fuertemente instalada en la Argentina (podría decirse que en el mundo en general) a través de una maquinaria económica productiva que ha comprendido que la dominación sólo es posible a través de la hegemonía cultural.

140 Garreta, M. (2004). Op. cit., p. 62.

Finalmente, la *enajenación* es otra de las prácticas corrientes a la hora de la dominación. Sería una versión un poco más sutil de la imposición, pero produce efectos similares en tanto se acerca a una forma de existencia que despoja y “deshumaniza” a las comunidades, convirtiendo a sus integrantes en autómatas que no tienen poder de decisión sobre sus modos de vida. Como la operación es llevada a cabo sobre elementos culturales propios, da la sensación de que la identidad se va transformando y que, justamente, eso atenta contra la capacidad de resistencia de una cultura que va perdiendo gradualmente su autonomía.

Si bien todas las culturas están en permanente cambio, es decir, no son estáticas, es necesario observar qué tipo de cuestiones entran en juego al producir dicha transformación. Todas las culturas están o estuvieron en contacto con otras: más o menos cercanas, con mayor o menor frecuencia, con mayor o menor intensidad, etc. Por supuesto que, según cuándo se haga el corte histórico, un determinado conjunto de elementos culturales podrá ser considerado como formando parte ya sea del proceso de imposición o de apropiación y, por lo tanto, estará siendo impuesto o apropiado.

En función de pensar estas relaciones, resulta importante no dejar de nombrar una de las teorías que se han elaborado para legitimar la imposición cultural. Se trata de la *teoría de la “aculturación”*, creada por antropólogos norteamericanos a principios de la década de 1930, que se refería a los procesos de interacción entre culturas. El antropólogo George Foster llamó a estos procesos “de cambio cultural dirigido”, y les dio una impronta vinculada con la expansión de las ciencias y las técnicas en el siglo XX sobre las culturas que denomina “tradicionales”, catalogando dicho proceso como algo neutro. Como si este tipo de expansión económica y política no tuviera un fin preestablecido por una sociedad que posee un poder fenomenal para hacerlo (claro está, de acuerdo a sus intereses). Es por esto que muchos otros investigadores le han dado un sentido negativo al concepto, asociándolo a lo que sería el imperialismo cultural, o alguna forma de imposición y ejercicio de violencia simbólica.

Aplicaciones

Las aplicaciones de estos planteos, tanto en el campo de la gestión cultural y educativa como en los procesos de creación artística, son múltiples e insoslayables a la hora de planificar políticas culturales. Reiteramos que más allá de algunas críticas que se realizan al planteo de Bonfil y que ya comentamos,

entendemos que este sigue señalando, por más que a algunos les pese, que la clave de toda política cultural (pública o no y en sus distintas escalas jurisdiccionales) continúa reduciéndose al hecho de dejar bien en claro “*quién decide sobre los elementos culturales*” y hacer lo que haya que hacer al respecto.¹⁴¹

A partir de lo expuesto, entendemos que el diseño de una política cultural propia que se enmarque dentro del desarrollo de la democracia cultural participativa debería poner en marcha, como mínimo, los siguientes *principios estratégicos* íntimamente relacionados con los procesos básicos que propone Bonfil Batalla.

En primer lugar, la *reafirmación* crítica, sensorial y sensible de aquellos aspectos de la *cultura autónoma* que promuevan el desarrollo humano en un marco de dignidad, creatividad, solidaridad y justicia. Resaltamos *creatividad*, para no quedar atrapados en la idea de una mera resistencia pasiva o en la exacerbación del folclorismo, lo que podría desembocar en “*cerrazón*” – involuntaria– de los modelos culturales *de y para* la acción. Por lo tanto, esta *reafirmación de lo propio* implica, indudablemente, generar espacios propicios para que emerja *lo nuevo* a través de la puesta en práctica de lo que podríamos llamar una *experimentación “con raíces”*.

En segundo lugar, el *ajuste y la actualización histórica de los procesos de apropiación*, adopción, adaptación y resignificación de elementos de la cultura “mundializada” que sirvan a nuestro propio desarrollo vital y cultural con el mismo marco de dignidad y justicia, así como *la recuperación del control de elementos culturales enajenados* y, lo más difícil, *el rechazo simétrico* a aquellos aspectos de la economía y de los intereses de la cultura *globalizadora* que atenten contra la vida y los derechos humanos.

Por supuesto que si se opta por poner en acción estos principios, se torna imprescindible: a) *acordar un concepto operativo y amplio de cultura* en el campo de la gestión cultural y con otras áreas en función de realizar acciones integradas; b) pensar qué herramientas técnico-administrativas autónomas, apropiadas o apropiables son las más aptas para cumplir los objetivos de las organizaciones sociales involucradas, sin olvidar que estos siempre expresan determinados proyectos de vida y no otros; c) *repensar en función de lo acordado el esquema orga-*

141 En Santillán Güemes, R. (2008). Culturas para la vida. Pasos hacia un desarrollo humanizante, se efectúa una propuesta al respecto del “campo de lo humanamente propio” (biofilia) *versus* el “campo de lo humanamente ajeno” (necrofilia).

nizativo del “sector cultura” a nivel público, privado, asociativo y comunitario con el propósito de incorporar nuevos campos de acción, lo que implica la decisión política de abrir los modelos *de y para* la acción cultural.

Todo esto intentaremos abordar en la segunda parte de este libro.

SEGUNDA PARTE

Gestión cultural en organizaciones sociales

El campo y los agentes de la gestión cultural

El “campo cultural” según Pierre Bourdieu

En el glosario de su trabajo *Inconsciente colectivo*, Daniela Bobbio (2011) toma las palabras del sociólogo francés Pierre Bourdieu, que, en “Campo del poder y campo intelectual”, define la entrada “campo” como un subsistema dentro del cual hay:

...fuerzas que se oponen y se agregan, estructurándolo de determinada manera, en un momento dado del tiempo. Estas fuerzas están encarnadas en los agentes o sistemas de agentes (sujetos sociales, sean estos individuos o no, ya que pueden ser grupos sociales, grupos etarios, colectivos, etc.), que están definidos por su pertenencia al campo, de acuerdo con su posición y con un tipo determinado de participación y, por ello, un tipo determinado de inconsciente cultural. Es un sistema de relaciones con una lógica específica, regido por la competencia por la legitimidad cultural, la que es otorgada por las instancias de consagración intelectual y artística, como las academias y salones, la prensa, las editoras, es decir, la instancia que marca el reconocimiento de un agente y/o de su obra en una posición privilegiada en el campo. Las posiciones se definen por *el principio de distinción o diferenciación (poder)*, basado en el volumen de recursos específicos que se posee (capital simbólico, cultural o social).¹⁴²

142 Los destacados son nuestros.

Con relación a la tríada *políticas culturales / concepción de cultura / líneas de gestión*, es importante destacar que en su teoría de los campos, Bourdieu plantea que *un campo es un subsistema dentro del más amplio sistema que constituye el espacio social*, y que como tal tiene una lógica de acción propia pero a su vez es interdependiente de otros campos y “reflejo” de la estructura nacional o global. De esta forma, quienes componen cada uno de los campos son distintos actores que interactúan bajo *un mismo esquema de reglas y normativas*. En ese sentido, al interior del campo existen posiciones relativas y cuotas de poder. Tanto los más poderosos, como los menos, aceptan la dinámica interna del campo, y a pesar de las luchas entre ellos, comparten y legitiman el “juego”.

Tener esto en cuenta es de suma relevancia, porque de ninguna manera la gestión cultural se da en el vacío o fuera de la sociedad que, obviamente, *es una aunque culturalmente diversa*, tal como se vio al tratar el tema del “control cultural” siguiendo los conceptos de Guillermo Bonfil Batalla. Las líneas de gestión cultural que generan los distintos agentes sociales o individuales dentro del campo emergen y responden, ya sea de manera explícita o implícita, a determinadas políticas culturales que, a su vez, despliegan determinada concepción de la cultura y no otra.

Esta idea de campo cultural puede enriquecerse con algunas propuestas provenientes de los llamados Estudios Culturales. En particular, la que menciona uno de los principales representantes de esta corriente, Raymond Williams, quien elige el término de productores culturales, identificando, además, otras instituciones sociales y culturales. Pero acaso el concepto más interesante que instala el intelectual galés sea el de *formaciones culturales*, vinculado estrechamente con las relaciones a través de las cuales los productores culturales han sido organizados o se han organizado a sí mismos. Se trata de *formas de autoorganización* que podrán cumplir propósitos de distinto orden: políticos, estéticos, etc. El autor aclara, asimismo, que presenta a estas formas de organización como una definición operativa... y vaya si lo son. Entre otras figuras, engloba dentro de estas a los llamados “movimientos” culturales a la manera del romanticismo, el dadaísmo o el surrealismo.

Estas concepciones deberían ser tomadas muy en cuenta por el gestor cultural. Las relaciones entre lo institucional y lo formacional son de gran interés y operatividad en el trabajo profesional.

Por su parte, Teixeira Coelho¹⁴³ también realiza aportes importantes, como el concepto de “organización primaria de la cultura”, al que en su diccionario define como:

Organización que, en virtud de la calidad de sus servicios artísticos, de su estatura como institución artística o debido a la importancia de su contribución a un sector significativo de la población o a una determinada forma cultural o artística, es particularmente importante para la vida cultural de este grupo o territorio, de tal modo que la extinción o retracción de sus servicios constituiría una grave *pérdida* artística.

Esta organización es definida como primaria por los instrumentos (consejos, departamentos) de una determinada política cultural delimitada territorialmente (una política municipal, estatal o nacional) que debe decidir sobre el destino de fondos públicos directos (subvenciones) o indirectos (incentivos fiscales, etcétera).

Generalmente son consideradas organizaciones primarias de la cultura las instituciones como “cuerpos de baile” municipales o estatales, orquestas sinfónicas, museos, centros de cultura, bibliotecas públicas y, esporádicamente, los grupos estables de compañías teatrales o corales. La historia reciente muestra que difícilmente un cine es considerado como organización primaria, aun cuando sea el único o último de una ciudad o barrio. Los criterios para designar una organización como primaria –que equivale a decir: para definir *lo que debe ser considerado capital cultural de una comunidad*– dependen de diversos factores. En general, las formas de cultura llamadas eruditas son consideradas como organizaciones primarias más fácilmente que las demás.¹⁴⁴

143 Coelho, T. (2000). *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. México, CONACULTA - ITESO.

144 En la misma entrada agrega como “sumario”: “Organización, territorio, grupo; cultura erudita”. Y como “términos relacionados”: “Capital cultural, instituciones culturales”.

Los agentes del campo cultural

Desde hace varias décadas coexisten y a veces se confrontan distintas nominaciones para designar a los agentes que operan en el campo de la cultura. Estas responden a diferentes modelos de análisis y, por lo tanto, a concepciones político-culturales coherentes con estos.¹⁴⁵

Es habitual que cuando en algún seminario sobre estos temas se solicita a los participantes que den cuenta de los *agentes sociales e individuales* que interactúan en el campo cultural, se responda lo siguiente: ministerios o institutos de cultura; secretarías, subsecretarías, direcciones de cultura; pymes y empresas culturales en general; división cultura dentro de empresas privadas; bibliotecas; museos; centros culturales; teatros; jurados, docentes y talleristas (educación formal, no formal, *por o para* el arte) de distintos lenguajes artísticos; productoras y productores de espectáculos; artesanas/os tradicionales y/o urbanos; actores, actrices y teatristas en general; funcionarios/as y administrativos/as del “sector cultura”; músicos/as, bandas, coros, coreutas y directores/as de coro; fotógrafos/as; intelectuales; emprendedores culturales; artistas en general; escritores; periodistas; club de ciencias (divulgación científica); públicos que acuden a las distintas ofertas artísticas y culturales; guías de turismo; peñas; *performers*; asociaciones gauchas o tradicionalistas; críticos/as de arte; historiadores; curadores; educadores; historiadores del arte; abogados/as (legislación cultural); arquitectos/as (construcción de edificios dedicados especialmente a determinadas actividades culturales y, también, temas varios relacionados con el patrimonio cultural tangible); antropólogos/as. Y, obviamente, gestores culturales formados/as académicamente o empíricos/as (ya volveremos sobre este término).

Según distintos documentos de la OEI dedicados a la “Formación en Administración y Gestión Cultural”,¹⁴⁶ esta última noción ingresa al discurso cultural en Iberoamérica con bastante influencia hacia la segunda mitad de la década de 1980, tanto en las instituciones gubernamentales como en los grupos culturales comunitarios. Pretendió ser en sus inicios simplemente una propuesta distinta de actividad cultural a la realizada por denominaciones como “animadores y promotores culturales”, “administradores y gerentes culturales” o “trabajadores

145 Las denominaciones más generales y comunes son, según Ricardo Santillán Güemes y Héctor Olmos (2004), las siguientes: agente (a secas), gestor, animador, promotor, *manager*, administrador y formador cultural.

146 Consultar www.campus-oei.org/cultura

culturales” (tal vez, las tres nociones utilizadas con preferencia en Iberoamérica, ya que denominaciones como “mediadores culturales”, “ingenieros culturales” o “científicos culturales”, importantes en otras latitudes, no tuvieron eco en estas).

Estos diversos usos del término en los países iberoamericanos no solo son la expresión de un ánimo renovador o diferenciador sino que, además, contienen insinuaciones y consecuencias relevantes en la dimensión cultural. Cada una de las tres denominaciones ha tenido un origen histórico y unas intenciones particulares en su significación, lo que también sucedió con su recontextualización práctica y cultural, que necesariamente terminó modificando su sentido histórico originario.

La noción de *animadores y promotores culturales* posee una importante tradición en España. Esta denominación parte del presupuesto de la necesidad de animar lo inanimado y del constante riesgo de que la cultura caiga en lo inanimado. A su vez, en tanto promotor, busca aportar herramientas de conocimiento y de educación artística para enriquecer la creatividad personal y las de las comunidades. Otorga a la actividad cultural la función de incrementar y fortalecer la mediación entre los productores y los receptores de cultura. Sus tesis principales son el incremento de las comunidades y el necesario apoyo a la intermediación, que conlleva una gran importancia de lo pedagógico.

Por otra parte, la denominación de *gerentes y administradores culturales*, con un peso significativo en los Estados Unidos y Francia, acentúa la posibilidad y necesidad de organizar la actividad cultural con principios y criterios empresariales. Responde a nivel mundial al incremento de los presupuestos en cultura en la década de 1970 y a la conversión de la cultura en un poder público y un sector económico. No insiste tanto en la creatividad como sí en la urgencia de consolidar equipamientos culturales como *empresas*. Su proclama principal es “del equipamiento a la empresa cultural”. En Iberoamérica, esta visión ha adquirido importancia desde los inicios de los años ochenta y hoy existen variados programas de formación, generalmente posgrados universitarios, con esta denominación.

La “construcción” *trabajadores culturales* constituye una noción característica y bastante difundida en América Latina. Tiene su origen en una relectura de la obra del pensador italiano Antonio Gramsci, e intenta sugerir la *necesidad de romper la distinción entre trabajo material e intelectual*. Todo trabajo es, desde el punto de vista socioantropológico, un quehacer cultural. Se trata, entonces, de

convertir a todo/a ciudadano/a en trabajador/a de la cultura. A partir de una noción extensa de cultura, se promueven acciones para encarar el rescate de lo popular. Asimismo, esta terminología *plantea la existencia de un nexo indisoluble entre educación y cultura*. El investigador chileno José Joaquín Brunner llama a esta presencia gramsciana en el continente latinoamericano, un modelo de “competencia hegemónica”.

Cada uno de los países de la región adaptó a su realidad y a sus propias expectativas e intereses estas nociones, como también otras (agentes culturales, tejedores o actores), y conformaron su autoconcepción de la actividad cultural. Algunas comunidades y países las preservan aún hoy con modificaciones.

En la Argentina, por ejemplo, la denominación animadores no ha tenido demasiado éxito. Y sí se han repartido sus etapas de fama las de *gestores culturales y promotores culturales*. La *animación cultural* nace en Francia y Bélgica pensada como una política oficial que, según Ezequiel Ander-Egg, carece de una teoría, dado que es una mera tecnología social. Si bien el “gestor” fue asimilado al que genera, el que gerencia, fuera del ámbito de la cultura el término 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 sumatoria de capacidades. Por su parte, y tal como subraya Adolfo Colombres,¹⁴⁷ el *promotor cultural* está siempre inscrito en el marco de la cultura popular y es, o debería ser, un *agente interno* de la comunidad o de una cultura local. Promueve movimientos culturales de distinto orden centrados en la autogestión. Según Colombres, no tiene por qué ser un “especialista” formado; puede ser voluntario y hacer su actividad en horas no laborables. También los hay semiprofesionales. Se trata de un concepto que nace en México y que está vinculado con la cultura popular, indígena y afro. En síntesis: el trasfondo de la promoción es eminentemente político, *se apoya en una teoría de la cultura y busca construir la democracia cultural participativa*. Por lo tanto, consideramos que es uno de los términos más pertinente para identificar el rol que ejercen las organizaciones de cultura comunitaria.

Siguiendo con estas distinciones sobre los usos y alcances del término, la OEI plantea y despliega por lo menos *tres tesis diferenciales* y significativas en Iberoamérica.

147 Colombres, A. (2009). *Nuevo manual del promotor cultural*. México, CONACULTA.

- La defendida por el escritor peruano Jorge Cornejo, que afirma que la gestión cultural incluye y asimila las denominaciones anteriores (sobre todo, animadores y promotores culturales), pero sin existir oposiciones, contradicciones o modificaciones relevantes entre esta y las anteriores. Comparten sus objetivos, principios y criterios generales; simplemente la gestión cultural subsume las denominaciones precedentes.
- La sostenida por otros autores que consideran necesario preservar las denominaciones anteriores porque la inclusión de la idea de *gestión* en el ámbito cultural termina borrando las fronteras entre las actividades económicas y los procesos culturales. Afirman que se trata de una intromisión excesiva de lo económico o mercantil en la dimensión cultural.
- La planteada por investigadores como Jesús Martín-Barbero y Néstor García Canclini, que ratifican la pertinencia del concepto y, al mismo tiempo, consideran que existen transformaciones importantes en la dimensión cultural que insinúan la búsqueda de una expresión próxima a la actual praxis cultural. Y advierten, en todo momento, que lo “gestionable” en la cultura solo puede entenderse a la luz de lo “no gestionable”, ya que la libertad, la autonomía y la independencia de los procesos culturales no son gestionables.

Por último, es muy interesante el planteo que realiza la misma institución cuando afirma que la gestión cultural está encadenada a cuatro grandes transformaciones contemporáneas de la dimensión cultural:

- la extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos;
- la crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de 1970;
- la necesidad de diseñar y desplegar políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio;
- la aceptación de la importancia que tiene repensar rigurosamente las interrelaciones entre economía y cultura.

La profesionalización del gestor cultural

El investigador Alfons Martinell Sempere, uno de los principales especialistas en temas de políticas culturales, afirma que no es posible definir la gestión cultural como una ciencia ni contemplarla dentro de un marco epistemológico propio porque, desde su punto de vista, “es fruto de un *encargo social* que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja”.¹⁴⁸

Lo que señala Martinell es que existe una demanda de la sociedad respecto de que aquellas personas que se dedican a la acción cultural se formen académicamente como profesionales, como gestores culturales propiamente dichos, a través de ofertas universitarias de distinto tipo, especialmente de posgrado, para mantener la multidisciplinariedad del sector.

Desde su punto de vista, la gestión cultural:

...no construye un campo disciplinario propio (...) le falta y ha de conseguir una mayor reflexión específica (...) *se articula o nutre de las aportaciones de otras disciplinas*. Así se construye un nuevo campo de acción que reclama de una visión muy amplia y global. Por esta razón los sectores más avanzados del campo se están construyendo a partir de trabajos pluridisciplinarios y en centros de estudios culturales que permiten articular la diversa y variada participación que la cultura contemporánea reclama. La gestión cultural como campo profesional es la expresión de la necesidad de capital humano en el marco de las políticas culturales, tanto del ámbito público y privado como del denominado “tercer sector”. También se puede interpretar como una necesidad de mejoramiento de la acción de los diferentes agentes culturales en la búsqueda de la excelencia y la calidad de sus proyectos.

A través de una adecuada profesionalización, el *gestor* debe adquirir, entre otras, las siguientes “capacidades genéricas”: capacidad de establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización; de definir unos objetivos y finalidades a desarrollar; capacidad de proyecto, de visión; capacidad de combinar

148 Martinell Sempere, A. (2002). La gestión cultural: singularidad y perspectivas de futuro. En Lacarrieu, M. y Álvarez, M. (comps.), *La (indi)gestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Buenos Aires, CICCUS-La Crujía.

los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etcétera; capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno; capacidad de desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización; capacidad de adaptarse a las características del contenido y sector profesional de su encargo; etc.

Capacidades que “se diferencian considerablemente de los antecedentes del trabajo voluntario (y se podría agregar del voluntarismo) en el sector cultural y se aproximan a un compromiso y responsabilidad profesional”.

El gestor cultural debe estar capacitado para regular lo que distintos autores destacan como las principales *funciones de la cultura*, para compensar las asimetrías existentes entre la difusión y creación; producción y creación; diversidad y compatibilidad; generación y satisfacción de demandas; unificación y descentralización; valores y antivalores; adopciones y rechazos.

Sectores, ámbitos y campos de actuación de la gestión cultural

El propio Martinell asevera que cada vez se vuelve más complejo establecer los “ámbitos de actuación de una profesión”. Excepto algunas profesiones muy específicas –dice–, la mayoría “están abiertas a participaciones pluriprofesionales de acuerdo con sus finalidades”. En este sentido, la evolución del mercado de trabajo, las formaciones básicas, etc. “permiten una gran variedad de posibilidades de intervención”. Es por este motivo que se evita definir los ámbitos del gestor cultural desde una posición corporativista y restringida y se lo hace “como una presentación de los *sectores culturales* en los cuales la figura del gestor cultural tiene una función determinada de acuerdo con algunos referentes actuales”.

Desde el punto de vista fenoménico estos son:

- Sector del patrimonio: museos, archivos, bibliotecas, hemerotecas, filmotecas, espacios expositivos, etcétera.¹⁴⁹

149 Cabe decir que respecto de la conservación del patrimonio en el seno de algunas políticas culturales se suele poner énfasis solamente en el *tangible* (monumentos, sitios históricos y arqueológicos, plazas, iglesias, mercados, etc.) dejando de lado otro muy importante como es el *intangible* (lenguas, culturas populares, memorias históricas, tradiciones orales, mitos, ritos, fiestas y ceremonias, etc.) o el llamado por Manuel Antonio Garretón y equipo (2003) *patrimonio contemporáneo* (audiovisual, memoria en defensa de los derechos humanos, hitos en la construcción de ciudadanía, etc.).

- Sector de las artes escénicas: teatros, ópera, danza, circo, títeres (intervenciones urbanas; *artes performáticas* en general).¹⁵⁰
- Sector de las artes visuales: galerías, exposiciones, crítica, museos, artesanía, instalaciones.
- Sector de la música y fonográfica: auditorios, festivales, circuitos, industria fonográfica, salas especializadas.
- Sector de la literatura y la edición: festivales, premios,¹⁵¹ editoriales, difusión y venta.
- Sector de las artes del audiovisual: radio, cine, televisión, producción audiovisual, multimedia.
- Ámbito de la gestión cultural en empresas de prestación de servicios generalistas: empresas de infraestructuras, gestión delegada, prestación de servicios especializados.
- Ámbito de las relaciones y la cooperación cultural internacional: cooperación internacional, internacionalización de proyectos, gestión de redes culturales y artísticas. Por supuesto que en este punto cabría agregar, desde nuestra región y nuestros intereses, el Mercosur, la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y, en su momento, la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), además,

150 El énfasis en *lo espectacular* se palpa en la prioridad que especialmente desde el nivel oficial a cargo de diseñar las políticas culturales de los principales centros urbanos se le suele dispensar a la programación de los grandes teatros, a la realización de “megaeventos” gratuitos durante la época veraniega, así como al accionar de ciertos centros culturales prestigiosos y bien equipados puestos a funcionar como las vidrieras de “la” gestión. De esta forma, lo que se termina privilegiando es la *difusión* de cierto tipo de producciones artísticas y no de otras, o de ciertas “innovaciones” tomadas de otros países que se ofrecen sin ningún intento de resignificación. En ambos casos, lo que se suele buscar, políticamente hablando, es el impacto masivo y el consecuente reflejo mediático. Por supuesto que desde la gestión privada, que despliega también este tipo de actividades, lo que se busca es hacer buenos negocios. Véase Santillán Güemes, R. (2004). Formación artística: celebración de las sombras. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H., Op. cit.

151 Dentro del “sector cultura” en general se suelen realizar actividades relacionadas con la promoción, estímulo o fomento de la cultura y el arte a través del otorgamiento de becas, premios y otros tipos de reconocimientos e incentivos económicos o fiscales a personas o colectivos de artistas. De por sí, este tipo de estímulos colabora en la legitimación de la acción que se lleva a cabo en el seno del campo cultural o en alguno de sus subcampos.

recomendar que no se descuide en ningún momento la posibilidad de articular creativamente los programas y proyectos de cooperación cultural entre los niveles nacional, regional y local.

- Ámbito de la gestión cultural territorial de carácter generalista: gestión municipal, centros culturales, centros cívicos, programaciones locales, servicios generales, participación social.
- Ámbito de gestión cultural en el sector de la participación, cultura popular y tradicional: fiestas populares, folclore, asociacionismo tradicional.
- Ámbito de sectores emergentes que tienen relaciones con la cultura: turismo (en sus distintas variantes),¹⁵² empleo, desarrollo territorial, cohesión social, la llamada “multiculturalidad” (o, mejor, diversidad cultural).

Lo que no aparece discriminado en esta lista es lo que podríamos caracterizar como “gestión de eventos y/o espectáculos” en general. Nos referimos a la necesidad de que los gestores estén capacitados para diseñar, coordinar y/o poner en práctica distintos tipos de eventos artísticos.¹⁵³

Tampoco está considerado el sector de la cultura comunitaria, al que, como hemos visto en el primer capítulo de este libro, se lo puede definir como

152 Por ejemplo, turismo religioso promovido en la Argentina tanto por Iglesias oficiales, como la católica, caso Junfín de los Andes en la provincia de Neuquén, cuanto por asociaciones creadas para mantener vivas algunas devociones populares, como la del Gauchito Gil en Mercedes, provincia de Corrientes, o la de la Difunta Correa en Caucete, provincia de San Juan. Lo mismo cabe para el llamado turismo “esotérico”, que ofrece circuitos diseñados para interactuar con chamanes de pueblos originarios con “degustación” de plantas psicotrópicas y otras propuestas, donde el plus que se ofrece es “lo vivencial” o “experencial”: ayudar a hacer vino, esquila de ovejas, etc.

153 Conocer las distintas modalidades de presentación, ya sea como un espectáculo en sí mismo, como un espectáculo dentro de un evento de otro carácter (por ejemplo un show musical o un festival), en un acontecimiento deportivo, un acto político, un congreso, una feria, o como una suma de espectáculos diferentes y combinados. Obviamente que por la complejidad que encierra este tipo de gestión es importante saber convocar a especialistas a la hora de formar equipos de trabajo, puesto que se trata de una tarea que implica conocer distintos usos de espacios y equipamientos técnicos, saber dónde conseguir financiamiento, conocer sobre temas de derechos de autor (Sadaic, Argentores, etc.) y, también, sobre las legislaciones vigentes a nivel nacional, provincial o municipal, según los casos.

tal ya que posee las tres dimensiones que la arquitectura del campo cultural exige para considerarlo dentro de su ecosistema. Su ámbito de intervención específico (las identidades, diversidad y ciudadanía); los *sujetos productores, administradores y difusores* de las actividades (gestores, promotores culturales y funcionarios públicos); y los *espacios* que las albergan, promueven y/o producen (organizaciones de cultura comunitario o Puntos de Cultura).

Otro sector dejado de lado en el esquema presentado es el de la formación artística formal o no formal. En la ciudad de Buenos Aires y en algunas provincias y municipios de la Argentina, la educación artística está, institucionalmente hablando, inserta en el “sector cultura”, ya sea a nivel Ministerio, Agencia, Secretaría, Subsecretaría o Dirección. Dicha formación puede estar centrada en la educación *por* el arte (desarrollo de la personalidad creadora usando *el arte como vehículo o recurso*, como diría George Yúdice) o *para* el arte (la formación de artistas en las más diversas disciplinas o lenguajes). Exista o no orgánicamente el sector en cuestión, es común que desde él se ofrezcan talleres relacionados con distintos lenguajes artísticos e incluso experiencias ligadas a la formación de *públicos o audiencias*.

Un sector que sería interesante que se constituyera como tal es el de la capacitación cultural, que debería abocarse a la *formación de gestores, promotores y/o animadores culturales o socioculturales*. En la Argentina, en distintos niveles nacionales, provinciales, se han dado este tipo de experiencias, aunque no siempre de manera sistemática ni con un encuadre institucional claro.¹⁵⁴

Por lo general las actividades científicas no constituyen un sector específico, aunque se ha dado el caso de que en un mismo organismo con rango de Ministerio dependieran simultáneamente Educación, Cultura y Ciencia y

154 Es interesante la experiencia en este ítem llevada a cabo por el CONACULTA (Consejo Nacional de la Cultura y el Arte) de México, pero también oportunamente en la Argentina con la creación, por parte del Ministerio de Educación de la Nación —con el consentimiento del Consejo Federal— de tecnicaturas de Gestión Sociocultural en numerosas provincias, con el eje puesto en procesos de desarrollo local. Actualmente, en la Secretaría de Cultura de la Nación existe una Dirección Nacional de Formación Cultural que desarrolla esta tarea. A nivel de grado tiene más de una década de existencia la licenciatura en Gestión del Arte y la Cultura en la Universidad de Tres de Febrero y, más recientemente, se produjo la creación de una licenciatura con su propio perfil en la Universidad Nacional de Avellaneda, provincia de Buenos Aires. Sí existe desde hace bastante tiempo una oferta interesante en posgrados, tanto a nivel público como privado.

Tecnología.¹⁵⁵ Por supuesto que desde el punto de vista operativo e incluso presupuestario esto no es lo óptimo. No obstante, aunque no existan este tipo de fusiones, desde distintos sectores o ámbitos de los ya mencionados se suelen proponer acciones ligadas a la divulgación científica dentro de un contexto recreativo o artístico, por lo general interactivo. Algunos ejemplos en la ciudad de Buenos Aires: el Centro Cultural Recoleta y el Shopping del Abasto. Asimismo, en la provincia de Santa Fe, especialmente en Rosario, hubo y hay mucha experiencia al respecto. De hecho, en los años recientes, en el diseño de Tecnópolis, situada en el límite entre la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires se entrecruzaron todas las áreas mencionadas.

Otro sector que no llegó aún a constituirse como tal es el de la investigación cultural en general. Sí desde hace varios años existen algunos “Observatorios Culturales” pero que, por lo general, suelen poner el foco casi exclusivamente en el monitoreo de las industrias culturales y los llamados consumos culturales. Desde nuestro punto de vista, lo ideal sería, desde el campo oficial, incorporar sistemáticamente la investigación cultural a otros subcampos. Esto favorecería la realización de *diagnósticos socioculturales* adecuados, sobre todo en los *proyectos de desarrollo local*.

Somos conscientes de que muchas de las propuestas que aparecen en los esquemas organizativos que se acaban de presentar se siguen sosteniendo en una *concepción restringida de cultura*: la que la entiende fundamentalmente como el *cultivo especializado de cierto tipo de “artes, ciencias y letras”* por lo general insertas en el “mundo académico”.

De allí que no sea desacertado decir que *la principal limitación de estos modelos organizacionales parece ser política más que formal*, y su cerrazón se basa, antes que en la mayor o menor cantidad y/o calidad de las ofertas en juego, en *las ausencias o exclusiones sociales que genera*. De modo que la apertura de los modelos *de y para la acción* cultural implica, a su vez, la concreción de otro tipo de apertura: la política.

155 Esto, como ya lo mencionamos en otra nota al pie, ha ocurrido en nuestro país hacia finales de 2018 y, en la provincia de Buenos Aires, a principios del 2000.

La ampliación del escenario de la gestión cultural comunitaria

Gestores culturales empíricos/as

Ya se habló acerca de la importancia que ha tenido y que aún tiene la profesionalización en el campo de la gestión cultural, lo que puede apreciarse en el incremento de tecnicaturas, carreras de grado y posgrado. A esto se deben sumar las diversas capacitaciones que a lo largo y a lo ancho de la Argentina se llevaron y aún se llevan a cabo desde “Cultura de Nación”, tanto en su formato de Secretaría como de Ministerio, y oportunamente desde el Consejo Federal de Inversiones (CFI)¹⁵⁶ y el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

Por nuestra parte ambos hemos participado en distintos programas de este tipo de oferta y en más de una oportunidad incluyendo la capacitación a jóvenes de movimientos sociales y organizaciones de base de todo el país.

Pero, más allá de estas experiencias, es importante señalar que tanto a nivel oficial como no oficial existen infinidad de personas, de agentes, que operan y realizan acciones con gran eficiencia y eficacia en el campo pero a modo de *gestores culturales empíricos*. Es decir, gestores que por lo general apren-

156 Justamente, el CFI financió durante el año 2005 la realización de una importante experiencia de capacitación, como fue el Proyecto ARPA (Argentina y Paraguay) del cual formaron parte las cuatro provincias que limitan con la República del Paraguay: Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones y, obviamente la citada República hermana. Los capacitadores fueron Adolfo Colombres, Héctor Ariel Olmos y Ricardo Santillán Güemes.

dieron a gestionar gestionando, a través de sus prácticas cotidianas y en función de satisfacer necesidades y aspiraciones simbólicas, políticas, económicas propias y/o de su entorno social inmediato.

Es más, en la Argentina, ya desde fines del siglo XIX –o sea, muchísimo tiempo antes de que se hablara de gestión cultural y de que surgiera una formación profesional al respecto– se comenzaron a desarrollar experiencias sumamente importantes que, vistas desde una óptica actual, pueden considerarse como prácticas propias de la gestión cultural. Así lo demuestra un documento elaborado para el INAP por Susana Veleggia e Iris Morera¹⁵⁷ en el cual se da cuenta de cómo ya en la Argentina de hace más de cien años los llamados “grupos propagandistas” de distintos movimientos ideológicos como el Anarquista o Libertario,¹⁵⁸ círculos sindicales, distintas Iglesias y, fundamentalmente, los *centros de acción cultural creados* por colectividades de inmigrantes de distintas nacionalidades se dedicaron con esmero a promover distintos lenguajes artísticos (música, danza, teatro, etc.), a la creación de bibliotecas y a la realización de cursos de lo que denominaban “cultura general”. Toda esta actividad fue llevada a cabo por sociedades de fomento y de oficios varios, mutuales, ligas agrarias, cooperativas de consumo, etc.

Cabe agregar que muchos de los mejores edificios teatrales existentes en distintas provincias argentinas fueron fundados por colectividades como la española o la italiana y que, en los últimos años, algunos de ellos han sido puestos en valor incorporándole nuevas tecnologías.

157 Veleggia, S. y Morera de Justo, I. (1990). *Documento base del Seminario “Marco Teórico, Metodológico y Técnico de la Animación Socio-Cultural”*. Documento de Trabajo del PROFAC. INAP. Es importante destacar que Susana Veleggia es la cocreadora en el INAP, año 1993, de la primera carrera de Gestión Cultural que se ofrece en el país. El secretario académico de dicha institución era Patricio Lóizaga, quien a su vez, a fines de los años noventa, participó de la creación de la licenciatura en Gestión de la Cultura y el Arte en la UNTREF (Universidad Nacional de Tres de Febrero). Otra institución pionera en la formación de promotores culturales desde principio de la década de 1980 fue el CEHASS (Centro de Estudios Históricos, Antropológicos y Sociales Suramericanos), coordinado por Rodolfo Senrra y en el cual participaron, entre otros, Adolfo Colombes, Guillermo Magrassi, Isabel Hernández, Beatriz Seibel, Ricardo Santillán Güemes y otros.

158 Fue muy conocida, incluso, la figura del “payador anarquista”, que difundía sus ideas y promovía la polémica a través del canto como recurso.

Otro buen ejemplo actual de transmisión de saberes y autogestión cultural son *las murgas barriales* en el área metropolitana de Buenos Aires¹⁵⁹ y, con sus propios perfiles, *las comparsas* en la Quebrada de Humahuaca, en Salta y en el Litoral. Estas y otras organizaciones libres del pueblo (como las Bandas de Sikuris en la Quebrada de Humahuaca) supieron concretar distintos tipos de articulaciones entre sí y con diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales en función de organizar y/o participar en numerosas fiestas populares en los puntos más recónditos de nuestro país.¹⁶⁰

Y de hecho, si algo rescata el modelo de democracia cultural participativa –al que adscriben las políticas culturales de base comunitaria y las distintas organizaciones, redes y movimientos sociales que hemos repasado– es a la valorización de lo preexistente, a la capacidad creativa del pueblo y al tejido solidario que se construye en los territorios a través de la participación comunitaria.

Un capítulo aparte en lo que se refiere a la gestión cultural en el sentido que hoy le asignamos es el trabajo que se fue desarrollando en distintas universidades a partir de la Reforma de 1918. Nos referimos a esa área fundamental que es la *Extensión Universitaria*, centrada por lo general en acciones artístico-culturales y capacitaciones de distinto orden. Un centro prestigioso y con fuerte influencia política en la década de 1990 es el Centro Cultural Ricardo Rojas, dependiente de la Secretaría de Extensión Cultural de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Hoy en día, en todo el país las universidades públicas nacionales realizan actividades sociales y culturales relacionadas con la inclusión social y con la construcción de ciudadanía en barrios populares, así como en cárceles y espacios de detención, en contextos de encierro.¹⁶¹

159 Romero, C. (2006). *La murga porteña. Historia de un viaje colectivo*. Buenos Aires, Editorial Atuel.

160 Véase Hopkins, C. (2008). *Tincunacu. Teatralidad y celebración popular en el Noroeste argentino*. Buenos Aires, Instituto Nacional del Teatro.

161 En este punto es necesario remarcar que el actual modelo “extensionista” de la universidad está en debate (por la misma cuestión en que lo están las políticas culturales difusionistas), y que la “epistemología del sur” desarrollada por Boaventura de Sousa Santos va teniendo su influencia en términos de la valorización (e igualación) de otros saberes no producidos en el ámbito académico, ni por el conocimiento eurocéntrico o norteamericano.

No está de más aclarar que en el presente apartado de ninguna manera estamos diciendo que *no* a la formación académica del gestor. Simplemente se está elogiando a esa innumerable cantidad de *gestores empíricos*, verdaderos trabajadores de la cultura, que día a día realizan sus actividades con creatividad y perseverancia.

Como ya se dijo en su momento la propia Secretaría de Cultura de la Nación y otros organismos públicos federales, nacionales y provinciales pusieron en práctica seminarios y talleres de capacitación dirigidos a los mencionados gestores empíricos locales, así como a empleadas/os, técnicas/os y administrativas/os que, obviamente, desde su quehacer específico también forman parte del campo cultural.

Por supuesto que todos los sectores sociales de una forma u otra deben gestionar su propia cotidianidad en función de satisfacer tanto las necesidades básicas (alimentación, abrigo, reproducción, higiene) como las llamadas *meta-necesidades* (Abraham Maslow),¹⁶² donde la clave está puesta en la contención emocional, simbólica y expresiva. A partir de estas consideraciones, Olmos y Santillán (2000 y 2008)¹⁶³ afirman que “es imposible no *culturar*”, porque haga lo que haga el ser humano lo hace desde su propia manera de *estar siendo* en su mundo, desde sus identidades culturales y entornos naturales. Obvio que, en el mismo sentido, podemos decir perfectamente que “es imposible no *gestionar* (nos)” porque es lo que venimos haciendo desde las cavernas hasta los juegos que jugábamos de niños/as. Es a través de estas consideraciones que los autores mencionados dan cuenta de cómo *culturar* y *gestionar* se asimilan y retroalimentan *de sólo estar* construyendo mundos.

Políticas culturales para la gestión comunitaria

Como hemos mencionado en capítulos anteriores, desde hace más de dos décadas se han comenzado a plantear acciones políticas que tienen como objetivo estratégico la realización de la *democracia cultural participativa*, considerada como un sistema que pretende repartir “en forma equitativa entre los grupos sociales, los espacios y recursos de la cultura, dando así a todos igual oportunidad de desarrollar sus propios valores y de acceder

162 Maslow, A. (1985). *El hombre autorrealizado*. Barcelona, Kairós.

163 Santillán Güemes, R. y Olmos, H. (2000). *Educación en Cultura. Ensayos para una acción integrada*. Buenos Aires, CICCUS.

a los creados por otros pueblos ... (lo que sería)... el (ejercicio del) pluralismo cultural”¹⁶⁴.

En la actualidad, este tipo de política cultural apunta, entre otras posibilidades a: la construcción de ciudadanía y de sentido de comunidad; la recuperación de lo público en sus distintos niveles; la valoración de la creación sociocultural autónoma tanto privada como comunitaria; la inclusión social; el desarrollo humano en todas las escalas y posibilidades; la promoción de un pleno acceso a los bienes simbólicos; la puesta de límites al “fundamentalismo” del mercado; el respeto y promoción de la diversidad cultural y la puesta en práctica de un auténtico *diálogo intercultural* que respete las identidades en juego; el mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos; el pleno ejercicio de los derechos culturales, y, en síntesis, la realización de proyectos de vida más justos, dialógicos, concertantes y solidarios o, dicho de manera sintética, la creación de *nuevas formas de vivir (dignamente), en comunidad, con un sentido*.

Es evidente que si el marco de referencia de la política cultural pasara a ser una concepción más amplia, socioantropológica, de la cultura, el modelo *de y para* la acción cultural también se vería ampliado y se podrían diseñar un sinnúmero de actividades que irían más allá de la concepción restringida y elitista que homologa “cultura” con “bellas artes”. De esta forma, se podrían tener en cuenta, entre otros aspectos, las diferencias y/o desigualdades socioculturales (locales y regionales) entre los sujetos sociales que, al interactuar, ponen en juego su identidad cultural, la participación social, la memoria histórica y la creatividad. Y, al mismo tiempo, se abriría el juego en lo que respecta a la creación de nuevas áreas de trabajo¹⁶⁵ como ser: la investigación cultural (en general, no sólo focalizada en las industrias culturales); la vida cotidiana y creatividad social; la formación de ciudadanía y sentido de comunidad; el Desarrollo humano y cultural; la creación de espacios culturales múltiples (en distintas escalas territoriales, con ejes propuestos por los ciudadanos según sus propias necesidades materiales, expresivas y simbólicas, y destinados al encuentro vivencial entre diversos sectores de la población); la orientación y ejecución de “procesos de integración cultural” *plenificante y no degradante*;¹⁶⁶ la

164 Colombres, A. Op. cit., p. 176.

165 Véase Santillán Güemes, R. (2000).

166 “Integración” no es una mala palabra aunque ha sido muy tergiversada y malversada políticamente. Desde el punto de vista etimológico, *integración* significa “componer una totalidad de partes originariamente dispersas”, por lo cual el gran tema es el

experimentación cultural (no solamente en el campo del arte); la coordinación general de políticas (en especial, política cultural, educacional, científico-técnica, ambiental y comunicacional); la Cultura joven; la Cultura ecológica; Comunicación cultural; Planificación cultural del territorio y del espacio social; Culturas regionales, Culturas populares, Cultura Comunitaria; formación de mediadores culturales; Promoción sociocultural; Turismo cultural, etc.

Como puede observarse, en esta lista se ha “adjetivado” la cultura más de una vez: “cultura joven”, “cultura ecológica”, etc. Se trata de un recurso interesante a utilizar, siempre y cuando se tenga en cuenta que el recorte que se hace, el subcampo que se crea, es operativo y es una parte dentro de una totalidad social e histórica que lo contiene y dentro de la cual adquiere sentido.

Gestiones integradas¹⁶⁷

Desde una perspectiva socioantropológica, es correcto decir que las más diversas áreas de la actividad humana son culturales, emergentes de una forma de vida creada histórica y socialmente por una sociedad o comunidad. Pero, siempre pensando en ampliar los modelos *de* y *para* la acción cultural, proponemos que a la hora de diseñar proyectos culturales para ser aplicados territorialmente se tenga muy en cuenta la posibilidad de *articular creativamente* el campo específico de “*lo cultural*” con otros campos de la gestión en pos de concretar objetivos comunes. Esto tiene relación con una de las competencias del gestor cultural propuesta por Alfons Martinell cuando afirma que el mismo debe estar en condiciones de “objetivar su actividad, diferenciarla de otros sectores con los que la cultura está relacionada y *establecer puentes* entre sus diferentes lógicas de actuación: turismo, empleo, medio ambiente, cohesión

sentido que se le otorga a esta, que puede ser: 1) *plenificante*, cuando se respetan las diferencias que pasan a imbricarse potenciándose mutuamente en la nueva totalidad que se gesta, como debería suceder en el marco de una política cultural centrada en la democracia participativa; 2) *degradante*, tal como sucede en situaciones de dominación colonial o neocolonial, en las cuales desde la fuerza hegemónica se construye una totalidad que tiende a ser homogeneizadora y en la cual se pretende vaciar culturalmente a las partes (véase Santillán Güemes, R., 1985).

167 Para ampliar, véanse Olmos, H. (2004). *Cultura: el sentido del desarrollo*. México, CONACULTA; y Olmos, H. (2008). *Gestión cultural e identidad: claves del desarrollo*. Agencia Española de Cooperación Internacional. Véase también Santillán Güemes, R. y Olmos, H. (2000). Op. cit.

social, educación”. Y aquí podría agregarse desarrollo social, deporte, salud, alimentación, obras públicas, relaciones exteriores, cooperación internacional, etc. Podríamos sintetizar lo dicho a través de la siguiente premisa: *crear puentes activando el capital sinérgico o sinergético* del cual habla Sergio Boisier.¹⁶⁸

Desde luego que esta invitación a promover *gestiones o acciones integradas* o lo que Martinell (2005) denomina “*los binomios de la cultura*”¹⁶⁹ queda más clara a nivel de las políticas públicas, pero en modo alguno esto es excluyente. Lo que se busca es diseñar y realizar intervenciones en las que, en casos puntuales y previamente consensuados, los distintos sectores actúen sinérgicamente sin que esto signifique la pérdida de identidad o especificidad de las instituciones u organizaciones participantes.

La cultura es transversal a cualquier proyecto político, social, económico, etc. Y esto, que parece sencillo, es algo de gran relevancia para las organizaciones sociales que se plantean una gestión cultural y que conocen las necesidades y potencialidades del territorio en que actúan e intervienen. En este sentido son las mismas organizaciones las que decidirán cómo se debería vincular estratégicamente “la cultura” con otros campos o disciplinas.

Héctor Olmos (2004)¹⁷⁰ trata algunas posibles acciones integradas entre cultura y: educación, salud, alimentación, obras públicas, relaciones exteriores, cooperación internacional. En esta oportunidad sólo nos detendremos, por la relevancia que tiene, en uno de los binomios considerados por dicho autor: *cultura y educación*. Y luego haremos una breve consideración de cómo podría

168 Es *la función* que despliega la capacidad social para articular y direccionar las diversas formas de capital intangible del sentido social. Este autor identifica nueve formas o categorías de capital que se potencian entre sí al articularse mediante la sinergia. Estos son: 1) capital económico; 2) capital cognitivo; 3) capital simbólico; 4) capital cultural; 5) capital institucional; 6) capital institucional; 7) capital social; 8) capital cívico; 9) capital humano. Pero, obviamente, la clave de todo está en lo que Boisier llama *capital sinérgico*: “... las diez piezas del juego: capital sinérgico como elemento catalítico y nueve formas colectivas adicionales de capital que deben entramarse para generar un ‘sendero de desarrollo’”. Véase de Sá Souza, F. (2008). Dimensión cultural del desarrollo local. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H., *Culturar. Las formas del desarrollo*. Buenos Aires, CICCUS.

169 Clase magistral dictada en el III Congreso de Gestión Cultural, organizado por el CONACULTA en Guadalajara, México.

170 Olmos, H. (2004). Relaciones con otras políticas. En *Cultura: el sentido de desarrollo*. México, CONACULTA – Colección Intersecciones.

encararse la articulación creativa y dinámica entre dos áreas también claves: *cultura y deporte*.

Desde nuestro punto de vista ambas son herramientas cotidianas de las organizaciones sociales. Pero hay muchas otras áreas que también son relevantes como desarrollo social y comunicación.

Esperamos que esto sirva de orientación para que las y los lectores piensen otras formas de gestiones integradas.

Cultura y educación

Este binomio es clave. En un trabajo de Olmos y Santillán publicado en el año 2000, *Educar en cultura. Ensayos para una acción integrada*, se da cuenta de los múltiples posibles encuentros entre ambos sectores y se ofrece una afirmación que, desde nuestro punto de vista, sigue vigente: que *el docente es un gestor cultural*. Y agregamos: de primera línea, por la alta responsabilidad que tiene en la formación, continuidad y actualización histórica y creativa de un determinado proyecto de vida y no otro, lo que implica una fuerte decisión cultural en los términos de Bonfil Batalla.

Las relaciones entre educación y cultura, cultura y educación, han generado cantidad de polémicas, justificaciones, idas y venidas, que llevaron a diferentes respuestas político-administrativas. Respuestas en las que generalmente ha salido perdiendo el “sector cultura”, que, frecuentemente, queda como furgón de cola de la “locomotora” educativa dotada de un presupuesto, inserción territorial, capital humano y estructura burocrática exponencialmente superior.

Un aporte importante del “sector cultura” en el plano educativo pero también respecto de la formación de gestores culturales (animadores, promotores) es la transmisión de herramientas teóricas y metodológicas aptas para explorar y comprender el “territorio”, la cultura territorial donde se imparte la enseñanza; un conocimiento de las *culturas regionales argentinas* en todo lo que tienen de heterogéneo, complejo, conflictivo y cambiante, lo que favorece la concreción de un contacto y un diálogo intercultural efectivo. Por supuesto que esto implica que el/la gestor/a cultural profundice la visión socioantropológica de la cultura y tenga en cuenta las nuevas variables en juego, la globalización y sus múltiples tensiones a nivel local, el cambio cultural, el impacto de las industrias culturales en la vida cotidiana, la diversidad y la desigualdad sociocultural, etc.

Todo lo dicho se relaciona, además, con un importante subcampo dentro del campo cultural: el de *la producción de contenidos*. Esto se visualiza, entre otras posi-

bilidades, en la programación del Canal Encuentro del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación. Obviamente que la plena vigencia de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual incrementaría el mencionado subcampo, dentro del cual no sólo deben considerarse lo textual y la escritura sino también, como bien señala Jesús Martín-Barbero, todo lo relacionado con “el mundo de la imagen y las oralidades: dos mundos que viven de la hibridación y el mestizaje, de la revuelta de memorias territoriales con imaginarios deslocalizados”.

Es evidente que el “sector cultura” tiene una lógica distinta al de la educación, pero esto no quita que la “educación en cultura” se exprese, entre muchas otras, en las siguientes actividades:

- *La formación docente.* Esto se materializa en la reformulación de programas en los distintos niveles e instituciones para que tengan como referencia la concepción socioantropológica de la cultura, lo cual obliga no sólo a un cambio de contenidos sino también de metodologías. Porque *el método es el contenido*: no se puede hablar de una concepción abierta de cultura y utilizar los viejos métodos del enciclopedismo. *El/la docente es un/a gestor/a cultural*, no en el sentido de gerenciamiento sino por lo que el término implica de *gestación* en el sentido que le asigna Rodolfo Kusch.¹⁷¹ Y cumple un papel fundamental porque se educa *desde y por* el mantenimiento y proyección de determinadas formas de vida y tomando constantemente decisiones sobre cómo imbricar sistémicamente los *elementos culturales* (materiales, de organización, de conocimiento, simbólicos y emocionales) en función de la construcción de un determinado proyecto de vida y no de otro. En muchos lugares de la Argentina se aprecia que el/la maestro/a puede ser o bien agente de afirmación de prejuicios socioculturales o, por el contrario, un factor decisivo en la integración y el respeto por el otro. Nos consta que, a menudo, tanto supervisores como docentes desconocen las pautas culturales indígenas y/o populares vigentes en su propio territorio, lo que indudablemente es un desatino.
- *La formación de agentes culturales.* El espacio cultural contemporáneo ya caracterizado exige agentes cada vez más capacitados para conocer la comunidad en que se insertan y actuar en ella. Agentes que, además de los conocimientos técnicos, se formen en un modelo abierto, reco-

171 Santillán Güemes, R. y Olmos, H. (2004). Op. cit., pp. 199-215.

nozcan las pautas culturales en sus propias cotidianidades, y recurran a su creatividad y, lo que es fundamental, a la creatividad de la comunidad en la que intervienen. Esto implica, además, que el/la gestor/a cultural, animador/a sociocultural o promotor/a cultural sepa reflexionar sobre su propia cultura, explorar *su propia biografía cultural*, la de su familia y la de su propio entorno cotidiano. Esta tarea facilitará el encuentro con el *otro*.

- *La formación artística* en general incluye la educación *para y por* el arte. La primera tiene que ver con la formación de artistas propiamente dichos, es tanto un aspecto (especialidad, especificidad) de la formación cultural como la formación cultural misma. Se forma a la persona-actor/actriz, a la persona-director/a, a la persona-músico/a. En realidad, a la persona-artista con función social que, como cualquier otra persona, pretende nada más y nada menos que *vivir en comunidad, con un sentido* pero, en este caso, haciendo lo que, desde hace siglos, se llama *arte*.¹⁷²
- La educación *por* el arte, cuyo objetivo no es formar artistas sino desarrollar la personalidad creadora del niño/a, adolescente, adulto/a o adulto/a mayor¹⁷³ en función de actuar más creativa y plenamente en la propia vida social. Este punto se relaciona con la numerosa oferta que se da desde el “sector cultura”, en general a través de proyectos

172 Véase Santillán Güemes, R. (2004). Formación artística: Celebración de las “sombras”. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H., op. cit., pp. 199-215. No vamos a detenernos en la interesante distinción que realiza Estela Ocampo (1985) entre prácticas estéticas imbricadas propias de los pueblos no europeos, en los que la producción “estética” es un emergente indisoluble del *ethos* y de la cosmovisión del grupo con un fuerte eje puesto en lo sagrado, y el arte autónomo occidental post-renacentista, que tiene objetivos opuestos. Además del texto de Ocampo, véase Acha, J. y otros (1991), Escobar, T. (1992, 1993, 1995 y 2014) y Colombres, A. (2004 y 2007).

173 Como se podrá apreciar se está considerando aquí el ciclo vital de las personas en comunidad. Clarificar los destinatarios de la propuesta que se haga es clave en el diseño de cualquier proyecto cultural. Antropológicamente hablando, son dos los principales factores que organizan la vida social: el *ciclo vital*, que incluye los tránsitos de una edad a otra con sus pertinentes ritos de paso o pasaje (bautismos y/o imposición del nombre; pasaje de la pubertad a la adultez y/o a la adolescencia según las distintas culturas; matrimonio y, en el final, ritos funerarios), y el *calendario*, que pone un ritmo cultural al señalar y calificar los ciclos de trabajo (lo profano y/o cotidiano) y los ciclos de fiestas (lo sagrado y/o extracotidiano).

- que suelen englobarse dentro de la llamada *educación artística no formal*, lo cual se concreta por medio de talleres y/o seminarios de los más diversos lenguajes artísticos. También en un área en expansión dentro de las políticas culturales oficiales y privadas, como son los proyectos de *educación en Museos* o Centros Culturales importantes, que por lo general tienen como destinatarios a los/as niños/as escolarizados/as. Desde el punto de vista de George Yúdice todo lo recién planteado tendría que ver con el uso de *la cultura como recurso* o, dicho de otra forma, el arte como vehículo, ya sea para la inclusión social, la construcción de ciudadanía o la mera recreación o usos del tiempo libre, actividad que también pertenece al campo de la cultura y hay que tener muy en cuenta. De hecho, buena parte de la oferta de los Centros Culturales Barriales se centra en la educación artística no formal.
- *La formación de públicos-ciudadanos*. Estrechamente vinculada a las anteriores instancias de formación, esta actividad es, en un sentido general, el objetivo último de las mismas toda vez que asegura la continuidad de la “vida cultural”. Usualmente “formación de públicos” se asimila a “formación de consumidores”, dado que se trataría de crear necesidades de consumo de productos artísticos, orientando (¿manipulando?) sus posibilidades de elección. Por eso, agregamos en un mismo nivel “ciudadanos/as”, pues este concepto conlleva una connotación de actividad, decisión, libertad y conciencia.

En síntesis: *formar en cultura es formar en ciudadanía*. Por eso, la capacitación y la formación devienen ejes estratégicos claves en una política cultural.

Cultura y deporte

Este binomio no es tratado en el texto de Olmos y pasamos a desarrollarlo brevemente por la relevancia que tiene a nivel territorial. Es indudable que los distintos deportes son resultado de una determinada historia cultural. Este campo no está exento de acciones que llevan a cabo distintas fuerzas culturales en el marco del “control cultural” (Bonfil Batalla). De hecho, el fútbol en la Argentina es un buen ejemplo de apropiación cultural, aunque al mismo tiempo sufra enajenaciones e imposiciones externas de todo tipo.

Un cruce interesante entre dos áreas distintas de gestión, Deporte y Cultura, son los llamados *Juegos Nacionales Evita* u otros análogos. En estos suele

incorporarse una sección artística, aunque por lo general solo centrada en algunos lenguajes artísticos, es decir que quedan afuera otros como murgas, comparsas, asociaciones humorísticas, circo, títeres. El principal problema, desde nuestro punto de vista, es que en este tipo de “competiciones” se suele sobrevalorar lo individual por sobre lo grupal o comunitario. De esta forma se suele premiar, en el contexto de una competencia (con todo lo que ello implica), sólo al *mejor* “malambeador/a”, intérprete de algún género artístico, artista plástico/a o lo que sea.¹⁷⁴ De este modo que se deja de lado la posibilidad de promover nuevas formas de organización y expresión simbólica, con el eje y el énfasis puesto en lo grupal y/o comunitario y en la integración de lenguajes artísticos varios. Desde nuestro punto de vista el objetivo fundamental dentro de este binomio debería ser crear y fomentar lo que denominamos “*comunidades artísticas*”.¹⁷⁵

Imaginamos, en este punto, un nuevo modelo cultural que tendría como eje la inclusión social y la puesta en práctica de lo que podría denominarse “juegos artístico-culturales”, que irían más allá de la participación meramente individual o grupal “concurso-competitiva”. El proyecto debería incluir una pertinente instancia de capacitación y la creación de la figura de *coordinadores artísticos comunitarios (ad hoc)*. El objetivo se centraría en crear las condiciones propicias para que los/as jóvenes artistas formados/as en distintas disciplinas se junten y se integren en función de encarar creaciones colectivas desde un nuevo paradigma: el de las *comunidades artísticas en acción*. No cabe duda de que este nuevo modelo, esta nueva forma de creación y expresión artística, facilitaría la interacción y la inclusión social, la integración cultural, la afirmación de lo colectivo sobre la modalidad “concurso-individualista” que destaca únicamente a algunos jóvenes sobresalientes.

Ahora bien, más allá de las diferencias, hay algo que une al deporte con algunas disciplinas artísticas y es lo performativo. En este caso la *performance* es una “pauta que conecta”, y mucho. Los diversos juegos deportivos coinciden

174 Cabe aclarar que aproximadamente desde el año 2006 las finales de los Juegos Culturales Evita son clínicas para los “ganadores provinciales” pero sin instancia de competición, cosa que sí ocurre en las instancias provinciales.

175 Un antecedente al respecto es el Proyecto “Inclusión de ‘Comunidades Artísticas’ en los Juegos Nacionales Evita” (2006) realizado por el *Grupo Ethos*, dirigido por Santiago Herrera y Ricardo Santillán Güemes para la Secretaría de Deportes de Presidencia de la Nación.

con la música, la danza y el teatro, entre otras disciplinas artísticas, en que son actividades que se realizan frente a un público en un tiempo real y están, obviamente, centradas en la acción.

Por eso, en nuestra propuesta, la idea de *performance* se convierte en el eje de la conformación de las comunidades, porque es el formato a través del cual se mostrará al público el producto artístico creado de manera colectiva.

En resumen, con esta propuesta se buscaría, a través de la creación de *comunidades artísticas*, la realización de una *performance* que integraría creativamente los lenguajes propios de las artes performativas o performáticas (teatro, danza, música en vivo, circo, murgas, comparsas, agrupaciones carnavalescas, títeres, humor, etc.) con artes no performativas o performáticas: literatura (realización de argumentos y guiones espectaculares), artes plásticas, escenografía, vestuario, instalaciones, video, fotografía, multimedia, murales comunitarios, etc. Asimismo, una propuesta de este tipo implica la participación activa de todos/as los/as jóvenes artistas en la creación del producto e incluso en las tareas de registro del *proceso creador*, algo tan importante como el resultado.¹⁷⁶ Los y las protagonistas serían jóvenes apoyados por coordinadores artísticos comunitarios pero el *destinatario* directo es la misma comunidad; y los indirectos, dado que la propuesta requiere capacitación y organización, serían también los gestores culturales, docentes, funcionarios/as, empleados/as y técnicos/as del área cultura y de la comunidad en general.

Es importante preguntarse qué otros cruces podrían darse entre campos de gestión disímiles en función de que las organizaciones sociales puedan ampliar sus modelos *de y para* la acción. Pero nos parecía sumamente importante mencionar estos dos, ya que en el universo de las organizaciones de cultura comunitaria de nuestro país, entre aquellas que en sus estatutos tienen como objeto explícito la promoción cultural figuran las bibliotecas populares y los clubes de barrio y de pueblo, epicentros ambos de estos virtuosos binomios.

176 Zinker, J. (1979). *El proceso creativo en la terapia gestáltica*. Buenos Aires, Paidós. Este autor afirma que “en el festín de la creación el plato de fondo es el proceso”, algo no menor que se aprecia en las transformaciones que a nivel individual y grupal se producen especialmente en aquellas experiencias que ponen el eje en la inclusión social y en la formación en distintos lenguajes artísticos. Para profundizar el tema de la creatividad en general y conocer las principales técnicas para desarrollarla, consultar la siguiente página web especializada: www.neuronilla.com.

La cultura como agente clave

Víctor Vich propone tomar la cultura como un agente clave para el desarrollo humano y el cambio social. Dice:

Entonces, con “desculturalizar la cultura” hago referencia a una larga estrategia de pensamiento y acción que se promueve en América Latina desde hace décadas y que debería consistir al menos en dos proposiciones: *posicionar* a la cultura como un agente de transformación social y *revelar* las dimensiones culturales de fenómenos aparentemente no culturales.¹⁷⁷

Para la segunda proposición, el *revelar*, debemos investigar, conocer en profundidad, observar con detenimiento y, sobre todo, comprender los procesos, las prácticas, los actores sociales, el territorio, los discursos, las cosmovisiones, etc.

Cabe aclarar que el *posicionar* se torna imposible si la otra proposición no está al menos encaminada, porque se refiere a la política y el poder. Si la cultura produce sujetos y (re)produce relaciones sociales (porque funciona a la vez como dispositivo y soporte) entonces tiene una preponderancia absoluta a la hora de pensar en la transformación social. No caben dudas de que en el momento en el cual se quiera emprender esa difícil tarea habrá fuerzas que intentarán mantener el *statu quo*; por lo tanto, la estrategia de posicionamiento permitirá disputar poder.¹⁷⁸

A la hora de *planificar la gestión cultural*, no debemos olvidar que, salvo unas pocas organizaciones sociales que se erigen en grandes referentes de temas a nivel nacional o regional y que su trabajo está más orientado hacia las funciones de difusión y defensa de derechos (como CILSA o Fundación HUÉSPED que, posiblemente, marquen agenda en cuanto a sus respectivas áreas de intervención –la primera en temas de inclusión de personas con discapacidad, la segunda en prevención de HIV/sida–), o aquellas que tienen una representación social amplia (como las federaciones), *la propuesta* que se decida

177 Vich, V. (2014). *Desculturalizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires, Siglo XXI, p. 85. Lo marcado en bastardilla es nuestro.

178 Véase Olmos, H. (2004b). Políticas culturales y gestión. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H., *El gestor cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires, CICCUS.

encarar, *debe restringirse exclusivamente a la capacidad de operación*. Es decir que no debe plantearse la solución de problemas estructurales sino de aquellas cuestiones que están al alcance de la organización. Esto generará que no se realicen esfuerzos en vano que desmoralicen o desmotiven a los equipos de trabajo; y a su vez ayudará a definir mejor los resultados a alcanzar.

Es clave, en este punto, distinguir dos conceptos fundamentales, pues ello permitirá dimensionar los roles que pueden cumplir las organizaciones sociales. Se trata del *desarrollo democrático* y de la *cultura democrática*.

Desarrollo democrático y cultura democrática

En el libro *Sociedad civil, cultura democrática e inclusión social*, de Antonio Elizalde, Manfred Max Neef y otros, Ramón Vargas sostiene:

El desarrollo democrático avanza en niveles concretos de satisfacción de las necesidades humanas fundamentales. En cambio, la cultura democrática avanza en niveles concretos de comprensión de la realidad y de la elaboración conceptual que permiten el esfuerzo de actitudes individuales y colectivas, para enfrentar los desafíos de la realidad.¹⁷⁹

De modo que, en primer lugar, aparece el *desarrollo democrático* como la calidad de vida en cuanto a bienes materiales y simbólicos que determinada sociedad está en condiciones de disfrutar. Diremos, de esta manera, que una sociedad tendrá mayor desarrollo democrático cuanto mayor sea la cantidad y la calidad de los bienes y servicios que cada uno de sus ciudadanos posean. Dentro de estos bienes y servicios incluimos los alimentos, la vivienda, la ropa, el acceso al agua potable y la red de gas, pero también nos referimos al trabajo, la educación, la salud, etc. Es decir que el concepto está íntimamente ligado a los *derechos ciudadanos*. Más específicamente, el desarrollo democrático está vinculado con el grado de ejercicio efectivo de derechos (sociales, económicos, políticos, culturales) que una sociedad puede, y debe, brindar a sus ciudadanos.

La *cultura democrática*, por su parte, implica una concepción social de la realidad, es decir que constituye un marco que permite aprehender esa realidad y actuar en ella, y que contiene ciertos postulados y valores vinculados a

179 Vargas, R. (2002). El rol de interfase de las organizaciones no gubernamentales. En Elizalde, A., Max-Neef, M. y otros, op. cit., p. 101.

la participación, solidaridad, cooperación, libertad, igualdad, y sobre todo a la construcción colectiva de sentidos con una lógica de inclusión social. Así, la democracia de la cotidianidad (y la cultura democrática) son “formas de conducta que generadas en las dimensiones micromoleculares de la sociedad (micro-organizaciones, espacios locales, relaciones a escala humana), estimulan, a la vez que respetan, el surgimiento de los potenciales contenidos en la diversidad, haciendo posible así conciliar participación con heterogeneidad”.¹⁸⁰

La participación es algo fundamental, porque implica la capacidad para “tomar la palabra” y ser protagonista de la historia, a la vez que ayuda a la confrontación de estructuras de dominación y sumisión arraigadas en nuestras sociedades e instituciones. Porque la coerción no sólo se ve en lo superestructural sino más bien en todos los ámbitos de la vida cotidiana, reflejo principal de la cultura autoritaria, machista e individualista a la que estamos *acostumbrados*.

Aquí es donde aparece *la importancia de las organizaciones sociales en la construcción de una cultura democrática*. El intelectual y ex Secretario de Cultura José Nun sostiene que “el trabajo del miembro de una organización social progresista es el de romper con las rutinas que llevan a reproducir la dominación. Esto hace que la gente *revise* lo que da por supuesto, se replantee el porqué de esa dominación y desnaturalice eso que aparece como naturalizado. Éste es el primer trabajo crítico que hay que realizar en una sociedad”.¹⁸¹

En este sentido, *la revisión de las propias prácticas* adquiere una relevancia central, ya que es necesario que la democratización se realice, en primer lugar, al interior de las organizaciones sociales en función de no reproducir rutinas no democráticas o ambiguas en los proyectos que se implementen “en” la comunidad. Esto significa que, por un lado, la toma de decisiones en los aspectos más relevantes de la vida de las instituciones deben tomarse de manera participativa entre todos los actores de la organización y, por el otro, que el diseño y la implementación de los proyectos se lleven a cabo “con” la comunidad.

Por supuesto que esto último es mucho más sencillo de llevarse a la práctica desde las organizaciones territoriales que desde las ONG que trabajan en comunidades en las cuales no están insertas. Sin embargo es evidente el aporte que pueden hacer *las ONG* con relación a los procesos de *democratización de la*

180 Elizalde, A. (2002). Hacia una cultura democrática. En Elizalde, A., Max-Neef, M. y otros, op. cit., p. 123.

181 Nun, J. (28 de julio de 2006). 3º *Encuentro Nacional de Jóvenes “Construyendo Cultura”*. Secretaría de Cultura de la Nación.

cultura, en tanto puedan dar cuenta de la confrontación que “se expresa en términos de participación en el sentido de quién construye e interpreta la ‘realidad prohibida’ y en el sentido de quiénes actúan para modificarla y en beneficio de quién lo hacen. Esta ampliación de los términos de la confrontación es *el retorno del ‘nosotros, los expertos’ al ‘nosotros, el pueblo’*”.¹⁸²

La transversalidad de la cultura

La cultura pensada como una dimensión transversal a todas las políticas es conceptualmente inobjetable, pero se vuelve inabarcable si no se logran establecer algunos ejes que encuadren la acción. El carácter fuertemente *estructurante* de la cultura en todos los niveles del *mundo de la vida* social queda de manifiesto en el hecho de que toda política económica o social responde a una matriz cultural. Si, como plantea Víctor Vich, las políticas culturales no están exclusivamente destinadas a solucionar problemas (para eso estarían las otras políticas) sino para *reformular los problemas mismos*, modificando el marco ideológico en el cual los problemas se han percibido hasta el momento, entonces vamos a necesitar su *uso para la agencia*: esto es, comenzar a transformar la realidad desde la cultura.

Por eso mismo, y contra toda la maquinaria actual de un saber tecnocrático que desliga lo cultural de lo político y lo político de lo económico, esta propuesta enfatiza la necesidad –heredada de Gramsci– de entender la cultura como un nuevo poder y, sobre todo, comenzar a tomar el poder desde la cultura.¹⁸³

La cultura, como hemos visto, se ha vuelto un recurso, un dispositivo de sentidos comunes y un dispositivo político. Usemos todo su potencial, entendiendo que una gestión cultural en organizaciones sociales no debe restringirse a la administración de los “productos” existentes (como realizar talleres artísticos o producciones de eventos); sino como un espacio de promoción de construcciones diferentes y, fundamentalmente, una herramienta desafiante del *statu quo*.

182 Vargas, R. (2002). El rol de interfase de las organizaciones no gubernamentales. En Elizalde, A., Max-Neef, M. y otros, op. cit., p. 96. El destacado es nuestro.

183 Vich, V. Op. cit., p. 98.

Revelar y posicionar

Algunos de los lineamientos centrales que plantea Víctor Vich y que ayudan a enriquecer la gestión cultural de las organizaciones sociales son los siguientes:

- Trabajar en la *mayor circulación de los objetos (elementos) culturales* en las ciudades para combatir el deterioro de las relaciones sociales. En ese sentido, una de las estrategias más usadas por las organizaciones pasa por la apropiación del espacio público (*dar la batalla en él, y por él*), delimitando el campo de visibilización de los poderes que actúan en ese territorio (el mercado, con sus medios de comunicación, y los distintos estamentos del Estado: municipal, provincial, nacional; además de otras organizaciones sociales).
- Trabajar en el *fomento de la participación ciudadana*, abriendo “espacios para que las identidades excluidas accedan al poder de representarse a sí mismas”¹⁸⁴. Aquí podría existir alguna tensión entre los conceptos de *representación* y *referencia*, que en la mayoría de los casos son tomados como sinónimos por los autodesignados “representantes”. Por si hiciera falta, se aclara que para que haya *representación* hacen falta “representados”, es decir, personas que por su propia voluntad delegan en otra/s persona/s ciertas facultades para decidir, con distintos mecanismos de consulta previos. En cambio, la idea de *referencia* es más bien una figura que, tomada por su trayectoria, idoneidad, capacidad de instalación mediática, u otros mecanismos, y sin consulta previa, “posiciona” determinada temática en la agenda pública. Desde ya que ambas son necesarias y complementarias, pero siempre es importante establecer su diferencia y ser prudentes con su uso. Las organizaciones sociales *juegan* mucho con estas ideas y a veces, con o sin intención, confunden los términos.
- Trabajar en la *deconstrucción de los apegos identitarios*, que “implica preguntarse cuáles son los fantasmas que sostienen las prácticas sociales existentes, cuáles son sus estructuras de goce, cómo se resisten a los cambios y cómo han terminado por constituirse en habitus hondamente asentados en el mundo social” (Stravrakakis, 2010).¹⁸⁵ Esto no implica desconocer la propia identidad. Muy por el contrario, se

184 *Ibíd.*, pág. 89.

185 *Ibíd.*, pág. 91.

refiere a la necesidad de la revalorización de las identidades diversas, potenciando desde los actores sociales del territorio la capacidad de decidir sobre sus elementos culturales (la “cultura autónoma” de Bonfil Batalla); y a la vez, a la necesidad de intervenir y combatir los imaginarios sociales que reproducen –a través de diversos mecanismos, costumbres y modelos educativos y de socialización– la dominación (de género, de clase, de etnia, de nacionalidad, o cualquier otra).

- Trabajar en la *definición de la problemática central en el territorio y convocar a una convergencia de actividades y actores* en función de analizarla, visibilizarla y aportar elementos para su solución. Esto requiere del desarrollo de capacidades para el *trabajo en red* y la *cooperación*. Aquí probablemente entren en conflicto todas las cuestiones planteadas en los puntos anteriores, pero se trata de una estrategia esencial a la hora de la intervención en el espacio público. Se puede decir que con este último lineamiento, se avanza en la operativización de los de más puntos mencionados.

Territorio, actores, representaciones, serán los ejes centrales para la gestión cultural.

Performance y performatividades

En el citado libro Vich en varias oportunidades enuncia y despliega esta temática a tener muy en cuenta en la gestión cultural comunitaria en función de ampliar los modelos *de* y *para* la acción. Justamente, en el capítulo donde trabaja el tema de la interculturalidad, sostiene que “en los últimos años se ha venido afirmando que la identidad debe entenderse como una *performance*, algo que constantemente repetimos (porque nos han dicho que “eso somos”)... (pero, no obstante)... La teoría de la *performance* afirma que el sujeto tiene un margen de libertad frente a la identificación impuesta y que tal hecho se constituye como una posibilidad política, vale decir, como un dispositivo de transgresión ante la normatividad existente”.¹⁸⁶

Más allá de la relevancia que tiene esta idea a la hora de dar cuenta del trayecto, de la “historia de vida”, de cómo la organización construyó su identidad, es importante, además, detenerse a reflexionar sobre el tema *performance* y *performatividades* en general y sus posibles aplicaciones en nuestros campos de acción.

186 Ibid., pág. 45.

El término *performance* se asocia con: “acción, actuación, representación, puesta en escena”. Pero también está coligado a “rendimiento” en una determinada actividad: tal vendedor, jugador u organización tuvieron una “buena” o, al revés, una “mala performance” tomando como referencia determinadas metas y objetivos propuestos. Esto puede relacionarse, además, con las distintas estrategias de visibilización que las organizaciones comunitarias ponen en juego ya sea en su propio territorio o marchando y/o realizando otro tipo de acciones en las grandes ciudades, por ejemplo.

Por nuestra parte y tomando como referencia el ya citado texto de George Yúdice (2002) proponemos que las organizaciones comunitarias tengan en cuenta la utilización de la *performatividad como recurso*, tema que en seguida ampliaremos.

Respecto de la identidad como construcción social e histórica Richard Schechner (2000),¹⁸⁷ precursor en la década de 1960 de los Estudios de Performance en la Universidad de Nueva York, considera que la *performance* está íntimamente vinculada con actividades humanas o sucesos que tienen la cualidad de ser “*comportamiento o conducta restaurada*” o “*practicada dos veces*”, nunca hecha por primera vez sino por segunda, tercera, cuarta vez y *ad infinitum*, lo que conlleva un proceso de *repetición* y de *construcción* que no necesariamente, tal como afirma Vich, implica ausencia de originalidad o espontaneidad porque dentro de determinado marco siempre está la posibilidad de decidir no hacer algo o realizar otras acciones para promover el cambio. Esto significa que tanto en las prácticas sociales como en lo específicamente artístico, y tal como lo señala Diana Taylor¹⁸⁸ otra referente clave en esta problemática, la “performance no se limita a la repetición mimética. Incluye también *la posibilidad de cambio, crítica y creatividad dentro de la repetición*”. Estas prácticas “tienen elementos reiterados que se re-actualizan en cada nueva instancia” (y asimismo suelen tener) “su propia estructura, sus convenciones y su estética, y *están claramente delimitadas y separadas de otras prácticas sociales de la vida cotidiana*”.¹⁸⁹

187 Schechner, R. (2000). *Performance. Teoría y prácticas interculturales*. Buenos Aires, Libros del Rojas.

188 Taylor, D. (2012). *Performance*. Buenos Aires, Asunto impreso.

189 Consideramos como sumamente operativa la distinción que desde lo físico, emocional, mental puede hacerse entre dos tipos de actuación sociocultural: la *cotidiana*, relacionada más específicamente con el mundo del trabajo y lo doméstico, y la *extracotidiana*, que incluye los comportamientos verbales y no verbales que se despliegan en ritos, fiestas, juegos, artes performáticas varias, “experiencias cumbres” (A. Maslow), “dramas sociales” que “rompen” con lo cotidiano, catástrofes naturales,

Para Schechner el comportamiento restaurado es utilizado en todo tipo de representaciones y es un tipo de *conducta viva* que puede manejarse de la misma manera como un director de cine trata una cinta de film al realizar un *montaje*. El comportamiento restaurado está “allí”, lejos de “mí”; está separado y por eso se puede “trabajar sobre él” y/o con él. Se podría señalar que *el hecho de decidir* frente a un evento o programación “qué va y qué no va; qué hago y qué no hago”, etc., según los propios objetivos del caso lleva implícita la idea de un *distanciamiento* o extrañamiento que, a su vez implica un entrenamiento respecto de la práctica constante de la atención y observación interna/externa.

Esta cualidad de ser comportamiento reiterado, re-actuado, o re-vivido es una de las marcas distintivas de esta propuesta sea en las artes performáticas, en la vida cotidiana, en distintos tipos de ceremonias, danzas, rituales o juegos. Además es importante aclarar que, según Schechner, se puede decidir restaurar un pasado histórico “real” (en indicativo) o restaurar un pasado ligado al mundo de los mitos, los sueños, lo ficticio (en subjuntivo).

Podría decirse, además, que desde un punto de vista la *performance* está relacionada con el cumplimiento y efectivización en distintos tipos de “escenarios” de cierto *comportamiento “adecuado” y coherente* respecto de cierto argumento o guión sociocultural en general o artístico en particular (y no otro) pero también, especialmente en su especificidad artística con intervenciones críticas e intentos de *dar vuelta* o hacer tambalear dicha realidad social.

Siguiendo con el texto de Vich, él se pregunta: “¿Cómo intervenir en sociedades que parecen resistirse a la memoria y donde la historia se está convirtiendo en una *performance* destinada sólo a los turistas?”.¹⁹⁰ Entendemos que se refiere a casos que tendrían que ver con algunos pueblos originarios que realizan rituales o danzas que ya no son funcionales para sí mismos pero montan una determinada escena destinada a un público compuesto por turistas.

etc. con sus pertinentes y diferentes usos de los elementos culturales (materiales, de organización, de conocimiento, simbólicos y emotivos), según G. Bonfil Batalla (1982), y con la posibilidad, además, de realizar deliberadamente pasajes de los espacios de tiempo cotidianos a los extracotidianos. Véanse al respecto Santillán Güemes, R., *El actor, el chamán y “los otros”*, 1991. En *Revista de Teatro El Baldío* N° 1, Buenos Aires. Actualización 2006, en www.elbaldio.org, y “Pasos hacia una ecología de la actuación”, 2002, en *Revista Ritorrello. Devenires en la pedagogía teatral*. Año II, N° 4.

190 Vich, V. Op. cit., p. 59.

Por último Vich nos dice: “Entrampados en la puesta en escena del carácter puramente performativo¹⁹¹ de la política y en la sola difusión de intereses parciales, los medios de comunicación necesitan siempre de una respuesta de la sociedad civil”.¹⁹² Es importante tener en cuenta esto y considerar la tremenda capacidad que tienen los medios hegemónicos, especialmente los audiovisuales, de generar performatividades que apuntalan sus propios intereses. Incluso programas “inocentes” o “apolíticos” que proponen bailar por los sueños generan e imponen gustos y formas de bailar y actuar que se reproducen “mecánicamente”.

Frente a lo dicho cabe recordar que hace algunas décadas Richard Schechner, ya mencionaba “la compleja y dinámica performatividad del mundo actual”. “Vivimos –decía– en *un ambiente teatralizado y performativo*. Se hace política de un modo que es difícil separar el efecto y la sustancia... Todo “*se construye*”, todo es “*juego de superficie y efectos*”, lo que quiere decir que *todo es performance*: del género (movimientos feministas, por ejemplo)¹⁹³ al planeamiento urbano, a las presentaciones del “yo” en la vida cotidiana”.¹⁹⁴

191 El término “performativo” fue acuñado en los años cincuenta por el inglés J. L. Austin, filósofo del lenguaje (Universidad de Oxford), para quien significa *una categoría del lenguaje* que realmente “*HACE*” algo: promesas, contratos, matrimonios (el “*sí, quiero*”), juramentos (“*Juráis por Dios y por la Patria...*”), bautismos de barcos, apuestas, etc. En este caso, la lengua *hace* algo que va más allá de lo declarativo, descriptivo, expresivo o de enunciados que buscan establecer una distinción entre lo verdadero y lo falso. Se trata, en este caso, de “un acto que produce lo que nombra” (véase Austin, J. L. (2003). *Cómo hacer cosas con palabras*. Buenos Aires, Paidós).

192 Vich, V. Op. cit., p. 69.

193 Judith Butler, citada por Yúdice (2002), y Peggy Phelan encuentran lo performativo en muchas esferas de la vida humana personal y social incluyendo actividades como la escritura y el género: “mujer”, por ejemplo, no es un supuesto biológico sino (también) algo “decidido” o “construido” culturalmente. En este sentido –dice Yúdice–, la performatividad también tiene que ver con “el poder del discurso para producir efectos a través de la reiteración de las normas”. Es muy interesante lo que afirma respecto de lo que llama la *fuerza performativa* (y sus diversos campos y proyecciones), que es presentada como “*un encuadre de interpretación* por medio del cual se encauza la significación del discurso y de los actos”. Lamentablemente, por razones de espacio no podemos desplegar esto ni tampoco los distintos estilos performativos planteados por Yúdice, por lo que proponemos consultar directamente su libro.

194 Un libro fundamental al respecto es *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (Buenos Aires, Amorrortu), de Erving Goffman. Este autor toma el modelo teatral occidental para estudiar la sociedad y más que nada ciertas instituciones. Tanto

Y es en este contexto que Schechner plantea una interesante y útil distinción a ser tenida en cuenta en el campo que estamos considerando y en función de utilizar la performance y la performatividad como recurso en el campo de la gestión cultural. Concretamente propone distinguir:

Lo que “es” performance

Desde su punto de vista cada cultura dirá desde sus propios códigos algo análogo a la afirmación “*esto es performance*” y que, según los casos y tal como afirma el autor, podrá incluir: “ritos ceremoniales humanos y animales, seculares y sagrados; representación y juegos”, chamanismo, más todo el campo de lo que hoy se denominan artes performáticas o artes de la performance que tienen en común el hecho de ser actividades artísticas que se realizan en un tiempo real (en vivo) frente a espectadores: teatro, danza, música, ciertas multimedia que incluyen actores u otros artistas en vivo, títeres, circo, murgas, etc. Además del chamanismo Schechner agrega en su lista: psicoterapias dialógicas y orientadas hacia el cuerpo junto con otras formas de curación y se podría agregar distintas técnicas o escuelas de autoconocimiento o trabajo sobre sí que tienen como uno de sus objetivos –partiendo de determinados tipos de ejercicios prácticos– la “des-cotidianización”, el trabajar sobre las actuaciones “mecánicas” y cristalizadas en función de abrir los modelos *de y para* la acción.

Lo que puede estudiarse “como” performance:

Para Schechner un “modo de comprender la escena de este mundo confuso, contradictorio y extremadamente dinámico es *examinarlo “como” performance*. Eso, dice, “es precisamente lo que hacen los estudios de la performance. Se trata del estudio de ciertos tipos de *conducta comunicativa* que forman parte *de*, o son contiguas *con* ceremonias rituales más formales (como las citadas en el caso anterior), reuniones públicas y otros *varios medios de intercambiar información, mercancía y costumbre*”. En palabras de Diana Taylor, que acuerda con este planteo, esta entrada se concentra en convertir a la performance en una “*lente metodológica*” –que “también funciona como una epistemología”– apta

R. Schechner como el importante antropólogo Victor Turner afirman que Goffman supo reconocer *las cualidades performativas de la vida cotidiana*.

para observar, describir y comprender distintos tipos de fenómenos sociales que pueden ser descriptos y comprendidos “como” *performance*.

En este ítem la lista de prácticas e intervenciones socioculturales a ser estudiadas con este enfoque podría ser amplísima pero a continuación sólo mencionaremos algunas y detallaremos algunos ejemplos que consideramos relevantes para el trabajo de las organizaciones. Cabe aclarar que no todas fueron citadas por Schechner quien, a su vez, deja bien en claro que “el campo no tiene límites fijos” y se manifiesta a través de entramados de performances donde lo que prima es la diversidad, lo complejo, lo conflictivo y el cambio.

- *Actos, protestas y acciones políticas variadas*. Tomando como ejemplo los distintos actos que se realizan en Plaza de Mayo, Buenos Aires, Argentina, puede observarse que los mismos tendrán sus variaciones y matices según sean de *protesta* o de *conmemoración* y también según qué grupo político y/o sector social lo convoca y organiza y con qué finalidad. De esta forma el escenario podrá estar dando la espalda o no a la Casa Rosada, variarán el tipo y tono de los discursos, los comportamientos, la simbólica que se despliega, los cánticos, las corporalidades, etc. Lo mismo puede decirse de otros tipos de protestas políticas que “ponen en visión, visibilizan” determinados conflictos: piquetes, “escraches”,¹⁹⁵ tomas de fábricas y/o establecimientos educativos, marchas, cacerolazos, experiencias de desobediencia civil¹⁹⁶ como la que se produjo en diciembre de 2001 cuando muchos/as jóvenes, organizaciones e incluso ciudadanos y ciudadanas no organizadas desafiaron abiertamente el estado de sitio decretado por el entonces presidente Fernando de la Rúa. También son interesantes de observar las expresiones de protesta protagonizadas por los docentes en Argentina: las

195 Véase Taylor, D. (2011a).

196 Al respecto, véase el interesante artículo de Víctor Vich “Desobediencia simbólica. Performance, participación y política al final de la dictadura fujimorista”, de 2011, en el cual el autor escribe sobre la performance como instrumento simbólico de intervención política, en este caso llevada a cabo por artistas de los colectivos La Resistencia y Sociedad Civil junto a ciudadanía. Vich habla de rituales participativos y se detiene a comentar tres: “Lava bandera”, “Pon la basura en la basura” y “El muro de la vergüenza”.

- marchas federales, la Carpa Blanca en los noventa y en el 2017 la Escuela Itinerante que se instala frente del Congreso de la Nación.
- *Construcciones de género y de identidad étnica*. Rita Segato hace una interesante reflexión sobre esta relación y la puesta en escena, por ejemplo en Bolivia, de la “... misión civilizatoria feminista eurocéntrica. Para legitimar esa misión y esa posición es indispensable enfatizar que las mujeres de los pueblos –originarios– han sufrido desde siempre y deben ser rescatadas por el proyecto modernizador, por el desarrollo. Ese discurso parte de un prejuicio...”,¹⁹⁷ y en este sentido critica el acto performativo de un tipo de feminismo que no “respetar” la identidad étnica. En esa línea Adolfo Colombres (2009)¹⁹⁸ hace una distinción entre identidad cultural positiva en la que el sujeto asume su propia historia y constitución física desde un lugar de autoestima y la negativa que la niega tomando como referencia otra cultura, la colonial o neocolonial, por lo general noroccidental (europea o norteamericana), casi siempre de raíz blanca.¹⁹⁹
 - *Performances de la vida cotidiana* que tienen relación con el título del ya citado libro de Erving Goffman (1981). Lo que se toma en cuenta son los distintos papeles (o roles) que jugamos y desplegamos dentro de determinados marcos (frames) o contextos: familiares, sociales, educativos, laborales, profesionales, etc. Actualmente hay que tener en cuenta, además, que la familia se ha convertido en un ámbito en donde también se manifiesta la diversidad cultural confrontándose guiones y prácticas culturales disímiles.
 - *Prácticas deportivas*. Un partido de fútbol, de rugby o de polo no sólo tienen distintas reglas intrínsecas sino también distintos tipos de comportamiento por parte de los espectadores o grupos sociales interactuantes, hablas, símbolos, sponsors, corporalidades, vestuario, etc.
 - En el campo educativo los *actos escolares*; las *clases presenciales* que, obviamente, se dan cara a cara y en tiempo real; etc.

197 Segato, R. (2018). *Contra-pedagogías de la crueldad*. Buenos Aires, Prometeo Libros, p. 56.

198 Colombres, A. (2009). *Nuevo Manual del Promotor Cultural*. México, CONACULTA.

199 De alguna manera podría decirse que la noción de “medio pelo” que desarrolla Arturo Jauretche responde a un tipo de identidad negativa a nivel de clases medias urbanas.

- El diseño, organización y ejecución de *Congresos y Jornadas* de distinto tipo que en muchos casos siguen repitiendo formatos no interactivos con sobredosis de panelistas y peleas por el uso del tiempo.
- *Funerales* y otros ritos de paso o pasaje²⁰⁰ ligados íntimamente al despliegue del *ciclo vital* tema ya enunciado al tratar el binomio educación y cultura.
- En el campo de la salud *visitas al médico, al psicólogo* o a otros profesionales de la salud donde aparecen lo que se denomina “*protocolos de actuación*” que son guiones y comportamientos que se suelen repetir no sólo en este tipo de situaciones o contexto.
- Las propuestas de ciertos *parques temáticos*,²⁰¹ *cambios de guardia militares, reconstrucción de batallas o situaciones históricas* como la Batalla de Tucumán o el Éxodo Jujeño.
- La performatividad generada de manera directa o indirecta por el *cine* y distintos *medios de comunicación audiovisual* y/o el impacto del *mundo publicitario* que induce a llevar a la práctica ciertos tipos de acciones y actuaciones, modismos, vestimentas.
- *Ciertas prácticas judiciales*. Usos del espacio, discursos, usos del cuerpo y la voz.
- *Dramas sociales* (Victor Turner).
- *Campañas electorales y modos de gobierno*.²⁰²
- *Asambleas de distinto tipo: de trabajadores, de estudiantes, etc.*
- *Fiestas y celebraciones populares*.
- *Festivales y entretenimientos populares varios*.

200 Véase Van Gennep, A. (1986). *Los ritos de paso*. Madrid, Taurus. Asimismo, véase Turner, V. (1990). *La selva de los símbolos*. Madrid, Siglo XXI. Van Gennep estudia, por primera vez, en las primeras décadas del siglo XX, la estructura de los ritos de paso o pasaje (separación, liminaridad, reintegración) y los define como “la dramatización social de un cambio de estado social o existencial (el caso de las iniciaciones chamánicas, por ejemplo).”

201 Véase, en el citado libro de R. Schechner, interesantes ejemplos de parques temáticos en los Estados Unidos.

202 Véase Balandier, G. (1994). *El poder en escenas. De la representación del poder al poder de la representación*. Barcelona, Paidós. Uno de sus puntos de referencia podría sintetizarse en que el poder no sólo se ejerce sino que también se lo pone en escena, se lo dramatiza socialmente de determinada manera y no de otra. Esto también forma parte de las llamadas batallas simbólicas.

- *Representaciones de turismo y museos. Guías.*²⁰³
- *Religiosidad y devociones populares varias.*
- Etc., etc., etc.

Es tomando como referencia lo dicho hasta el momento que proponemos usar “*la performatividad como recurso*” porque es nuestra convicción que tanto en el campo específico de la gestión cultural en organizaciones comunitarias como en todo el campo los *gestores*,²⁰⁴ *promotores culturales* y por supuesto *artistas* y *profesionales* de otros campos podrían intervenir y operar con propuestas performativas en diversas escalas y configuraciones territoriales:

- Investigando, creando y/o promoviendo *lo que “es” performance en sentido estricto* (según Schechner):²⁰⁵ ritos, fiestas, producciones artísticas, etc.
- Investigando, diseñando y/o generando *deliberadamente* ciertas prácticas sociales y líneas de acción significativas “como” performances y, de esta manera, orientarlas hacia la concreción de determinados objetivos de desarrollo (y no otros).

Por supuesto que, como dice el refrán popular, “cada cual pesca según anzuelo y carnada” y cada organización deberá tomar sus propias decisiones al respecto y poner en juego su potencial creativo. El diseño de la performance y/o el despliegue de lo performativo puede encararse considerando los pasos que se deben seguir a la hora de diseñar un proyecto cultural y tomando en cuenta la clasificación ya presentada de los elementos culturales según Bonfil Batalla: materiales, de organización, de conocimiento o cognitivos, simbólicos (códigos de comunicación y representación, signos y símbolos) y emotivos (motivaciones, sentimientos, valores). Es la organización la que decide el uso que se hará de los mismos según los propios objetivos e intereses.

203 Cabe decir, con respeto y admiración, que muchos guías turísticos son verdaderos dramaturgos, por los relatos que inventan o las adaptaciones que realizan de la vera historia de distintos sitios históricos.

204 Entre ellos, el *docente*, que también lo es, y muy calificado tal como se afirmó en un apartado anterior.

205 Este autor habla de las “siete fases de la *performance*” artística a tener muy en cuenta a la hora de planificar algunos tipos de intervención territorial. En esta oportunidad, solamente las enunciamos: entrenamiento, taller, ensayos, calentamiento, performance propiamente dicha, enfriamiento y consecuencias (que tiene que ver, como se verá enseguida, con la “E” de ética, como diría Célio Turino).

Con relación al hecho de observar y reflexionar sobre determinado fenómeno social “*como una performance*” es importante captar la “interioridad” de las acciones, el cómo los sujetos las vivencian y califican evitando proyectar nuestros prejuicios o mecanismos socioculturales. Intentando siempre comprender el fenómeno desde el “código del otro” (los protagonistas o *performers*) para luego reflexionar sobre el “*estilo performativo*” que se está desplegando, sobre la “*fuerza performativa*” (Yúdice, 2002) que expresa y el posicionamiento logrado en el seno del sistema sociocultural, campo, circuito, entorno o ambiente en cuestión.

La experiencia

Una pregunta recorrió la Escuela de Frankfurt: ¿cómo pensar en épocas en que no hay condiciones para la revolución?

Walter Benjamin fue uno de los intelectuales vinculados a esta escuela (aunque nunca perteneció formalmente a ella) que planteó esquemas de entrada distintos, como los esbozados en sus Tesis de Filosofía de la Historia (1973). Para este autor, la filosofía sirve para detectar los puntos en los cuales el sujeto tiene el *nervio donde todavía se reactiva*. Se trata de la capacidad agazapada en los sujetos, que se manifiesta en las experiencias que viven en la sociedad moderna.

Benjamin piensa en un sujeto expresivo que agrega a lo real algo de lo propio. El sujeto vivo hace cosas, produce, es impredecible –y performativo–, un sujeto actor, no únicamente oprimido, aunque no tenga plena conciencia de serlo. Se trata de una manera de vivir el capitalismo. Es alguien capaz de ver las representaciones culturales que están vivas en la sociedad y se manifiestan. No tiene a su mano el análisis del origen de la industria cultural y cómo se relaciona la persona con las creaciones de esta. Pero lee los registros culturales: la ciudad, el espacio urbano como maqueta, como contexto. Piensa la potencialidad del sujeto con un reflejo libertario: se puede transformar el mundo, y se puede hacerlo ahora. ¡El mundo que tenemos por delante puede ser vivido de distinta manera!

El sujeto social puede enlazarse con la lógica de lo existente, con la manera en que el capitalismo presenta las cosas y la relación que se establece con ellas. Pero Walter Benjamin nos ayuda a buscar lo perdido... redescubre en el individuo la persistencia de modificar la realidad. El individuo porta la sensibilidad de la formación capitalista. Ya no se trata de un proyecto político, sino de un proceso donde el sujeto activo tiene muchas más posibilidades que en épocas anteriores de conexión con el mundo exterior.

El tiempo de Benjamin era un momento histórico en el cual había que recordar dónde estaba guardado el ideal revolucionario. ¿Y el actual? ¿Dónde encuentran su ideal revolucionario las organizaciones de cultura comunitaria?

Las 4 “E” de la cultura

Según CélioTurino, creador del programa Puntos de Cultura en Brasil, la cultura debe estar siempre acompañada de dimensiones que empiezan con «E»: *Ética, Estética, Economía, Educación*. Esas serían las 4 “E” de la cultura.²⁰⁶ Y luego suma una quinta, que es la del *Empoderamiento*.

Una de las discusiones centrales vinculadas con la cultura y la estética tiene que ver con el valor que se le otorga a cada una de las obras según quién las haya hecho. En este libro consideramos que los proyectos identitarios se construyen a partir de la potencialidad de los actores. Es decir que no se basan en las carencias sino todo lo contrario, en las virtudes. La estética sin contenido en realidad *esconde* el contenido. Lo estético de un proyecto cultural debe estar siempre ligado a principios, valores: la ética y *la lógica del bien común*.

... cuando se integra un sistema de valores en una forma práctica y simbólica, rompemos las barreras de la alienación (elemento vital en el proceso de dominación capitalista) y al hacerlo construimos un proceso educativo que puede dar lugar a nuevas prácticas económicas y sociales. ¿Qué prácticas? Una economía solidaria, con el trabajo compartido, comercio justo, consumismo consciente y respeto por el trabajo humano, el medio ambiente y la creatividad.²⁰⁷

Para *revelar y posicionar* es necesario trabajar articuladamente en la definición de los problemas centrales en el territorio y generar una convergencia de acciones que ayuden a solucionarlos. El eje de la comunicación y las 4 «E» de la cultura nos pueden ayudar a conseguirlo.

206 Turino, C. (24-26 de noviembre de 2011). Cultura Viva Comunitaria: la política del bien común. *IV Jornadas Internacionales de Ciudades Creativas “El impacto de la cultura en el territorio y la economía de las ciudades”*. Madrid.

207 Ídem, pág. 17.

Asimismo, Turino agrega una fórmula “matemática”: *autonomía + protagonismo = potenciación en red*. Ahora bien, para que una red se potencie, se deberán establecer compromisos de trabajo conjunto y combatir la *cultura de la delegación*, que está íntimamente relacionada con la idea de pasividad, de impotencia y con el *concepto de reificación* (Berger y Luckmann, 2003).

El pensamiento único neoliberal ha diseminado e instalado la idea de que la desigualdad y las diferencias sociales son “normales”, es decir, están dadas “naturalmente” y no construidas socialmente. En este proceso, la persona llega o puede llegar a autoperibirse como producto del mundo –o de las decisiones de “otros”, una suerte de cosificación– y no como productor/a de aquel. La *cultura del protagonismo* busca revertir esta situación en pos de recuperar el rol de sujetos productores que toman conciencia de que es posible construir el mundo que queremos. Pero esto significa hacerse cargo y asumir *responsabilidades* (campo de la ética). Con la reificación producto de la delegación o la pasividad, hombres y mujeres siguen produciendo el mundo o, mejor dicho, reproduciéndolo según los intereses del *statu quo*, que continúa beneficiándose si las cosas siguen tal como están. Justamente por eso, todo proceso de transformación social necesita del protagonismo, sobre todo, de aquellas y aquellos que no suelen tenerlo. No se trata de un simple “intercambio de reinas” sino de la conformación de grupos con *otra lógica de acción* que con su hacer produzcan no sólo distintos resultados, sino más bien relaciones sociales más igualitarias, democráticas y participativas.

En una oportunidad, el teatrista Francisco Javier dijo en una entrevista que “no puede haber ninguna manifestación en el arte sin ética”²⁰⁸ y entendemos que lo mismo puede decirse con respecto a la gestión cultural en general, con todas sus posibles variantes e incluyendo, obviamente, la gestión cultural en organizaciones comunitarias.

No viene al caso profundizar ahora en cada una de las “E” mencionadas. Sólo recordaremos algunas consideraciones que realizó el “fundador” o gran sistematizador de varias disciplinas, Aristóteles, quien consideraba al humano como un ser *activo, operativo u operante* distinguiendo tres tipos fundamentales de actividades humanas: a) la *actividad teórica* cuya realización

208 Entrevista realizada por Micaela Iglesias en 1999 para la cátedra de Ética Teatral en la ex Escuela Nacional de Arte Dramático (hoy UNA, Universidad Nacional de las Artes).

es el conocer; b) *la actividad práctica (praxis)* ligada directamente a la “E” de Ética (en lo social) y la *conciencia moral* (en lo individual)²⁰⁹ y cuya realización es *la actuación* en el marco de una determinada sociedad, siendo, en tanto actividad, *intransitiva*, por consistir en el puro ejercicio de los sujetos;²¹⁰ c) *la actividad poiética*, íntimamente relacionada con la “E” de *Estética* y cuyas acciones no tiene valor en sí mismas sino en *lo producido*: la obra. La realización está en el *hacer*, la meta, en la obra, y los resultados, en el arte (todas las artes, incluyendo las “bellas”), pero también en lo técnico, lo artesanal con todos sus saberes empíricos. Esto quiere decir que como actividad es transitiva porque no tiene valor en sí misma sino en *lo producido*: la obra. Consiste, por lo tanto, en hacer algo que deja como remanente un producto (material o inmaterial, agregamos).

Según A. Anzerbacher, la visión aristotélica está siempre bajo el signo de *la pretensión de sentido*, supone que la persona sabe siempre acerca de un todo con sentido.²¹¹ Y esto nos lleva nuevamente al tema del “control cultural” y la toma de decisiones respecto de las otras “E”, porque cabe preguntarse qué tipo de *Economía* vamos a colaborar a construir: una economía depredadora y necrófila o una economía solidaria o “del amparo”, como diría Rodolfo Kusch.

Asimismo, hay que preguntarse a través de qué mecanismos se formarán los agentes, lo que nos lleva a la “E” de *Educación* y a la “E” de *Empoderamiento*, que es fundamental porque es al mismo tiempo *método* –el cómo construimos colectivamente el mundo que queremos construir– y *contenido*, la finalidad, lo posible.

Debe decirse que, lamentablemente, en la formación de gestores culturales no se suele trabajar desde lo curricular esta problemática, la de *la ética del gestor cultural*, por lo que consideramos más que relevante que se instale una discusión al respecto en el seno de las mismas organizaciones. En este sentido, cabe agregar, entre otros posibles, los siguientes contenidos, en función de explorar y conocer el propio *ethos*: derechos y obligaciones; valores; motiva-

209 “Un ser ético dice: a mí no me da lo mismo” (J. M. Silva).

210 Cabe recordar que en Aristóteles, las virtudes y las formas de cortesía son esencialmente prácticas. Asimismo, es interesante revisar la distinción y la articulación que realiza Clifford Geertz entre *ethos* y cosmovisión.

211 Anzerbacher, A. (1984). *Introducción a la filosofía*. Barcelona, Herder. Véase, asimismo Savater, F. (1991). *Invitación a la ética*. Barcelona, Anagrama.

ciones; la libertad y la justicia; el compromiso en la tarea; solidaridades²¹² y, fundamentalmente, reflexionar sobre la democracia entendida como “la aceptación del otro como un legítimo otro en convivencia” (y no en desigualdad) y como “la estética del respeto mutuo”, tal como la considera el biólogo chileno Humberto Maturana.

Más allá de estas cinco dimensiones fundamentales de la cultura, somos conscientes de que en el texto de Célio Turino hay otras “E” relevantes que se manifiestan en distintos niveles, como la “E” de *Experiencia* (de vida), según Walter Benjamin, quien, a su vez, nos regala otra “E” importante muy citada por Turino, la “E” de *Esperanza*: “Solo por amor a los desesperados todavía tenemos esperanza”. También la “E” de *Encuentro(s)*, tal vez principio y fin de toda gestión cultural, así como la “E” de *Emancipación* (y la cultura emancipatoria como construcción).

Otra “E” muy presente en el texto de Turino es la de *Encantamiento* (“momentos de...” ¿extracotidianidad?). Y muchas otras “E” que aparecen explícita o implícitamente en el texto que, por el momento, sólo las mencionamos como posibles detonantes para reflexiones posteriores: *Entrega*, *Emergencia*, *Experimentación*, *Estímulo*, *Efervescencia*, *Efecto*, *Eficacia*, *Energía*, Etc.

212 Fagonazo, un artista callejero, decía: “Me gustaría que la palabra solidaridad fuese escrita en el cuerpo”.

Estrategias para el desarrollo de una gestión cultural en organizaciones

Camino problematizador

Se elige en estas páginas un camino “problematizador”, lo que significa que no se darán por acabadas ninguna de las discusiones desarrolladas. Se trata, antes bien, de sumergirse en las tensiones propias de los entrecruzamientos planteados intentando provocar cuestionamientos.

En este sentido, Carina Kaplan propone volver a Paulo Freire²¹³ para iniciar cualquier proceso de aprendizaje y conocimiento, en lo que supone una relación dialógica: se conoce *con otros y otras*, desde la *autorreflexión y compartiendo el trayecto*.

La autora afirma que la *pregunta* es el elemento central del camino problematizador y que un material de este tipo debe: “propone(r) un enigma a descifrar; predispone(r) para develar un misterio; confronta(r) certezas con otros, sean éstas propuestas por otros o sean las que uno trae”.²¹⁴ Esto implica que el material logre provocar cuestionamientos, mostrar contradicciones acerca de supuestos, desnaturalizar aquello que uno cree que es lo “verdadero” y proponer hipótesis a fin de que puedan ser tomadas como caminos orientadores.

Lo que subyace a este enfoque es, claramente, una perspectiva crítica que apunta a generar en los procesos de enseñanza y aprendizaje la predisposición

213 Como es sabido, Paulo Freire fue un intelectual brasileño (aunque él nunca se hubiera presentado así) cuya obra principal, *Pedagogía del oprimido*, constituye el texto base de la educación popular latinoamericana.

214 Caplan, K. Qué se entiende por un camino problematizador. Mimeo.

fundamental a la comprensión de los fenómenos y al desarrollo del pensamiento propio más que a la mera acumulación de información o datos.

Aquí aparece un concepto clave: *concientización*. Concientizar para comprender las contradicciones sociales y comprenderlas para actuar contra la opresión. Pero no nos referimos a la concientización en términos de un sujeto que concientiza a otro sobre un tema particular, es decir, desde una posición de poder en la cual el primero es poseedor de un saber y lo transfiere al otro, “lo concientiza, para que actúe de otra forma”. No. Nos estamos refiriendo a la posibilidad de pensar juntos, de comunicarnos, de compartir saberes, y con ello, lograr que podamos ver las cosas de manera diferente, *concientizarnos*. “Se trata –dice Caplan– de la capacidad de los sujetos de hacer cultura y también contracultura. Pensamiento y diálogo para problematizar el propio conocimiento a partir de su relación con la realidad...”²¹⁵

Tomando como referencia lo dicho, vayamos entonces al planteo metodológico para abordar el desarrollo práctico de una gestión cultural en organizaciones sociales. El mismo será planteado a modo de sugerencias y orientaciones con el fin de aproximarnos a este campo novedoso y aún poco explorado.

Planteo metodológico

¿Cuáles son las estrategias centrales para el desarrollo de una gestión cultural en las organizaciones sociales?

Retomando la definición ya citada por Daniela Bobbio (2011), con las conclusiones del 1º Seminario de Formación de Formadores en el Campo de la Gestión Cultural (México, 2003), la *gestión cultural* es:

- Una *práctica profesional* asentada en conocimientos multidisciplinarios, apoyada en la formación teórica y discursiva del ámbito académico.²¹⁶

²¹⁵ Ídem.

²¹⁶ ¿Pero entonces no puede hacer gestión cultural un dirigente social que no tiene formación teórica y discursiva del ámbito académico? ¿Es acaso la universidad el único espacio por el cual circula la formación? ¿La militancia política y social no forma ciudadanos? En el marco de una definición amplia del término cultura, ¿no es un tanto contradictorio decir que la *gestión cultural* es una *práctica profesional de formación académica*? ¿Habrà que tener matrícula para ejercerla? En este sentido, véase en el Capítulo 6 nuestro elogio a los gestores empíricos.

- Está *ligada a contextos sociopolíticos* y a las comunidades, al acontecer y a la acción... se trata de un quehacer que recoge todos los conflictos de los contextos donde interactúa.
- Es un campo de acción práctica con *tensiones ideológicas* en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, diversidad, multiculturalismo, etc.
- Su finalidad está centrada en *promover* todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que le otorgan *horizonte y sentido* a los fines de un desarrollo integral.

En resumen: es un saber y una práctica, y por lo tanto, desde nuestro punto de vista, cualquier intervención en el campo de la gestión cultural que se realice desde una organización social debería enmarcarse en la *filosofía de la praxis*, lo que requiere una reflexión-acción constante.

Dichas intervenciones, asimismo, deberían problematizarse y ser complejas, en el sentido de no reducir la propuesta a la programación de actividades (talleres y espectáculos) sin haber identificado los efectos sistémicos y vínculos históricos y políticos en la comunidad en la cual trabaja la organización; y sobre todo, luego de la realización de un adecuado diagnóstico sociocultural, donde se intentan detectar los problemas a resolver contemplando las necesidades de la comunidad. Apuntamos, entonces, a enfocar las miradas sobre los *procesos* culturales y la identidad de las poblaciones de las cuales las organizaciones son parte o con las cuales están en contacto, comprendiendo a su vez las causas por las que surgieron, es decir, la función social que cumplieron y cumplen.

Se trata, ni más ni menos, de poner en marcha la ya presentada tríada: *políticas culturales / concepción de cultura / líneas de gestión cultural*. Para ello consideramos y proponemos dar tres pasos medulares:

Primer paso

El reconocimiento sobre la *ubicación espacial* de la organización y el *rol* que cumple. Es importante establecer desde el inicio esta diferencia central para la intervención: ¿se trata de una *organización territorial* (la comúnmente denominada organización de base) asentada en el lugar en el cual interviene y con integrantes del territorio? ¿O una organización asentada en otro espacio y con integrantes que “van” al territorio? O, por qué no, puede tratarse de una versión mixta, lo que ocurre en muchos casos.

Para ampliar y retomar lo visto en la introducción y el primer capítulo de este libro, es importante destacar el trabajo que hicieron Filmus, Arroyo y Estébanez (1997), en “El perfil de las ONG en la Argentina”, donde efectúan una categorización de las organizaciones sociales en función de los programas que desarrollan. Así, los autores encontraban tres tipos de organizaciones: las que principalmente desarrollan programas de *asistencia directa a la población* (OPAD); las que principalmente desarrollan programas de *asistencia técnica a otras organizaciones* (OPAT); y aquellas que principalmente desarrollan *estudios e investigaciones* (OPEI).²¹⁷

A partir de esta clasificación, en “Las ONG en la construcción de un Estado social de Derecho y la generación de cultura democrática”, Benhabib recategoriza el campo de las organizaciones sociales desde una perspectiva política, lo que implica distinguirlas en función de la *capacidad* que tienen cada una de ellas *para conocer, acceder, obtener, mantener y producir recursos materiales, económicos y simbólicos*. Por un lado, entonces, se encuentran aquellas organizaciones que poseen estructuras más o menos formales; con capacidad técnica, profesionales y personal rentado; con “contactos” con el mundo político y empresarial, lo que significa capacidad de *lobby*; con capacidad de producir servicios y discursos; con acceso al financiamiento externo, del Estado, de las empresas y de otros actores sociales: las denominadas ONG. Y por otro lado, aparecen aquellas instituciones que carecen de varias de estas cuestiones a la vez: las denominadas Organizaciones de Base.²¹⁸ Obviamente que esto no es generalizable, pero sí sirve como marco de análisis.

Es evidente que desde la concepción amplia, socioantropológica de cultura, todas las organizaciones sociales son de por sí “culturales”, porque, como afirman Olmos y Santillán (2000 y 2008), “es imposible no culturar”; es decir que podrían convertirse en espacios propicios para la gestión cultural.

Pero desde la concepción de cultura que pone el énfasis en la producción simbólica o producción de sentido, ¿cuáles son las organizaciones sociales que

217 Los autores plantean que dada la heterogeneidad del universo de organizaciones era indispensable categorizarlas en función de su perfil. Al respecto, véase Filmus, D., Arroyo, D. y Estebanez, M. (1997). *El perfil de las ONGs en la Argentina*. La Plata, FLACSO - Banco Mundial, pp. 41 y ss.

218 Para ahondar en el tema, véase Benhabib, D. (2007). *Las ONG en la construcción de un Estado Social de Derecho y la generación de cultura democrática* (tesina de grado). Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Argentina, pp. 31-51.

se podrían identificar a primera vista como pertenecientes al llamado “sector cultura”?

Los centros culturales; las bibliotecas populares; los distintos espacios, colectivos y grupos comunitarios que producen y/o sostienen actividades artísticas. En la Argentina y en América Latina (seguramente en el resto del mundo también) existen incluso redes de organizaciones sociales especializadas en la “materia”, como pueden ser la *Red de Arte y Transformación Social*, o la *Red de Teatro Comunitario*. Las organizaciones integrantes de estas redes son fácilmente identificables como pertenecientes al “sector cultura” e, incluso, algunas a la denominada “organización primaria de la cultura” que vimos en el capítulo 5. Básicamente, porque desarrollan actividades artísticas como la danza, la murga o el teatro, entre otras; o son bibliotecas populares.

Asimismo, existen *clubes deportivos y sociales; sociedades de fomento; comedores; distintos espacios, colectivos y grupos comunitarios que producen y/o sostienen actividades de comunicación popular; de construcción de ciudadanía y promoción de derechos; de revalorización de la identidad y recuperación de la memoria; de producción solidaria y cooperativa; etc.* Estas instituciones, y muchas más, también se incluyen dentro de las organizaciones que pueden desarrollar una gestión cultural. Y, en sintonía con Víctor Vich repetimos las razones: *revelar y posicionar*. Esos son los ejes centrales de la cultura como herramienta de transformación social.

Cualquiera sea el tipo de organización social, se deberá prestar atención a los *tres niveles de significado y valor en cuanto a su forma de acción y al sistema de representación* que mencionamos al inicio de este libro tomando a Marisa Revilla Blanco:

1. Organizaciones y acciones puramente asistenciales, cuya acción tiende a producir bienes y servicios para quienes carecen de acceso a ellos.
2. Organizaciones cuyo fin es reproducirse como tales, representando sus propios intereses, y alejándose del objetivo de la “ayuda”.
3. Organizaciones que cuestionan al sistema social dominante, son contestatarias, y su lógica de acción está más bien orientada por una identidad colectiva y la reivindicación de derechos.

Difícilmente alguna de las organizaciones (ya sea territorial u ONG) se autodefina como integrante del primer o segundo nivel. Por lo menos públicamente... En realidad, se trata de *categorías que interpelan las prácticas más arraigadas*. Si nos ponemos a analizar en profundidad las acciones que se vie-

nen desarrollando, y los resultados de esas acciones, podremos diferenciar si la dirección en la cual se avanza está reproduciendo lógicas o transformando la realidad. Esto, desde ya que tiene que medirse en la escala correcta, es decir, con la capacidad de operación que tiene la organización. Pero, como veremos más adelante, tiene que insertarse en procesos culturales, políticos y sociales más amplios.

Preguntarse por la concepción de cultura imperante en la organización también puede servir de orientación en cuanto al análisis de las prácticas. Es necesario ubicar en su justa medida las acciones asistenciales: el *asistencialismo* no es lo mismo que la asistencia. Lo separa una gran barrera práctica e ideológica. Asistir a quien lo necesita significa realizar la entrega de aquello que necesita, en ese momento determinado, y sin otra intención más que la ayuda mutua. Esto tiene una fuerte carga solidaria y cooperativa.

Ahora bien, la forma asistencialista implica una clara manifestación de control en la cual entran a jugar factores, más o menos explícitos, que tiñen a la relación de una especie de subordinación. No nos referimos al ejemplo clásico de entrega de alimentos, ropa, medicamentos, etc., sino a la forma en que se contactan ciertas organizaciones con los sectores populares. Ir a dar una capacitación o un taller porque hay un financiamiento después de un proyecto presentado, pero sin la participación en la definición de éste por parte de las personas que lo protagonizarán, puede estar más vinculado a la reproducción de la propia organización (de sus técnicos, profesionales –quienes portan el saber, *quienes detentan el poder*–) que a la promoción, la construcción de poder desde las bases o el fortalecimiento de las capacidades de los sectores que más lo necesitan.

El *modelo excluyente de niveles sigue operando* y hay que tener cuidado de no fomentarlo. El desafío está en cómo trabajar la cultura desde la producción y no únicamente desde el acceso; y menos aún, de la “máscara progresista”, vale decir, del “hay que llevar la cultura a los barrios”. En ese sentido, parece necesario realizar un esfuerzo a la hora de pensar la intervención social y hacerse preguntas que apunten a revisar algunos de estos temas: ¿cómo se posiciona la organización ante los “integrantes” de la comunidad en dicho territorio? ¿cuál es el valor que la organización le otorga a los saberes populares? ¿Los jerarquiza en relación a la formación técnica y profesional? En el “trasfondo” de estas preguntas subyace, obviamente, el viejo peligro del “etnocentrismo”, esa consideración de “superioridad” que un grupo tie-

ne respecto de otro acerca de sus formas de vida y conocimientos. Hay una frontera física y política concreta cuando una organización social trabaja en un territorio al cual no pertenece, porque allí, los supuestos “beneficiarios y beneficiarias” suelen no tener voto.

¿Cómo abrir este tipo de organizaciones a la participación popular efectiva? En este punto es importante avanzar en una definición “operativa” de comunidad. Con esto nos referimos a la necesidad de identificar con mayor precisión y amplitud a quienes participan de la organización. Un buen ejemplo lo marca la Fábrica de Artes y Oficios (FARO) de Oriente ubicado en Iztapalapa, Ciudad de México. Si bien es un espacio cultural estatal, el mismo tiene un modelo de gestión asociativa bien interesante y de manera participativa ha establecido que “su comunidad” se compone de la siguiente manera: público inscripto a los talleres y actividades sostenidas del espacio / familias de los niños, niñas y adolescentes / docentes y talleristas / personal administrativo / personas que la gestión asociada reconoce como referentes barriales “plenos”, aunque no asistan de manera cotidiana a las actividades.²¹⁹ Procesos participativos de este tipo apuntan –a mediano y largo plazo– a lograr el mejoramiento de las condiciones de vida, de las relaciones sociales, *de los marcos de interpretación*. Ese sería un proceso de transformación al cual debiera apuntar la gestión cultural de las organizaciones sociales, con la visibilización de la problemática territorial principal, con la acción coordinada con otros actores, y aportando los elementos que estén a su alcance para solucionarla (o arrimarse a la solución).

Asimismo es necesario retomar tres ejes centrales para pensar lo cultural en el plano de la intervención territorial:

- El *universalismo* de la cultura para la especie humana, como evidencia de lo que nos diferencia principalmente de otros animales. Todos los colectivos humanos tienen “su” propia cultura, que también puede ser un rasgo que los diferencia de otros colectivos.
- La idea de *organización* como evidencia de estructuración de relaciones:
 - Con la naturaleza: con el medio ambiente y, por extensión, en las sociedades modernas con los espacios de mediación como son las grandes ciudades.

219 Entrevista realizada en el mes de julio a Benjamín González Pérez, Director General de Vinculación Cultural Comunitaria de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, y primer director del FARO de Oriente en el año 1999 (hasta 2006). Para más información sobre la RED de FAROS ver: <https://www.cultura.cdmx.gob.mx/recintos/faros>

- Con los hombres y mujeres de su comunidad: las formas de participación, de distribución del poder, de comunicación, etc.
- Con otras comunidades: en función de las posibilidades de “intercambio” –en las sociedades capitalistas basadas casi estrictamente en lo comercial–, “cooperación” y lazos de solidaridad.
- Con lo que se vive y califica como sagrado, “trascendente” o de alta significación.²²⁰

Las formas en que se producen y reproducen estas relaciones son las que moldean los distintos modos de hacer y significar el mundo.

- La *capacidad creativa* en función de resolver los problemas que se plantean para la existencia y para ir poniendo en funcionamiento valores y tradiciones moldeadas en instituciones.

Desde esta perspectiva –dice Mariano Garreta (2001)–, la *cultura no aparece como un fin en sí misma sino como un medio* creado por los grupos humanos para entablar “con voz propia” su diálogo con el universo, y mancomunarse sobre la base de sentimientos, valores, conocimientos y experiencias transmitidas a través de una lengua, recreadas de generación en generación, como capital cultural que actualizándose históricamente conforma los horizontes de sentido y las estrategias de vida compartidas.

En los tiempos que corren, esto se vuelve cada vez más complejo a causa de las diversas fuerzas socioculturales interactuantes en un espacio físico (y cultural) que, como ya se dijo más de una vez, hoy más que nunca se caracteriza, a nivel planetario, por ser –simultáneamente– *heterogéneo, complejo, conflictivo y cambiante*.

Por todo lo dicho, es evidente que en la actualidad es imposible no tener en cuenta, cuando se encaran proyectos de distinto tipo, los múltiples problemas que conlleva esa *realidad pluricultural* y, por lo tanto, *diversa*. También queda claro que es importante contar con herramientas teóricas y metodológicas aptas para reflexionar no sólo sobre cómo se manifiestan sino también sobre cómo las organizaciones sociales podrían llegar a construir un marco en el cual las *relaciones interculturales* se produzcan en libertad y con justicia.

220 En el Capítulo 2 ya se esbozó el tema de las relaciones fundantes de la cultura entendida como *forma integral de vida* (Martínez Sarasola, Garreta, Santillán Güemes y otros, 1975). También se desplegó la idea de “la cultura como recurso” tomando como referencia George Yúdice (2002).

Segundo paso

Tener en cuenta *que el soporte a través del cual se materializa la gestión cultural se puede sintetizar en cinco verbos en infinitivo (acciones): diagnosticar; planificar; organizar; ejecutar y evaluar; y dos preguntas: ¿Cómo? y ¿para qué?*

Sabemos que en la mayoría de las organizaciones sociales (tanto las que podrían considerarse dentro del “sector cultura” más tradicional, como las que no) sus dirigentes, profesionales, militantes, voluntarios/os, etc. no están formados específicamente en la gestión cultural (excepto casos aislados).

Sin embargo, esto no implica que no puedan desarrollarla gestores culturales *empíricos/as*, aquellos y aquellas que –como vimos– se formaron y *se hicieron* en la práctica cotidiana. Allí adquirieron experiencia en el manejo de todas las acciones vinculadas a generar propuestas y satisfacer demandas sociales, en algunos casos, propias del territorio de inscripción (para las organizaciones de base), en otros casos, propias del entorno social más o menos cercano (para las ONG). Varias de las organizaciones comunitarias, incluso, manifiestan tener *promotores culturales*. Hacemos esta diferencia porque, como ya se dijo oportunamente, allí radica un trasfondo político, que se centra en la necesidad de diferenciar a aquel *agente* local del agente que no vive en el territorio donde desarrolla su acción.²²¹

Pero iniciemos el camino por el *costado interno*. Si una de las funciones principales de la gestión cultural pasa por la democratización, recordemos que la estructura de una organización evidencia sistemas de relaciones sociales que vamos a querer reproducir o transformar. En ese sentido, será muy importante analizar *cómo se distribuye el poder*, la riqueza, el trabajo, la palabra, las formas de participación y las diferencias de género en el seno mismo de la institución.

Ahora bien, ¿qué ocurre con *las relaciones con el entorno mediato e inmediato y los actores participantes*, aquellos con quienes vamos a establecer los “intercambios”? Acuerdos, alianzas, articulaciones temáticas, articulaciones territoriales, articulaciones “multisectoriales”; pero también disputas: aquellos con los que creemos que no podemos entablar relaciones de cooperación porque sus proyectos político-culturales están en las antípodas de nuestra cosmovisión; o tienden a horadar *nuestros* espacios de poder.

En este punto, será muy importante analizar, en términos simbólicos, cuál es la ubicación que tienen los sujetos principales y cuál es su protagonis-

221 El tema ya fue tratado en el Capítulo 5.

mo: es decir, si se trabajará en el terreno de las culturas populares (allí donde se dan algunas operaciones básicas de apropiación y resignificación de tradiciones, costumbres, etc. por parte del bloque de poder), cómo se beneficiarán los sectores populares a través de *su* intervención, etc.

Las culturas populares se tensionan en la dialéctica de los polos alternativos de la contención y la resistencia. Y la gestión cultural que llevemos a cabo deberá “leer” esos registros, sobre todo cuando la organización se propone la inclusión social, es decir, modificar las condiciones de vida en el *pago* (“*el mundo doméstico, el más próximo, el que nos constituye más radical y cercanamente*”, al decir de Olmos y Santillán).

El mundo doméstico, el más próximo... ¿cuántos de los y las jóvenes con quienes trabajan las organizaciones sociales nunca salieron de sus barrios? Es decir, ¿cuántas y cuántos jóvenes, chicas y chicos conviven diariamente entre los muros simbólicos de una frontera imaginaria que es su *pago*... donde se ejerce una violencia represiva en términos de exclusión que empuja hacia dentro de las fronteras de las villas, los asentamientos, etc., a grupos y colectivos sociales?

La ocupación del espacio público y la articulación de actores y actividades son fundamentales para la definición de la problemática central y el trabajo en red para *revelar y posicionar*. Se trata de aspectos que parecen muy obvios para quienes trabajan en organizaciones sociales, pero no lo son para otros actores que se mueven bajo la lógica del *sentido común* imperante, promovido por la (des)información de los medios masivos de comunicación y distintos dispositivos de poder (del mercado, del Estado y de otras organizaciones sociales).

Por si no lo parecía, *todas las organizaciones sociales tienen intereses*; no todas tienen los mismos proyectos políticos ni defienden las mismas ideas; y claro, no todas son progresistas... Las organizaciones sociales tampoco escapan a la definición de Bourdieu en su teoría de los campos. Ellas integran el campo de lo que podría denominarse “*Sociedad Civil Orgánica*”. Si bien se ha instaurado desde principios de la década de 1990 que la lógica distintiva del sector son los valores de la solidaridad, la equidad, la justicia social, la cooperación, etc., vemos con claridad que esto ha sido un discurso creado en función de legitimar al “tercer sector” en un momento en que los sectores hegemónicos consideraban necesario hacerlo para desacreditar al Estado (“primer sector”). Más allá de esto, y convencidos del aporte que hacen las organizaciones para la construcción de un mundo mejor, también se advierte, en el campo de la sociedad civil orgánica –como en el campo del “sector cultura”–, que ocurre lo mismo que

en los otros campos, a pesar de lo declamativo. La competencia existe, impera la búsqueda de hegemonía, y la responsabilidad por la creación de espacios de igualdad y por el cambio estructural es sumamente baja. En este marco, algunas organizaciones, con las *mejores intenciones* (aquellas que no inician su análisis por el costado interno), reproducen lógicas de acción y modelos culturales que no contribuyen a la creación de espacios donde se decidan las cuestiones más relevantes y de mayor impacto para el territorio. Otras, con *intenciones limitadas*, reproducen desigualdades, es decir, están interesadas en mantener el sistema de relaciones de poder y acceso a recursos establecidos con algunas mejoras mínimas para los sectores postergados. En ellas prima el paradigma asistencialista y el no reconocimiento de derechos.

La gestión cultural entonces tiene que servir para el desarrollo territorial y para la acumulación de capital (cultural, económico, político, social).

Por capital social nos referimos al uso establecido por Bourdieu y no al uso familiarizado que se ha diseminado desde el Banco Mundial y otros organismos de cooperación internacional (los lazos de asociatividad, etc.). Bourdieu relaciona el concepto de capital social con el de *poder simbólico*, con el que se refiere a la *capacidad de cambio de las formas de hacer el mundo*, lo que implica la posesión por parte de los actores de un *recurso* que permite imponer una visión del mundo y las prácticas con las cuales intervenir en la realidad. *Para poder hacer uso de este capital, hay que tener el suficiente reconocimiento social*. Otra vez, se trata del poder para definir y convocar.

Se destaca en este punto la importancia del *trayecto*. La historia de la organización que emprende una tarea de gestión cultural vinculada con la transformación social requiere de una trayectoria y una direccionalidad marcadas (ese es el trayecto) en cuanto a las acciones desarrolladas a lo largo de su vida institucional. Todas las organizaciones no pueden, ni deben, cumplir el mismo rol. Por intereses o por capacidades. Ahora bien, sí es necesaria la articulación y la agregación de recursos. Sobre todo, para el trabajo en red. Hemos visto que el territorio opera como el *suelo existencial* de una sociedad, en el doble sentido de *unidad geocultural* (cultura propia) y de *punto de vista* (centro desde donde se mira). Pues bien, entonces no se debe descuidar la escala. Para ello será determinante la definición del espacio y el alcance de las acciones a emprender.

¿Con qué recursos contamos, cuáles son los elementos culturales y las capacidades de decisión que tenemos sobre ellos?

Vimos con Bonfil Batalla que los principales elementos culturales que hay que tener en cuenta son los materiales, de organización, de conocimiento (incluida la capacidad creativa), simbólicos (códigos de comunicación y representación, signos y símbolos) y emocionales (sentimientos, valores y motivaciones compartidas; la subjetividad como recurso). Y que la cuestión principal es develar *quién decide sobre qué elementos*, y reflexionar sobre el grado de autonomía de cada organización para ejercer ese poder.

Tercer paso

Situar el análisis cultural en los procesos sociales y políticos más amplios. Se trata de darle importancia a la cuestión de la hegemonía cultural y el bloque de poder. Significa que nunca hay que perder de vista que en la tríada *políticas culturales/concepción de cultura/líneas de gestión cultural* existen e interactúan una serie de actores centrales que potencian y/o limitan las capacidades de acción.

Martínez Nogueira asegura:

... (el) fortalecimiento de la sociedad civil es en presencia de un Estado cuyas políticas tienen consecuencias críticas sobre la posibilidad de satisfacer esas aspiraciones, valores e intereses. Es por ello que la problemática del desarrollo social remite siempre a las articulaciones entre la sociedad civil y el Estado. De ahí también que los actores del proceso de desarrollo social deban necesariamente incorporar, como uno de los elementos constitutivos de sus estrategias, el papel a desempeñar en esas articulaciones.²²²

Para una gestión cultural eficaz, el trabajo a efectuar por parte de las organizaciones deberá incluir el análisis de las políticas públicas en materia de cultura que estén llevando a cabo tanto el gobierno nacional como los gobiernos provinciales y municipales, haciendo una “lectura” del tipo de intereses

222 Martínez Nogueira, R (s/f). Las ONGs, la política y el Estado. En *ONGs. Política, estrategia y gestión*. Buenos Aires, Forges, p. 3.

que se están poniendo en juego al implementarse dichas políticas y de quiénes son los sujetos y colectivos destinatarios y/o protagonistas de ellas. Cuando hablamos de políticas públicas en materia de cultura se deberá tener en cuenta que no son únicamente las que implementa la Secretaría de Cultura de la Nación, el Instituto Provincial de Cultura del Chaco o la Dirección de Cultura del Municipio de San Pedro (por citar algunos casos de los tres niveles).²²³

Enmarcar el análisis de los procesos culturales de reproducción y transformación (a menudo se dan ambos a la vez, en distintos aspectos y distintas medidas) trasciende las políticas impulsadas desde el tipo de organismos citados; podrían nombrarse como ejemplos de ello: la Ley Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual; las leyes de identidad de género y matrimonio igualitario; la política Conectar Igualdad, etc., que han tenido, y tienen, fuertes lineamientos que apuntan a modificar estructuras de poder, pero también implican la igualación de derechos para minorías excluidas o estigmatizadas y el otorgamiento de elementos materiales que permitan acortar brechas de desigualdad. Pero por otro lado, y al mismo tiempo, se pueden encontrar políticas que impliquen la devastación de los recursos minerales y que fomenten una relación depredadora con la naturaleza en general.

Es indudable que la responsabilidad de implementar y aplicar tanto las leyes como las políticas recién mencionadas recae sobre distintos ministerios u organismos. Esto indica que tanto en el seno de un mismo proyecto político como en la articulación de distintos proyectos entre las jurisdicciones nacional-provincial-municipal, entran en fricción políticas contradictorias entre sí y, obviamente, las tensiones que se generan se manifiestan en el territorio porque es allí donde efectivamente se nota el impacto de las políticas públicas.

Nunca hay ausencia de política cultural: todo modelo político pone en juego determinadas líneas de acción (gestión cultural) para construir un determinado proyecto de vida (cultura) y no otro. Asimismo, uno de los objetivos clave de una política cultural es obtener consenso para un *tipo* de orden o de transformación social o lo contrario. Y obviamente, en ese marco político y social, se encuadran, según sea el caso, políticas culturales patrimonialistas, difusionistas (o de democratización cultural), democrático-participativas o re-

223 Véase Margulis, M (2014). Políticas culturales: alcances y perspectivas. En Margulis, M., Urresti, M. y Lewin, H. (eds.), *Intervenir en la Cultura. Más allá de las políticas culturales*. Buenos Aires, Biblos.

cursistas –tal como fueron descritas en el capítulo 2–. De hecho, es posible que lleguen a coexistir distintos planes que respondan a uno u otro de los modelos citados. Incluso, dentro de las mismas áreas en que se dividen los organismos y los actores (dirigentes, sectores con demandas, etc.) que llevan a cabo el diseño y la implementación de los programas, pueden responder a intereses variados... Sin embargo, y a pesar de estas posibles “contradicciones”, habrá que tener en claro la direccionalidad general de la política en cuestión, porque es ahí justamente donde hay que poner el foco en función de hacer una buena lectura general del proceso político más amplio. Es decir: pueden haber algunos resquicios de políticas difusionistas, pero una primacía del paradigma democrático-participativo; o al revés. Quizás sea difícil establecer alguna diferencia mayor entre las difusionistas y las democrático-participativas... Los procesos de democratización más efectivos tienen que incluir todo lo relativo a las formas de producción.

Al mismo tiempo, no hay que olvidar que existen otros actores sociales que también ponen en juego sus recursos culturales y pueden tener intereses muy fuertes en el territorio. La identificación del bloque de poder y cómo se manifiesta en la escala de intervención de la organización sigue siendo fundamental. Y en ese sentido, las estrategias para una gestión cultural deben contemplarlos.

Las organizaciones sociales son espacios propicios para desarrollar una gestión cultural del tipo que aquí se defiende porque tienen la capacidad de trabajar en la escala *micromolecular* de la sociedad, siendo parte activa de los procesos de reproducción/transformación.

Cabe decir que si bien estos corpus conceptuales parecen estar planteados sólo en función de las políticas públicas gubernamentales, esto no es así, porque también suelen imperar en las distintas organizaciones que producen programas públicos no gubernamentales.

Ahora bien, siguiendo con la diferenciación entre las organizaciones de base y las ONG que “van” al territorio, entendemos que estas últimas tienen que tener mayor cuidado en no caer en el denominado difusionismo de la cultura hegemónica, y en la democratización en cuanto al acceso al consumo de los bienes culturales... otra vez, esa especie de *etnocentrismo de clase* que pueden asumir ciertos actores sociales.

Siendo una organización territorial, posiblemente el doble juego resistencia/contención esté presente en el manejo de los elementos culturales como

así también la necesidad de desarticular los procesos de alienación y enajenación. Es decir, las organizaciones territoriales deben tener mayor cuidado al presentarse actores que trabajen el difusionismo, porque el proceso de apropiación de esos elementos puede ser más difícil de *revelar* que el de imposición, teniendo en cuenta el grado de poder relativo. El paradigma más interesante (y necesario) es, como ya lo hemos repetido varias veces, el de la democracia cultural participativa.

El proyecto identitario y la comunicación.

Otros ejes centrales para la gestión cultural en organizaciones sociales

La dominación cultural –además de legitimar el reparto desigual de la riqueza– no es otra cosa que el intercambio simbólico desigual: la capacidad de fijar la valuación de las prácticas, costumbres, hábitos, etc., en las cuales las producciones culturales elitistas, burguesas, siempre son “mejores” que las de los sectores populares, quienes tratan de imitarlas o las rechazan intentando apreciar, por dignidad, lo que poseen. En la etapa neoliberal, los medios de comunicación masivos (cuasi monopólicos) han contribuido fuertemente a instaurar el paradigma cultural del consumismo y de la exclusión: el primero tendiente a equiparar el valor de la persona con su capacidad de compra; y el segundo haciendo de las personas que iban quedando en la pobreza depositarias de las culpas (falta de capacidades o falta de ganas...) por las cuales se quedaban sin trabajo y así se sumían en esa situación.

Las industrias culturales tienen efectivamente el poder de adaptar y reconfigurar constantemente lo que representan; y, mediante la repetición y la selección, imponer e implantar aquellas definiciones de nosotros mismos que más fácilmente se ajusten a las descripciones de la cultura dominante o preferida.²²⁴

En el marco de la publicidad constante y el deseo de “pertenecer”, la opción de la imitación ha sido una de las respuestas más usuales pero menos

224 Hall, S. (1984). Notas sobre la deconstrucción de lo popular. En Samuel, R. (comp.), *Historia popular y teoría socialista*. Barcelona, Grijalbo, p. 101.

efectivas. La segregación territorial durante la etapa neoliberal exacerbada tuvo un impacto fenomenal y la necesidad de reafirmar la identidad a partir de las propias producciones fue entonces una salida para los sectores populares. Lo sigue siendo. Y en este sentido, la importancia de la comunicación se presenta como fundamental. Hay que proponer otra mirada. Otras miradas. La información no es una mercancía sino un instrumento socialmente relevante para los habitantes del lugar, y se constituye en un derecho: el de la libertad de expresión.

Un proyecto cultural identitario tiene como objetivo *captar* lo que ocurre en los barrios desde otra mirada que la hegemónica, es decir, haciendo foco en la coordinación de acciones, donde lo principal es reflejar la situación desde la propia experiencia de los protagonistas y rescatar lo valioso de su territorio. Las organizaciones sociales deben luchar contra la imagen que generan los grandes medios. Contra las noticias de “inseguridad”, donde cada acto de delincuencia se repite en los canales televisivos centenares de veces, como si hubiera ocurrido en esas tantas oportunidades; *contra la imagen del “héroe pobre”*, uno entre la multitud, una vez cada tanto, que logra “salir” de su situación por medio de su esfuerzo personal y, casi siempre, *gracias a la “ayuda” de alguna ONG*, magnificando esa posibilidad, que está latente si uno tiene voluntad... esas imágenes refuerzan, por un lado, la estigmatización de los sectores populares; y por otro, resaltan la iniciativa individual en detrimento de la organización colectiva como instrumento de cambio. *Y un proyecto identitario debe estar centrado en la potencialidad de lo colectivo.*

... lo que subyace a la cultura popular es la experiencia individual de amenaza identitaria y material, y de frustración personal. Pero si bien, en última instancia, la experiencia ocurre en el fuero íntimo del individuo, esta es reintegrada al colectivo social a partir de su carácter contextual. (...) En este contexto los sujetos (incluso individuos) pueden explorar diversas alternativas de respuesta a su situación desfavorable.²²⁵

Distribución de la palabra también es distribución del poder. La construcción de una sociedad más democrática, más equitativa, requiere de la genera-

225 Alabarces, P. (17-19 de octubre de 2002). Cultura(s) [de las clases] popular(es), una vez más: la leyenda continúa. Nueve proposiciones en torno a lo popular. *VI Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación*. Córdoba.

ción de la mayor cantidad de “espacios de igualdad” posibles.²²⁶ Con ello nos referimos a aquellos lugares en los cuales la distinción jerárquica, si la hubiere, no se ejerce en la práctica, sino más bien se demarca un área en la cual todos los actores participantes son iguales (esto no implica, claro está, que exista reparto de responsabilidades en las tareas –no todo es una asamblea–). Se trata de una relación horizontal, en un campo de deliberación donde fluye la información y no se imponen las decisiones. Todos los actores participantes tienen la misma posibilidad de hablar y de decidir: voz y voto. Todos tienen algo para enseñar y para aprender, porque la idea es *valorizar lo propio* (los saberes de todos y todas) y con ello *potenciar lo común*, cuestión que en el proyecto cultural identitario está íntimamente relacionada con la posibilidad de expresión, pero fundamentalmente con la forma en que se producen los conocimientos, se socializa la información y se toman las decisiones, que entra en profunda contradicción con las formas y valores de la cultura patriarcal dominante donde, en muchos casos, las mujeres son tomadas como ciudadanas de segunda clase.

La identidad se construye en relación con el territorio –tomado en el sentido que hemos visto con Javier Echeverría y su hipótesis de los tres entornos (la naturaleza, la ciudad y el espacio electrónico para la vinculación global)–; y las culturas populares siempre están en tensión con la cultura hegemónica. Por ese motivo, la gestión cultural en las organizaciones sociales debe contener, ante todo, un fuerte proyecto identitario.

Lineamientos para la construcción de un proyecto cultural territorial y comunitario

Además de los tres pasos del planteo metodológico, que establecen un marco general de comprensión de posibilidad, ubicación territorial y macro contexto, cabe destacar que la lógica de trabajar con proyectos suele ser una herramienta muy útil, sobre todo para la acción cotidiana y la viabilidad y factibilidad de las propuestas de trabajo.

226 Si bien las autoras Cardarelli y Rosenfeld no se refieren específicamente a las organizaciones sociales, es sumamente interesante la propuesta y de necesaria aplicación en este campo. Véase Cardarelli, G. y Rosenfeld, M. (2000). Con las mejores intenciones. Acerca de la relación entre el Estado pedagógico y los agentes sociales. En Duschatzky, S. (comp.), *Tutelados y asistidos. Programas sociales, políticas públicas y subjetividad*. Buenos Aires, Paidós.

Para mejorar las condiciones de realización de un proyecto es de gran importancia planificar también la intervención en el plano cultural. De este modo se prevén y anticipan las dificultades, que muchas veces son inevitables cuando hay que actuar –en un grupo social determinado– sobre costumbres, hábitos, formas de percepción y de codificación de la llamada “realidad”.²²⁷

En función de gestionar cultura desde organizaciones sociales, es importante recordar que todo proyecto sociocultural tiene su origen en un *problema* concreto (un estado negativo existente) identificado por personas que tienen malestar ante él y quieren modificarlo. Es la respuesta ordenada a una necesidad, una carencia, un problema que debe ser solucionado. Detectado el mismo se deben pensar y proponer distintas ideas para solucionarlo y luego de valorarlas elegir una que se convertirá en el punto de arranque y “columna vertebral” del proyecto a diseñar, ejecutar y evaluar una vez concretado. Por supuesto que todo lo dicho está íntimamente ligado a la toma de una decisión cultural²²⁸ y al ejercicio de un poder hacer las cosas que haya que hacer para transformar *la realidad I* (no deseada) en *realidad II* (deseada).²²⁹

Lo dicho implica clarificar el concepto de *cultura* al que adscribe este texto: socioantropológico, y, asimismo, recordar las características del espacio cultural contemporáneo: heterogeneidad, complejidad, conflictividad y cambio constante.²³⁰ Son justamente estas características las que nos hacen ver que, por lo general, un solo proyecto, un proyecto aislado, no alcanza. Es necesario contar con una estrategia, con un plan, que a su vez es (o debería ser) un emergente de determinada política cultural y no “otra”.

227 Margulis, M. Políticas culturales: alcances y perspectivas. En Margulis, M., Urresti, M. y Lewin, H. (eds.), op. cit., p. 30.

228 Véase Bonfil Batalla (1982) y su concepción del “control cultural”.

229 Ver: Ulla, L. y Giomi, C. (2006). *Guía para la elaboración de proyectos sociales*. Buenos Aires, Espacio Editorial. Aparte de detallar meticulosamente los pasos a seguir para concretar el diseño de un proyecto, en nuestro caso cultural, estos autores nos recuerdan algo clave especialmente si se está intentando resolver problemas relacionados con la inclusión social y es que, en hebreo, “enfermo significa *sin proyecto*”.

230 Véase Santillán Güemes, R. (febrero de 2010). Hacia un concepto operativo de cultura. En Moreno, O. (coord.). *Artes e Industrias Culturales. Debates contemporáneos en Argentina*. Universidad Nacional de Tres de Febrero, Caseros.

El plan es un documento a través del cual un gobierno o distintos tipos de instituciones privadas, asociativas y/o comunitarias declaran sus intenciones de intervención y resolución de una problemática determinada de la vida social, así como cuáles serán sus principales líneas de acción, los pasos que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. A su vez, un plan se estructura en programas, que incluyen proyectos y subproyectos.

De allí que, desde nuestro punto de vista, sigue siendo importante la formulación de un proyecto. Porque una de las principales capacidades a desarrollar, la que ordena la acción y promueve la sinergia con las demás, es “la capacidad de *proyectar*”, lo que implica: *diseño, ejecución y evaluación*, en este caso, de un proyecto cultural.²³¹

La realización de talleres u otras acciones culturales en los barrios, el diseño de actividades para la inclusión social, la construcción de ciudadanía, la defensa de los derechos humanos, la producción de un espectáculo de cualquier género, la organización de un ciclo de recitales, una exposición de arte, un festival de cine, música, teatro o danza, ferias de “artesanías” o de libros, etc., deben ser encaradas como proyectos y gestionarse como tales, siguiendo, por supuesto, los pasos adecuados.²³²

Solo diremos aquí que un proyecto puede considerarse como “un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido en un tiempo y un lugar determinados” (Leiferman, 1996). Por lo tanto, un proyecto cultural será una secuencia de eventos causalmente relacionados para lograr una modificación en la realidad sociocultural sobre la cual se pretende intervenir.

Es interesante destacar que proyecto tiene la misma raíz etimológica que proyectil, y que ambos están relacionados con la acción de “arrojar hacia adelante”. Es en este sentido que desde el punto de vista filosófico Paul Ricoeur afirma que el proyecto es *un movimiento de anticipación*. En la ingenuidad pre-reflexiva nos sentimos orientados, ante todo, hacia la obra que proyecto, hacia el *pragma*; la libertad humana, dice este autor, es una libertad que avanza por objetivos motivados. Por su parte, Luis Ulla y Claudio Gioni (2006) afirman

231 Algunos sinónimos: De *proyecto*: plan, idea, designio, intención, pensamiento, empresa. De *proyectar*: arrojar, lanzar, despedir, disponer, preparar, idear, trazar, concebir, planificar, forjar, bosquejar, imaginar, tramar, urdir, maquinar.

232 Véase al respecto “Cómo armar un proyecto cultural”, del programa Puntos de Cultura de la Secretaría de Cultura de la Nación (Argentina).

que “el proyecto mide la distancia entre lo actual y lo deseable” y que es “una forma de ver, suponer e imaginar un futuro deseable”, y por lo tanto, agregamos, de encarar la transformación de una realidad no deseable... fin último de una gestión cultural que no se interesa en reproducir ni legitimar la dominación y que es mucho más que la suma de los proyectos culturales comunitarios.

Epílogo (o “Nota al pie”)²³³

En el suceder de nuestras experiencias, hemos trabajado y visitado muchas organizaciones comunitarias a lo largo y ancho del país. Tuvimos la oportunidad también de conocer diversos colectivos culturales y otro tipo de iniciativas autogestivas de América Latina. Todas y cada una de ellas podrían ser mencionadas en este epílogo o “nota al pie”, como nos gusta llamar a este apartado final.

Porque, más allá de que nos hayan abierto las puertas por estos u otros asuntos que nada tienen que ver con este libro, nos han ayudado claramente a construirlo. Nos *revelaron* sus estrategias y nos mostraron el compromiso constante que tienen con sus comunidades, nos demostraron su *persistencia* y su *creatividad* a la hora de resolver problemáticas territoriales.

Posicionaron a la cultura comunitaria con sus incansables e inefables manifestaciones y caravanas, produjeron hechos políticos y ayudaron a construir políticas públicas más parecidas a la medida de sus necesidades sin caer en “trampas” ficcionales y ajenas.

En cada oportunidad lucharon por una cultura de la resistencia, se apropiaron de lo interesante y necesario, se rebelaron contra la imposición y la enajenación *valorizando lo propio y potenciando lo común*.

Quizás el arte fue un puntapié de inicio. Una forma de encontrarse en

el mundo como red temática. El territorio, sin lugar a dudas, es el espacio de articulación. Lo cultural, el universo de significación, el eje neurálgico de sus intentos de emprender la transformación social.

Sabemos de la dificultad reinante para no caer en lugares comunes, es decir, para no caer en el planteo de una gestión cultural que se dedique sólo a la realización de actividades artísticas, la producción de eventos o la programación de festivales. Esperamos que esta publicación les sirva para su trabajo cotidiano y contribuya a su desarrollo territorial.

Si por estas épocas logramos reforzar en el imaginario social que el concepto de cultura no se restringe a las “bellas artes” o al patrimonio, *proyectemos* para los próximos años que esta idea salte del campo discursivo al campo de la acción, de modo que podamos tener, en aquellas organizaciones que lo deseen, una gestión cultural a la altura del proceso de transformación que “aquí, allá y en todas partes” nos convoca, nos interpela y nos desafía cotidianamente.

Así, en plural.

Referencias bibliográficas

- Adorno, Theodor y Horkheimer, Max (1969). *La Sociedad. Lecciones de Sociología*. Buenos Aires, Proteo.
- Aguirre Baztán, Ángel (ed.) (1993). *Diccionario temático de antropología*. Barcelona, Editorial Boixareu Universitaria.
- Alabarces, Pablo y Rodríguez, María Graciela (comps.) (2008). *Resistencias y mediaciones. Estudios sobre cultura popular*. Buenos Aires, Paidós.
- Ameigeiras, Aldo y Alem, Beatriz (comps.) (2011). *Culturas populares y culturas masivas. Los desafíos actuales de la comunicación*. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento - Imago Mundi.
- Ansaldi, Waldo (1993). El tiempo es olvido y es memoria, pero no sólo por esto es mixto. En Colombres, Adolfo (comp.). *América Latina. el desafío del tercer milenio*. Buenos Aires, Ediciones del Sol.
- Ander-Egg, Ezequiel (1983). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires, El Cid Editor.
- Ander-Egg, Ezequiel (1995). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Editorial Lumen.
- Anzerbacher, Arno (1984). *Introducción a la filosofía*. Barcelona, Herder.
- Augé, Marc (2017). *Los no lugares*. Barcelona, Gedisa.
- Austin, John, L. (2003). *Cómo hacer cosas con palabras*. Buenos Aires, Paidós.
- Balán, Eduardo (2017). *Hacia una política colaborativa*. Material de trabajo para el 3er. Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria.
- Balandier, Georges (1994). *El poder en escenas. De la representación del poder al poder de la representación*. Barcelona, Paidós.
- Bateson, Gregory (1981). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires, Lohlé.

- Bateson, Gregory (1982). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Bauman, Zigmunt (2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid, Siglo XXI.
- Bauman, Zygmunt (2006 [1999]). *La globalización. Consecuencias humanas*. Buenos Aires, FCE.
- Bayardo, Rubens y Lacarrieu, Mónica (comps.) (1997). *Globalización e identidad cultural*. Buenos Aires, CICCUS.
- Bayardo, Rubens y Lacarrieu, Mónica (comps.) (1999). *La dinámica global / local. Cultura y comunicación. Nuevos desafíos*. Buenos Aires, CICCUS - La Crujía.
- Benhabib, Diego (2007). *Las ONG en la construcción de un Estado Social de Derecho y la generación de cultura democrática* (tesina de grado). Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Argentina.
- Benhabib, Diego (2017). Puntos de cultura en Argentina. Fortaleciendo la cultura comunitaria en todo el país. En: Calleja, Gustavo (coord.). *Antología. Reflexiones sobre financiamiento cultural*. Tucumán, Ediciones del Parque.
- Benhabib, Diego (2018). Puntos de cultura. Dinámico de lo impensado. En Prato, Anna Valeria y Segura, María Soledad (eds.), *Estado, sociedad civil y políticas culturales. Rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y 2017*. Caseros, RGC Libros.
- Benjamin, Walter (1973). *Tesis de Filosofía de la Historia*. Madrid, Taurus.
- Bertalanffy, Ludwig Von (1984). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Boisier, Sergio (1999). *Teorías y metáforas sobre el desarrollo territorial*. Santiago de Chile, Naciones Unidas, Libros de la CEPAL, Volumen 49.
- Boisier, Sergio (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? En *Revistas de la CEPAL N° 86*, Santiago de Chile, Naciones Unidas.
- Boivin, Mauricio, Rosato, Ana y Arribas, Victoria (1998). *Constructores de Otridad. Una introducción a la Antropología Social y Cultural*. Buenos Aires, EUDEBA.
- Bombarolo, Félix y Pérez Coscio, Luis (1998). *Cambios y fortalecimiento institucional de las ONGs de Promoción y Desarrollo en la Argentina – Fase I del estudio*. Buenos Aires, Ediciones ALOP.

- Bonfil Batalla, Guillermo (1982). Lo propio y lo ajeno. Una aproximación al problema del control cultural. En Colombres, Adolfo (comp.), *La Cultura Popular*. México, La red de Jonás Premiá Editora.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc (1995). *Respuestas. Por una Antropología reflexiva*. México, Grijalbo.
- Bourdieu, Pierre (1967). Campo intelectual y proyecto creador. En Pouillon, Jean. *Problemas del estructuralismo*. México, Siglo XXI.
- Bourdieu, Pierre (1998). *Capital cultural, escuela y espacio social*. México, Siglo XXI.
- Bresser-Pereira, Luis y Cunill Grau, Nuria (1998). Entre el Estado y el mercado. lo público no estatal. En Bresser-Pereira, Luis y Cunill Grau, Nuria (eds.), *Lo público no-estatal en la reforma del estado*. Buenos Aires, Paidós.
- Cardarelli, Graciela y Rosenfeld, Mónica (2000). Con las mejores intenciones. Acerca de la relación entre el Estado pedagógico y los agentes sociales. En Duschatzky, Silvia (comp.), *Tutelados y asistidos. Programas sociales, políticas públicas y subjetividad*. Buenos Aires, Paidós.
- Chauí, Marilena (2013). *Ciudadanía cultural. El derecho a la cultura*. Caseros, RGC Ediciones.
- Cohelo, Teixeira (2000). *Diccionario crítico de Política Cultural, cultura e imaginario*. México, CONACULTA – ITESO.
- Colombres, Adolfo (comp.) (1982). *La Cultura Popular*. México, La red de Jonás Premiá Editora.
- Colombres, Adolfo (2004). *Teoría Transcultural del arte. Hacia un pensamiento visual independiente*. Buenos Aires, Ediciones del Sol.
- Colombres, Adolfo (2007 [1987]). *Sobre la cultura y el arte popular*. Edición ampliada. Buenos Aires, Ediciones del Sol.
- Colombres, Adolfo (2008). Jugar en el bosque cuando el lobo no mira. ¿Militancia cultural o gestión profesional? *Congreso de Cultura de la Provincia de Buenos Aires*. Inédita.
- Colombres, Adolfo (2009). *Nuevo Manual del Promotor Cultural*. México, CONACULTA.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2018). *Servicio de Elaboración de la Primera Parte de Línea de Base de OCC del Programa Red Cultura*. ASIDES Ltda.

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2017). *Política Nacional de Cultura 2017-2022*.
- Convenio Andrés Bello y otros (2000). *Cuaderno 1 - Gestión Cultural. Conceptos; Cuaderno 2 - Gestión Cultural. Prácticas*. Bogotá, Colombia.
- Coraggio, José Luis (2006). Acerca de algunas relaciones entre la teoría y la práctica del Desarrollo Local. En Rofinan, Adriana (comp.), *Universidad y Desarrollo Local. Aprendizajes y desafíos*. Buenos Aires, UNGS/Prometeo.
- Corominas, Joan (2000 [1961]). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid, Gredos.
- De Certeau, Michel (1999 [1974]). *La Cultura en Plural*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- De Piero, Sergio (2005). *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires, Paidós.
- De Sá Souza, Fernando (2007). Dimensión cultural del desarrollo local. En Santillán Güemes, R. y Olmos, H., *Culturar. Las formas del desarrollo*. Buenos Aires, CICCUS.
- Dessler, Gary (1979). *Organización y Administración. Enfoque situacional*. México, Prentice-Hall Hispanoamérica S. A.
- Di Pietro Paolo, Luis (2001). Cultura y desarrollo local, en Santillán Güemes, R. y Olmos, H., *Capacitar en cultura*. Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Buenos Aires.
- Dos Santos, Theotonio (1970). *Dependencia y cambio social. Cuadernos de Estudios Socio Económicos*. Universidad de Chile.
- Elizalde, Antonio, Max-Neef, Manfred y otros (2002). *Sociedad civil, cultura democrática e inclusión social*. Xàtiva, Diálogos L'Ullal Edicions.
- Escobar, Ticio (1992). *Textos varios. Sobre cultura, transición y modernidad*. Asunción, Agencia Española de Cooperación Internacional, Centro Cultural Español Juan de Salazar.
- Escobar, Ticio (1993). *La belleza de los otros*. Asunción, RP Ediciones.
- Escobar, Ticio (1995). *Sobre cultura y Mercosur*. Asunción, Editorial Don Bosco, Ñandutí Vive.
- Escobar, Ticio (2014 [1986]). *El mito del arte y el mito del pueblo. Cuestiones sobre arte popular*. Buenos Aires, Ariel.

- Ferreño, Laura (2014). En nombre de los otros. Ciudadanía y políticas culturales. En Grimson, Alejandro (comp.) (2014), *Culturas políticas y políticas culturales*. Buenos Aires, Ediciones Böll Cono Sur, CLACSO, OEI, CAEU.
- Filmus, Daniel, Arroyo, Daniel y Estébanez, María. *El perfil de las ONGs en la Argentina*. La Plata, FLACSO, Banco Mundial.
- Fuentes Firmani, Emiliano (2018). IberCultura Viva. Cooperación cultural, gobierno y organizaciones. En Prato, Anna Valeria y Segura, María Soledad (eds.), *Estado, sociedad civil y políticas culturales. Rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y 2017*. Caseros, RGC Libros.
- García Canclini, Néstor (1987). Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo. Un balance latinoamericano. En García Canclini, Néstor (ed.), *Políticas culturales en América Latina*. México, Grijalbo.
- García Canclini, Néstor (1988). ¿Reconstruir lo popular? En Revista de Investigaciones Folklóricas. Buenos Aires, UBA e Instituto de Ciencias Antropológicas, Sección Folklore.
- García Canclini, Néstor (1990). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México, Grijalbo.
- García Canclini, Néstor (1998 [1979]). *La producción simbólica. Teoría y método en sociología del arte*. México, Siglo XXI.
- García, Oscar (2018). *La Razón, a Voluntad. Las Organizaciones Sociales. Un estudio introductorio a su morfología; un ensayo crítico de su dinámica* (capítulos 1 y 2). Buenos Aires, Ediciones Seguir Creciendo.
- Garreta, Mariano (2004). La acción sociocultural en una sociedad compleja. Juventud y multiétnicidad. En Santillán Güemes, Ricardo y Olmos, Héctor (comps.), *El gestor cultural: ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires, Fundación CICCUS.
- Garreta, Mariano y Bellelli, Cristina (comps.) (1999). *La Trama Cultural. Textos de antropología y arqueología*. Buenos Aires, Ediciones Caligraf.
- Garretón, Manuel Antonio (coord.) (2003). *El espacio cultural contemporáneo. Bases para una política cultural de integración*. Chile, Convenio Andrés Bello, Fondo de Cultura Económica.
- Garvía, Roberto (1998). *Conceptos fundamentales de Sociología*. Madrid, Alianza Editorial.

- Geertz, Clifford (1995). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, Gedisa.
- Girardin, Iván y otros (1991). *Gerencia en las ONG*. Montreal, Manual de Gestión Norsud.
- Goffman, Erving (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Amorrortu.
- González, Malala (2015). *La Organización Negra. Performances urbanas entre la vanguardia y el espectáculo*. Buenos Aires, Interzona.
- Guber, Rosana (2001). *Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires, Grupo Editor Norma.
- Guerra Veas, Roberto (2018). *Del yo al nosotros. Aportes para pensar la gestión cultural comunitaria*. Santiago de Chile, Ediciones EGAC.
- Hall, Stuart (1984). Notas sobre la deconstrucción de lo popular. En Samuel, Ralph. *Historia popular y teoría socialista*. Barcelona, Crítica.
- Hoggart, Richard (1971). ¿Quiénes constituyen la “clase obrera”? y “Ellos y nosotros”. En *La cultura obrera en la sociedad de masas*. Barcelona, Grijalbo.
- Hopkins, Cecilia (2008). *Tincunacu. Teatralidad y celebración popular en el Noroeste argentino*. Buenos Aires, Instituto Nacional del Teatro.
- Adorno, Theodor y Horkheimer, Max (1987 [1944]). *Dialéctica del iluminismo*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Kusch, Rodolfo (1976). *Geocultura del hombre americano*. Buenos Aires, Ediciones García Cambreiro.
- Laaksonen, Annamari (2007). Derechos culturales, políticas y participación. En Belda, Elisenda, Martinell, Alfons y Vila, Antoni (eds.), *Seminario Internacional. La formación en Gestión y Políticas Culturales para la Diversidad Cultural y el Desarrollo*. Girona, España, Documenta Universitaria, UdG Publicaciones.
- Lefebvre, Henri (1967). *Obras posteriores a 1958*. Buenos Aires, Peña Lillo Editor.
- Leiferman, Uriel (1996). *Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación*. Buenos Aires, INAP.
- Maccari, Bruno y Montiel, Pablo (2012). *Gestión cultural para el desarrollo. Nociones, políticas y experiencias en América Latina*. Buenos Aires, Ariel.
- Magrassi, Guillermo, Maya, María B. y Frigerio, Alejandro (1986). *Cultura y Civilización desde Sudamérica*. Buenos Aires, Búsqueda Yuchán.

- Margulis, Mario (2002). La cultura popular. En Colombres, Adolfo (comp.), *La cultura popular*. México, Premia Editora.
- Margulis, Mario, Urresti, Marcelo y Lewin, Hugo (eds.) (2014). *Intervenir en la Cultura. Más allá de las políticas culturales*. Buenos Aires, Biblos.
- Martín, Alicia (1997). *Tiempo de mascarada. La fiesta del carnaval en Buenos Aires*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano.
- Martín, Alicia (comp.) (2005). *Folclore en las grandes ciudades. Arte popular, identidad y cultura*. Buenos Aires, Libros del Zorzal.
- Martinell Sempere, Alfons (2002). La gestión cultural. Singularidad y perspectivas de futuro. En Lacarrieu, Mónica y Álvarez, Marcelo, *La (indi)gestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Buenos Aires, CICCUS-La Crujía.
- Martínez Nogueira, Roberto (s/f). *ONGs. Política, Estrategia y Gestión*. Buenos Aires, Forges.
- Maslow, Abraham (1985). *El hombre autorrealizado*. Barcelona, Kairós.
- Mato, Daniel (2001). Des-fetichizar la “globalización”: basta de reduccionismos, apologías y demonizaciones. En *Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones en tiempos de globalización*. Caracas, CLACSO.
- Mato, Daniel (comp.) (2002). *Estudios sobre prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder*. Caracas. Ed. CLACSO.
- Mato, Daniel (comp.) (2005). *Cultura, política y sociedad. Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires, CLACSO.
- Maturana, Humberto (1992). *Emociones y lenguaje en Educación y Política*. Chile, Hachette.
- Matus, Carlos (1987). Planificación y gobierno. En Revista de la CEPAL (Naciones Unidas), N° 31, Santiago de Chile.
- Max Neef, Manfred (1993). *Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo, Editorial Nordan-Comunidad.
- Mendes Calado, Pablo (2015). *Políticas Culturales. Rumbo y deriva. Estudio de casos sobre la (ex) Secretaría de Cultura de la Nación*. Caseros, RGC Libros.
- Míguez, Daniel y Semán, Pablo (eds.) (2006). *Entre santos, cumbias y piquetes. Las culturas populares en la Argentina reciente*. Buenos Aires, Editorial Biblos.

- Nun, José (28 de julio de 2006). *3º Encuentro Nacional de Jóvenes “Construyendo Cultura”*. Secretaría de Cultura de la Nación.
- O’Sullivan, Tim y otros (1997). *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Ocampo, Estela (1985). *Apolo y la máscara. La estética occidental frente a las prácticas artísticas de otras culturales*. Barcelona, Icaria.
- Olmos, Héctor y Olmos Álvarez, Ana Lucía (colab.) (2004a). *Cultura. El sentido del desarrollo*. México, CONACULTA.
- Olmos, Héctor (2004b). Políticas culturales y gestión. En Santillán Güemes, Ricardo y Olmos, Héctor. *El gestor cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires, CICCUS.
- Olmos, Héctor (2008). *Gestión cultural e identidad. Claves del desarrollo*. Madrid, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Olmos, Héctor y Santillán Güemes, Ricardo (2000). *Educación en Cultura. Ensayos para una acción integrada*. Buenos Aires, CICCUS.
- Olmos, Héctor y Santillán Güemes, Ricardo (2008). *Culturar: Las formas del desarrollo*. Buenos Aires, CICCUS.
- Organización de Estados Iberoamericanos (1998). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid, Cuadernos de la OEI.
- Panikkar, Raimon (1999). *El espíritu de la política. Homo politicus*. Barcelona.
- Pavis, Patrice (2016). *Diccionario de la performance y del teatro contemporáneo*. México, Paso de Gato.
- Puig Picart, Toni (2009). *Marca ciudad*. Buenos Aires, Paidós.
- Revilla Blanco, Marisa (2002). Zona peatonal. Las ONG como mecanismos de participación política. En Revilla Blanco, Marisa (ed.), *Las ONG y la Política. Detalles de una relación*. Madrid, Istmo.
- Rodríguez M., Darío (2001). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Ediciones de la Universidad Católica de Chile.
- Romero, Coco (2006). *La murga porteña. Historia de un viaje colectivo*. Buenos Aires, Editorial Atuel.
- Rowan, Jaron (2016). *Cultura libre de Estado*. Madrid, Traficantes de sueños.
- Sala, Arturo (1971). Comunidad Terapéutica. La experiencia Roballos. En *Cuadernos de Psicología Concreta*, Buenos Aires, Año 2, N° 3.

- Sala, Arturo (2004). La antropología y los derechos humanos. En Eroles, Carlos, Gagneten, María Mercedes y Sala, Arturo. *Antropología, Cultura Popular y Derechos Humanos*. Buenos Aires, Espacio Editorial.
- Santini, Alexandre (2017). *Cultura Viva Comunitaria. Políticas culturales en Brasil y América Latina*. Caseros, RGC Ediciones.
- Santillán Güemes, Ricardo (1985). *Cultura creación del pueblo*. Buenos Aires, Guadalupe.
- Santillán Güemes, Ricardo (1991). *El actor, el chamán y “los otros”*. En Revista de Teatro *El Baldío* N° 1. Buenos Aires.
- Santillán Güemes, Ricardo (2000a). El campo de la cultura. En Santillán Güemes, Ricardo y Olmos, Héctor, *Educación en cultura. Ensayos para una acción integrada*. Buenos Aires, CICCUS.
- Santillán Güemes, Ricardo (2000b). El manantial o la otra cara del planteo ecológico. En Santillán Güemes, Ricardo y Olmos, Héctor, *Educación en cultura. Ensayos para una acción integrada*. Buenos Aires, CICCUS.
- Santillán Güemes, Ricardo (5 y 6 de septiembre de 2000). Educación y cultura. *Conferencia Iberoamericana de Ministros de Cultura*. Ciudad de Panamá, Panamá. En <http://www.oei.es/santillan.htm>
- Santillán Güemes, Ricardo (2001). Hacia una cultura del encuentro intra e intergeneracional. Primer paso. La exploración cultural de las familias.
- Santillán Güemes, Ricardo (2002). Pasos hacia una ecología de la actuación. En Revista *Ritornello. Devenires en la pedagogía teatral*. Año II, N° 4.
- Santillán Güemes, Ricardo (2008). *Culturas Para La Vida. Pasos hacia un desarrollo humanizante*.
- Santillán Güemes, Ricardo (diciembre 2009). Políticas culturales, cultura y gestión cultural. En *rgc revista gestión cultural*, Año 1 N° 1, San Martín.
- Santillán Güemes, Ricardo (2010). Hacia un concepto operativo de cultura. En Moreno, Oscar (coord.), *Artes e Industrias Culturales. Debates contemporáneos en Argentina*. Caseros, Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Santillán Güemes, Ricardo (2013). Rituales hedientos. Anotaciones sobre temas de Rodolfo Kusch. En Tasat, José Alejandro y Pérez, Juan Pablo (coords), *El hedor de América. Reflexiones interdisciplinarias a 50 años de la América Profunda de Rodolfo Kusch*. Buenos Aires, EDUNTREF - Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
- Santillán Güemes, Ricardo y Olmos, Héctor (comps.) (2001). *Capacitar en cultura*. Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Buenos Aires.

- Santillán Güemes, Ricardo y Olmos, Héctor (comps.) (2004). *El gestor cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires, CICCUS.
- Saperas, Enric (1985). *La sociología de la comunicación de masas en los Estados Unidos. Una introducción crítica*. Barcelona, Ariel. Tercera parte: “Los intelectuales norteamericanos ante la cultura de masas”.
- Savater, Fernando (1991). *Invitación a la ética*. Barcelona, Anagrama.
- Schechner, Richard (1990). Comportamiento restaurado. En Barba, Eugenio y Savarese, Nicola. *El arte secreto del actor. Diccionario de Antropología Teatral*. México, ISTA - Escenología
- Schechner, Richard (2000). *Performance. Teoría y prácticas interculturales*. Buenos Aires, Libros del Rojas, UBA.
- Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación (2006). Documento de trabajo. El aguante la cultura.
- Secretaría de Cultura de la Nación (2018). Documento de trabajo. Cultura comunitaria en la argentina.
- Segato, Rita (2018). *Contra-pedagogías de la crueldad*. Buenos Aires, Prometeo Libros.
- Senge, Peter (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona, Granica.
- Taylor, Diana (2001). *Entrevista a Richard Schechner*. En scalar.usc.edu/nehvectors/wips/rs-spanish
- Taylor, Diana (2011a). “Usted está aquí”. El ADN del performance. En Taylor, Diana y Fuentes, Marcela, *Estudios avanzados de performance*. México, FCE.
- Taylor, Diana y Fuentes, Marcela (2011b). *Estudios avanzados de performance*. México, FCE.
- Thompson, Edward (1990). Introducción. Costumbre y cultura. En *Costumbres en común*. Barcelona, Crítica.
- Trilla, Jaume (coord.) (1997). *Animación Sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*. Barcelona, Editorial Ariel.
- Turino, Célio (2013). *Puntos de cultura. Cultura viva en movimiento*. Caseros, RGC Libros.
- Turner, Victor (1990). *La selva de los símbolos*. Madrid, Siglo XXI.
- Ulla, Luis y Giomi, Claudio (2006). *Guía para la elaboración de proyectos sociales*. Buenos Aires, INCIDE (Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo) y Editorial Espacio.

- Velleggia, Susana, Morera de Justo, Iris y Padrón, Carlos (colab.) (1990). *Documento base del Seminario “Marco Teórico, Metodológico y Técnico de la Animación Socio-Cultural”*. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). Documentos de Trabajo del PROFAC.
- Ventosa Pérez, Víctor Juan (1993). *Fuentes de la animación socio-cultural en Europa*. Madrid, Editorial Popular S.A.
- Vich, Víctor (2011 [2004]). Desobediencia simbólica. Performance, participación y política al final de la dictadura fujimorista. En Taylor, Diana y Fuentes, Marcela, *Estudios avanzados de performance*. México, FCE.
- Vich, Víctor (2014). *Desculturizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Wajnerman, Carolina (2018). Interculturalidad y políticas públicas. El Estado y las organizaciones en el Programa Puntos de Cultura. En Prato, Anna Valeria y Segura, María Soledad (eds.), *Estado, sociedad civil y políticas culturales. Rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y 2017*. Caseros, RGC Libros.
- Warley, Jorge (2003). *La cultura. Versiones y definiciones*. Buenos Aires, Editorial Biblos.
- Williams, Raymond (1994). *Sociología de la cultura*. Barcelona, Paidós.
- Williams, Raymond (2000). *Palabras clave. Un vocabulario de la cultura y la sociedad*. Buenos Aires, Paidós.
- Williams, Raymond (2003 [1958]). *Cultura y sociedad*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- Yúdice, George (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura global*. Barcelona, Gedisa.
- Yuill, Bruce (1972). *Organización y Management*. Barcelona, Oikos-Tau.

Otras fuentes

- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados de México, “Definición en Cultura”.
- En http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_cultura.htm
- Conclusiones del 2do Foro de Centros Culturales en el marco del encuentro de gestores culturales “Cultura como Resistencia” realizado en Resistencia, Chaco, durante los días 31 de Marzo, 1 y 2 de Abril de 2017.

Declaración Universal de los Derechos Humanos. En <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Informe de Viaje elaborado para el Programa Ibercultura Viva, a propósito del concurso de movilidad en el que fuera seleccionada para asistir al 3er. Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria en Quito, Ecuador (noviembre de 2017).

Sistematización de la Dirección de Cultura, Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, 2017.

Reglamento Ibercultura Viva. En <http://iberculturaviva.org/wp-content/uploads/2015/05/Reglamento-de-Ibercultura-Viva-final.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (...). *Plan Nacional para el Buen Vivir* período 2009-2017. En <http://www.buenvivre.gov.ec/el-socialismo-del-buen-vivir>

ANEXO

Guía de trabajo para la realización de una gestión cultural en organizaciones sociales

La guía que aquí se presenta fue elaborada con fines didácticos para que las y los estudiantes de la Materia Gestión Cultural I y II²³⁴ de la Tecnicatura en Música Popular de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Nacional de La Plata²³⁵ se acerquen a una organización social y realicen un trabajo de campo para aplicar los conceptos que se desarrollan a lo largo de la cursada.

La misma toma como base los tres pasos metodológicos planteados en el capítulo 7 de este libro y los transforma en cuatro entregas a lo largo de dos cuatrimestres.

Tiene algunas consideraciones preliminares y recomendaciones²³⁶ para facilitar el trabajo, que se hace en grupos.

234 Si bien se trata de dos materias distintas (y correlativas), nosotros, en tanto docentes y responsables del diseño de ambas, las tomamos como una única materia que se desarrolla en dos cuatrimestres.

235 En convenio con la asociación Madres de Plaza de Mayo - Línea Fundadora y la Fundación Música Esperanza.

236 Consideraciones preliminares: a la hora de realizar el trabajo es aconsejable elegir una organización social con la que al menos uno de los integrantes del grupo tenga un vínculo previo para facilitar el acceso a la realización de visitas, entrevistas y a la búsqueda de la información requerida. Les recomendamos también que el ámbito de trabajo elegido tenga: una trayectoria mínima de cuatro años; una estructura administrativa y ejecutiva con delimitación de funciones y tareas (más de cinco integrantes); un espacio físico en el que desarrollen actividades; relaciones comprobables con otras organizaciones.

Por supuesto que, a nuestro entender, esta guía bien podría utilizarla cualquier organización de cultura comunitaria como las caracterizadas en este libro.

PRIMERA PARTE

Características Principales de la organización

Repaso sobre las características de la organización (datos duros, sobretudo) e identificación de algunos de los actores sociales que tienen relación con la misma.

1. Descripción general de la organización:

- Nombre
- Fecha de creación
- Ubicación geográfica
- ¿Tiene personería jurídica?
- ¿Qué tipo de organización es?
- ¿Qué objetivos persigue?
- ¿Con qué infraestructura cuenta la organización?
- El espacio físico ¿es un espacio propio, alquilado o dado en comodato por otra institución? ¿Por cuánto tiempo? ¿Qué dimensiones tiene, cuántos espacios distintos?
- ¿Con qué equipamiento cuenta?
- ¿Cuál de las denominaciones genéricas utiliza la organización?
- ¿Cuál es el campo de acción de la organización?
- ¿Tiene algún tipo de filiación (pertenencia a colectivos más amplios)?
- ¿Cuál es el alcance de sus acciones y el grado de inserción territorial?

2. Identificación de actores sociales:

- ¿Cuántas personas integran la organización?

Detallar si hay voluntarios/militantes y/o staff profesional o contratados.

- ¿Quiénes y cuántos son los protagonistas/destinatarios de las actividades de la organización?
- Nombrar las principales organizaciones e instituciones con las que tiene vínculo.

SEGUNDA PARTE

Cultura, territorio, actores, representaciones

Una fase ineludible de todo proyecto cultural es la realización de un diagnóstico sociocultural lo que implica la previa exploración del “territorio” en el cual se va a operar y, asimismo, una comprensión del mismo, desde un determinado enfoque del término cultura.

3. Analizar cuál es el enfoque de cultura que maneja la organización

- Socioantropológico / Producción simbólica / Cultura como recurso.
- Cómo se conciben a sí mismos los actores de la organización: ¿agentes, gestores, promotores, animadores, manager/administradores, formadores; otros?

4. Delimitación de la unidad geocultural / Punto de vista / Escala

- Ubicación geográfica con fronteras reales y simbólicas, área de influencia, conectividad, espacios públicos que contiene.²³⁷
- Concepto operativo de comunidad: ¿quiénes son los actores que reconoce como integrantes de la comunidad con la que trabaja y/o a la que pertenece?
- Infraestructura cultural existente en el territorio delimitado.

5. Delimitación del campo de visibilización de los “actores” y “poderes” que intervienen en ese territorio

- Estado (con los distintos estamentos: municipal, provincial, nacional)
- Mercado (empresas en general y medios de comunicación)
- Otros actores sociales (organizaciones sociales, religiosas, etc.)
- El “mundo del trabajo”.
- Detección de posibles tensiones entre lo global y lo local.²³⁸

237 Recordar la hipótesis de los Tres Entornos de la cual habla Javier Echeverría: naturaleza (asentamientos rurales, aldeas, pequeños pueblos), polis (sociedad urbana industrializada), telépolis (no sólo Internet).

238 Ver tema del “control cultural” (Guillermo Bonfil Batalla, 1982).

TERCERA PARTE

Triángulo de Liderazgo,²³⁹ Análisis Sistémico

Para la realización de todo proyecto de gestión cultural es necesario hacer un análisis de las capacidades con las que contamos y las restricciones que se nos imponen. La organización forma parte de un sistema abierto y complejo, cuyas fuerzas sociales y hegemonías culturales ayudan u obstaculizan el desarrollo de lo planificado.

6. Triángulo de Liderazgo – Análisis Sistémico

- Proyecto de Gobierno: definición detallada del proyecto territorial que tiene la organización (elaborarlo en función de su estatuto, misión-visión, objetivos generales y principales metas).
- Capacidad de Gobierno: capacidades de incidencia real sobre las problemáticas definidas. Herramientas y recursos principales con los que cuenta la organización para lograr lo que se propone: recursos técnicos y tecnológicos; de conocimiento; formación de sus cuadros técnicos, directivos, voluntarios; capacidades dirigenciales y la motivación de sus integrantes; recursos monetarios; recursos de poder (capacidad de lobby y de articulación política).
- Gobernabilidad del Sistema: cómo inciden en la organización los actores y poderes detectados (estado, mercado, otros actores sociales, mundo del trabajo). En qué medida afectan al desarrollo del proyecto las fuerzas que se oponen (explícita o implícitamente) y en qué medida las fuerzas que pueden ayudar.

Cuál es, en términos generales, *la matriz cultural* en la que se desarrolla el proyecto de la organización y cómo influye esa hegemonía en la consolidación del mismo.

Tanto la capacidad de gobierno como la gobernabilidad del sistema tienen relación con los *elementos culturales* existentes-disponibles (materiales; de organización; de conocimiento; simbólicos; emotivos) y las *decisiones* que la organización puede tomar sobre ellos.

239 Ver el planteo de Carlos Matus sobre las relaciones de este triángulo de liderazgo, para las tareas de planificación situacional. Matus, C. (1987). Planificación y gobierno. En Revista de la CEPAL (Naciones Unidas), No 31, Santiago de Chile.

CUARTA PARTE

Líneas de Gestión Cultural

Hecha la caracterización de la organización, un análisis de su contexto y los actores sociales con los que se relaciona, el concepto de cultura con el que opera y los elementos culturales (propios o ajenos) sobre los que tiene y no tiene capacidad de decisión, pasamos a poner en marcha el último eslabón de la tríada: desarrollar las líneas de gestión cultural a proponer a la organización en cuestión.

Esto implica:

7. Identificar el núcleo problemático central que atraviesa la organización.

8. Establecer estrategias viables y factibles en torno a las líneas de gestión cultural necesarias para abordarlo.²⁴⁰

240 Incluyendo, por supuesto, la idea de la performatividad como recurso.

El entramado de la gestión cultural es un ámbito poco abordado por las organizaciones sociales. Todavía persiste en el imaginario social el concepto restringido de cultura que la asocia a las bellas artes. ¿Pero bajo qué rótulo se engloban las distintas acciones de comunicación popular, de arte callejero, de recuperación de la memoria, de protagonismo juvenil, de participación, de construcción de ciudadanía, etcétera, que emprenden día a día las organizaciones? ¿Cuál es su sentido y su función social?

Este libro propone analizar la gestión cultural desde un enfoque que excede la mera producción de actividades artísticas y la programación de festivales. Se propone imbricar dos campos complejos y dinámicos, el de las organizaciones sociales y el del sector cultura, intentando dirigir la mirada sobre los procesos culturales y la identidad de las poblaciones con las cuales interactúan las organizaciones en su propio territorio respetando sus ethos y cosmovisiones. Ofrece para ello un abordaje desde diversas líneas conceptuales y brinda un planteo metodológico para comprender, ampliar y potenciar dinámicamente y creativamente la tríada compuesta por *políticas culturales / conceptos de cultura / líneas de gestión*.

www.rgcediciones.com.ar


rgc
LIBROS

