

La gestión cultural y el financiamiento de las artes y la cultura

por Luciano Alvarez

En el breve lapso de un año la expresión *gestión cultural* ha adquirido una frecuencia desusada en el Uruguay: seminarios, cursillos, conferencias expresan el creciente interés del mundo de la cultura por este asunto —al menos en su visibilidad retórica—. Esta explosión del tema en nuestro medio no hace más que recoger una experiencia que ha cobrado significación en los países desarrollados.

Sin embargo, la administración de las artes y la cultura¹ es tan antigua como el arte mismo, más allá de constatar que lo que sobrevive en las artes es su testimonio estético y moral y no las fatigas que acompañan su parto.

La historia recoge distraídamente las quejas de un Leonardo hacia Ludovico el Moro, su protector, remiso a la hora de pagar sus honorarios, o las complejas operaciones comerciales y financieras y hasta las giras de reliquias destinadas a recaudar fondos para solventar la construcción de una catedral gótica.

El autor

Doctor en Comunicación Social.
Director de Producción
Comunicacional de la Facultad
de Ciencias Sociales y
Comunicación, Universidad
Católica del Uruguay.

¹ La expresión "las artes y la cultura", que utilizaré abundantemente en este texto, debe ser tomada en su sentido más convencional; es decir, las artes plásticas, la música, el teatro, la actividad museística, etc. Por una razón de practicidad renuncio a una explicitación y discusión del sentido último que debería encerrar esta expresión, discusión sobre la que hago alguna referencia en este trabajo, pero remitiéndome en última instancia a otras exploraciones, v. gr. "¿El Estado puede pagarse la fiesta de la posmodernidad?", en Hugo Achugar y Gerardo Caetano (comps.): *Mundo, región y aldea*, Montevideo, Fesur, 1994.

Detrás de cada gran obra de arte ha habido un proceso administrativo que lo posibilitó, por más que esta instancia casi nunca ha convivido pacíficamente con sus protagonistas: los artistas y creadores.

A la luz de esta conflictiva pero insoslayable asociación vale la pena especular sobre algunos tópicos que caracterizan la moderna gestión cultural. Incluso vale la pena prevenir sobre los posibles efectos secundarios de esta tendencia. Su condición de moda puede convertir el concepto de gestión cultural en una mera fórmula mágica. El mundo empresarial, particularmente, ha conocido en los últimos años una proliferación de libros y teorías —llámense calidad total o reingeniería— que pueden producir un espejismo de solución para empresas en problemas. En los hechos ninguna teoría o método es útil si quien lo aplica es un negado, un demente, adolece de pereza mental o si la organización o el proyecto son difícilmente viables.

Quizás valga la pena revisar someramente el territorio de la gestión cultural.

Haciendo cultura sin saberlo

Aun sabiendo que en definitiva lo esencial de la cultura es su acción transformadora sobre los seres humanos, no debemos caer en la simplicidad de reducir la actividad cultural a ese núcleo esencial.

Sólo un correcto diseño de proyectos y una adecuada gestión de los recursos permitirán que las buenas ideas y la creatividad se transformen en verdadera acción cultural, en un vínculo enriquecedor con los demás seres humanos.

Y en ese sentido toda operación cultural debe recorrer principios de gestión que, al fin y al cabo, no son muy diferentes de los utilizados en el mundo económico y empresarial.

Exploremos un poco este asunto.

Los trechos que van del dicho al hecho: las cuatro fases de la actividad cultural

Todos somos capaces de producir buenas ideas o aun poseer ciertos talentos como narradores, plásticos o músicos. Con frecuencia podemos tentarnos y confundir una buena idea con una buena obra.

Imaginemos un ejemplo cualquiera y veremos que implica la realización de una cantidad de pequeñas y grandes decisiones, la mayoría de las cuales poco tiene

que ver con el arte y la cultura.

Todo emprendimiento cultural comienza por ser una idea, un asunto intangible que anida en las cabezas que lo inventan. Organizar un evento, pintar un cuadro, escribir una novela o formar un coro comienza siendo un sueño antes de transformarse en un producto social: objeto tangible, práctica o expresión.

Sus actores privilegiados son los autores, los creadores. Pero no solo los *artistas* sino también todos aquellos que, con los artistas o después de ellos, trabajan por hacer viables los proyectos. Todos aquellos que pueden dar una mano, un consejo, un apoyo material.

Superada esta primera etapa, a la que llamaremos *fase de la invención*, comenzará la etapa de elaboración de un proyecto, mediante la cual se concebirá un emprendimiento artístico y económico y se procurarán los medios para financiarlo y asegurarse una adecuada distribución.

Esta segunda etapa, llamada *fase de financiamiento y planificación*, suele implicar —según el grado de desarrollo del medio— la actividad de las empresas dedicadas a la producción y la gestión cultural propiamente dicha, así como las vinculadas al sector financiero e inversor: bancos, sector público, clientes diversos, patrocinadores, mecenas, etcétera.

Cuando el producto cultural es complejo e involucra a muchas personas será necesario, a su vez, designar los diferentes cargos en el equipo operativo; en particular, nombrar una cabeza "administrativa", alguien capaz de llevar prolijamente la gestión económica del emprendimiento, y a quienes pondrán a punto todos los elementos que esa acción insuma: lugares, actores, personal técnico, etcétera.

Con este paso se ingresa a la tercera fase del sistema: la *fase de realización*. Una vez que la idea se ha transformado en un proyecto factible y ha encontrado los recursos, debe transformarse en un bien tangible, en un objeto cultural concreto sobre el que habrán de aplicarse todos los talentos y las destrezas creativas de sus autores.

En ese momento del ingreso a la fase de realización, lo que pudo comenzar como representación artística, como una idea, que luego fue un proyecto que logró sus recursos, se transforma en un trabajo de concertación de mano de obra, de servicios, de tecnología. El éxito del emprendimiento cultural ya no depende sólo del talento de los creadores para concebir una obra, sino de una infinidad de oficios, disponibilidades económicas y mil formas del azar.

Por último, y quizás lo más importante, ese bien tangible no será un producto cultural en el sentido pleno del término si no logra ser socializado, si no toma contacto con el público que ha elegido como su destinatario.

La razón es evidente: "los otros" serán siempre el objeto último de toda acción cultural: llegar a un público y movilizarlo, lograr su *simpatía* ("sentir con"), dirían los antiguos. Esta última etapa es la *fase de socialización*.

Las cuatro gerencias

En el fondo, estas cuatro fases no son demasiado diferentes de lo que debe hacer un empresario o un comerciante para desarrollar su actividad. Él también debe aplicar su creatividad para fabricar un producto o desarrollar un comercio; debe encontrar recursos y administrarlos; debe realizar sus proyectos de inversión y saber llegar a sus clientes.

Pero podemos ir más lejos en la comparación. También los emprendimientos culturales, aun los más inspirados, los más espirituales, deben desempeñar, como en una empresa, cuatro procesos o cuatro gerencias básicas:

En primer lugar es necesario que haya gente y dedicación para obtener recursos financieros, administrar dinero y bienes canjeables. Es la gestión que corresponde a lo que podríamos llamar gerencia de *finanzas*.

En segundo lugar hay que elegir las personas necesarias, orientarlas en su acción hacia un fin común y evaluarlas. Es lo que en una empresa corresponde a una gerencia de *recursos humanos*.

En tercer lugar es necesario conocer al público destinatario, saber y determinar quiénes estarán dispuestos a participar de la actividad. Esto corresponde en las empresas a la gerencia de *mercadeo*.

En cuarto lugar es necesario organizar todos los detalles de los procesos que implican una acción cultural (la realización de un concierto, la creación de una obra, la puesta en escena de un espectáculo, etc.). En las empresas esto corresponde a la gerencia de *fabricación*, creación, producción del producto cultural.

Tres preguntas

Partiendo de la complejidad que caracteriza a la gestión cultural, me propongo ahora encontrar argumentos que den respuesta a tres preguntas que la relacionan con el financiamiento de las artes y la cultura.

En primer lugar no es ocioso preguntarse sobre las razones del creciente interés por la gestión cultural, si esta actividad siempre ha sido ínsita a toda operación cultural.

En segundo término es necesario preguntarse sobre alguna peculiaridad de la gestión cultural con respecto a otros objetos de gestión. Concretamente, ¿es necesario sustraer las artes y la cultura a las leyes convencionales de un mercado de bienes y servicios?

Por último, vinculando centralmente la gestión cultural al financiamiento de las

artes y la cultura, me preguntaré si quienes financian el arte y la cultura tienen legitimidad para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras.

Con respecto a la primera pregunta avanzaré una hipótesis: el auge de la gestión cultural está relacionado no sólo con la necesidad de cumplir mejor los objetivos de administración de un proyecto u organización, sino fundamentalmente con la creciente complejidad del financiamiento de las artes en el marco un mercado competitivo que tiende a exigir una mayor adaptación social y resultados.

Es posible encontrar al menos tres razones de peso para esta complejidad instalada en el financiamiento de las artes y la cultura: a) asistimos a una redefinición y ampliación del campo de la cultura y, consecuentemente, del mercado de demandantes de fondos; b) el arte y la cultura son hoy más caros, y c) las fuentes de fondos para la cultura se han diversificado.

La ampliación y redefinición del concepto de cultura

Hace ya un buen tiempo que la noción de cultura se ha ampliado considerablemente. Esta ampliación ha salido de los ámbitos de debate académico para instalarse de pleno derecho en la realidad de los asuntos y en las políticas culturales. Por la propia vía de los hechos ya no está en discusión una visión de la cultura y de las actividades culturales que desborda ampliamente lo que alguna vez llamáramos "el jardín de las bellas artes". Ahora bien, esta redefinición del concepto implica que lo cultural y las políticas culturales deben tener en cuenta un espacio pleno de nuevos repertorios, mucho más vastos: nuevos medios, nuevos actores sociales, hijos de la *hibridación cultural* de la que habla Néstor García Canclini, que desconstruye la segmentación de lo culto, lo popular y lo masivo.² Y este reconocimiento está grávido de problemas; el mundo de la cultura se hace de pronto inabarcable y más conflictivo.

El reconocimiento del fin de los repertorios rígidos trae como consecuencia una ampliación del universo temático, de los territorios del sentido y de los géneros, e introduce dinámicos factores de modas.

La redefinición del campo cultural implica a su vez hacerse cargo de la multiplicación de los medios de expresión. Y a su vez, los nuevos repertorios y los nuevos medios de expresión vienen sostenidos por nuevos actores sociales.

² Néstor García Canclini: *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, México, Grijalbo, 1989, p. 14.

Multiplicación, entonces, de medios, de voces y voceros que reclaman ser atendidos como actores válidos en el campo de las políticas culturales y su financiamiento.

El aumento de los costos del arte y la cultura

En segundo lugar, los costos de hacer cultura han ido en constante aumento. En el mundo de hoy cada vez es más difícil tener un cliente cautivo dispuesto a tolerar un mal sonido en un concierto o una mala iluminación. El espectador desprecia de un programa mal impreso y no está demasiado dispuesto a sufrir una sala calurosa en verano y fría en invierno.

El fruidor de la cultura tiene más opciones —entre ellas las tecnologías mediáticas— y tiende a ser sensible al *marketing* en un mercado crecientemente competitivo. En una ciudad de mediano porte como Montevideo, ¿cuántos conciertos, exposiciones y obras de teatro se ofrecen cada semana? Y la profesionalización, al menos tecnológica, de la oferta ha sido una respuesta, transformada en necesidad.

Esta profesionalización creciente —al menos en las intenciones— del mundo de la cultura y una consecuente retracción del voluntariado artístico constituye otra explicación del aumento de los costos. Hoy es una variable clave para cualquier presupuesto la existencia de sectores profesionalizados que cobran por los servicios, particularmente aquellos que poseen bienes y servicios esenciales: salas, equipos de audio y luces, etcétera.

Diversificación de las fuentes de financiamiento

Un tercer factor de complejidad con respecto al financiamiento de las artes y la cultura radica en las propias fuentes de financiamiento. Por un lado, el Estado —protagonista en el financiamiento y la actividad cultural en los países con influencia europea— no ha ampliado el campo de su participación en la cultura tanto como éste ha crecido.

Constatado este decrecimiento relativo del Estado como financiador de una parte relevante de la actividad cultural, la búsqueda de fuentes alternativas se impone. Entonces, el mundo de la cultura procura el ingreso al mercado financiador de otros actores sociales, particularmente empresas patrocinadoras. Pero un actor

no suple automáticamente al otro, en la medida en que sus características, misiones, intereses y políticas son considerablemente diferentes.

Esta diversificación de las fuentes de financiamiento ha contribuido a llamar la atención sobre la necesidad de gestionar adecuadamente los proyectos culturales, en toda la dimensión del término: mejor administración, mejor adecuación de los productos con relación a una variedad de clientes, cada vez más solicitados y múltiples.

¿Es necesario sustraer las artes y la cultura a las leyes convencionales de un mercado de bienes y servicios?

Lo dicho hasta el momento incluye un supuesto: las artes y la cultura no pueden desenvolverse, desde el punto de vista de su economía, como cualquier otro producto sometido a las leyes convencionales de un mercado de bienes y servicios; de allí la necesidad de apelar a los subsidios estatales o al mecenazgo privado. ¿Pero esto es y debe ser así, forzosamente? Exploremos un poco este asunto.

En primer lugar, un conjunto apreciable de bienes culturales opera, con mayor o menor suceso, según las leyes de un mercado de bienes y servicios. Los ejemplos pueden encontrarse en la música popular profesional, en una buena parte de la industria audiovisual, en los artistas plásticos y las galerías insertos en circuitos de buena rentabilidad, y en los escritores y la industria editorial.

Otros sectores, por el contrario, no pueden mantenerse por el mero expediente de la oferta y la demanda de servicios. Las sociedades actuales lo aceptan y las razones resultan bastante evidentes. Pablo da Silveira, en un artículo publicado en este mismo número, expone algunas de esas razones:

En primer término, hay tareas que implican el esfuerzo de varias generaciones (consolidar una tradición de canto coral, una escuela filosófica o construir un museo que incluya colecciones valiosas).

En segundo lugar, los bienes culturales están sujetos al problema frecuente de la imposibilidad de excluir de su consumo a aquellos que no contribuyen a su mantenimiento. El financiamiento de la cultura suele enfrentarse con la imposibilidad legal o cultural de operar intercambios mercantiles o se enfrenta a tradiciones de libre acceso. Recientemente el Smithsonian Institute de Washington, administrador de siete museos entre los más importantes del mundo, situados en la capital de los Estados Unidos, se propuso revisar el criterio de entrada gratuita a sus

museos. Luego de un estudio profundo decidió mantener el libre acceso.

Da Silveira anota, en tercer término, que numerosos bienes culturales tienen costos tan elevados que sólo pueden ser pagados a lo largo de varias generaciones.

A estas razones debe agregarse el hecho de que con frecuencia los ingresos por entradas son insuficientes para cubrir los costos de ciertos espectáculos. Así por ejemplo, buena parte del teatro mundial, la música sinfónica o los museos deben ser financiados por ingresos que superan largamente los producidos por la taquilla.

Para ello las organizaciones culturales recurren al diseño de otros "productos", más allá de los estrictamente vinculados a su misión principal (tiendas, cafeterías, *merchandising*). Además, deben procurar atraer a otro tipo de clientes, peculiares de estas organizaciones.

En efecto, el mercadeo de una organización cultural está dirigido a obtener fondos a través de tres tipos básicos y diferentes de clientes:

a) *Clientes de primer grado*: aquellos que están dispuestos a pagar de su propio bolsillo, o el de su organización, por un servicio que utilizarán directamente.

Dentro de este grupo hay una variante que es el cliente que opera dentro de lo que podríamos llamar el *mutualismo cultural* (socios de la Cinemateca o de los teatros independientes). En ese caso, quien no usa el servicio en un momento contribuye a financiar a quien sí lo usa en ese momento.

b) *Clientes de primer grado que no pagan el servicio*: todas aquellas personas o colectividades que —ya sea por carecer de fondos, ya sea por hábitos sociales— reciben gratuitamente un servicio. Este tipo de clientela presenta problemas particulares para el mercadeo, al ser difícil la medición de sus expectativas, su satisfacción por el servicio y los medios de rentabilizar el servicio prestado.

c) *Clientes de segundo grado*: aquellos —preferentemente el Estado, las fundaciones y empresas— que están dispuestos a pagar por un servicio brindado a terceros.

En este grupo también se incluyen aquellos individuos que contribuyen al financiamiento filantrópico de instituciones culturales. En cierto modo son una variante del mutualismo cultural, pero con una cuota de participación que va más allá del mero beneficio por el uso colectivo. Son los miembros de las sociedades de amigos de museos, por ejemplo. Este tipo de cliente está teniendo una importancia creciente; en los Estados Unidos constituye la mayor fuente de financiamiento de la cultura.

La peculiaridad del mercadeo de las organizaciones culturales consiste justamente en trabajar con estos tres tipos de clientes, cosa que rara vez ocurre con las empresas netamente comerciales.

Los debates más importantes giran en torno a estos clientes de segundo grado. Un debate que no se ocupa de si se debe alentar o no la cultura, más allá del mercado de bienes y servicios, sino sobre cuál es el mejor método para hacerlo

Allí se centra la discusión sobre el papel del Estado. Sin entrar al arduo tema de la delimitación del campo de la cultura y qué debe ser subsidiable, es claro que en este campo hay dos grandes tradiciones. Una está representada por los modelos europeos, en particular encarnada por el modelo centralista francés; en países como Alemania, el Estado subsidia y administra el 80% de la cultura. La tradición opuesta está representada por los Estados Unidos, que teniendo también una explosión cultural impresionante, manifiesta una preferencia casi genética por limitar el papel del Estado y situar las políticas de estímulo a la cultura en la escala local y en la acción individual. Como consecuencia, sólo uno de cada 10 dólares invertidos en cultura proviene del Estado, mientras que el 75% de los fondos se origina en contribuciones individuales —ni siquiera de las corporaciones y fundaciones, que completan el cuadro—.

Lo que sí resulta concluyente es el crecimiento, aun en los sistemas marcados por una fuerte presencia estatal, de nuevos factores de financiamiento. En consecuencia, para desarrollar nuevos clientes y atraer fondos no tradicionales, las organizaciones culturales han sufrido modificaciones importantes, exigiéndose una creciente profesionalización en sus relaciones y en su política de mercadeo.

Desarrollar proyectos y productos para cada tipo de cliente es una tarea crecientemente compleja y especializada, que implica la profesionalización y la aparición de especialistas en gestión cultural, *marketing* cultural y búsqueda de fondos (*fund raising*).

¿Los que financian el arte y la cultura tienen legitimidad para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras?

Esta diversificación de las formas de financiamiento de las artes y la cultura implica una densificación de los intercambios y negociaciones entre los productores culturales y sus soportes económicos y financieros.

Constatada esta situación, los operadores culturales suelen advertir de manera admonitoria sobre los riesgos que tal situación implica. Por un lado, se incomodan ante los “intereses comerciales” de las empresas a la hora de patrocinar la cultura, mientras que exigen al Estado que financie más a las artes y la cultura, pero que al mismo tiempo mantenga prescindencia en cuanto a los criterios expresivos o de contenidos. Tales opiniones tienen pretensión de universalidad; pueden escucharse en la boca de un uruguayo, un alemán o un estadounidense. El artista, y más ampliamente el operador cultural, exige independencia y subsidio.

Tales posturas construyen una (auto)percepción social del artista como una suerte de confidente de la Providencia.

De allí que casi parezca ocioso formularse esta pregunta: ¿los que financian el arte y la cultura tienen legitimidad para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras?

Por lo antedicho, la respuesta "políticamente correcta" es no. Sin embargo, esta respuesta "políticamente correcta" está basada en algunos supuestos que merecen ser discutidos:

a) la aceptación vaga o explícita según la cual el artista es una suerte de ser superior que debería estar al margen de las vicisitudes convencionales del resto de los mortales y

b) que toda intervención externa al propio proceso creativo es espuria y susceptible de corromper, o en todo caso obstaculizar, el hecho artístico.

El primer postulado tiene su origen en el Renacimiento, inventor del concepto de genio. Mientras que para la Edad Media *"la obra de arte sólo tenía valor de objeto; el Renacimiento le añadió también el valor de la personalidad"*³ Esta noción, cuyo primer exponente cabal es Miguel Ángel, abrió el camino a la idea del genio desconocido y a la *"apelación a la posteridad contra la sentencia de los contemporáneos"*.⁴ El Renacimiento no dio ese paso; fueron los románticos los que exasperaron el concepto agregando un nuevo personaje: el artista maldito. La obra culmina en el siglo XX, siglo del arte para la hermenéutica, donde el artista no tendría cuentas que rendir ni siquiera al público, sino a través de los decodificadores profesionales o aficionados, destinados a llenar de significación las obras abiertas, a veces hacia la nada, por los artistas.⁵

Sin embargo, parece difícil sostener sólidamente la idea de que la sociedad debería pagar una suerte de diezmo para financiar el trabajo de los operadores culturales, especie de clérigos modernos, sin obtener otras contraprestaciones que aquellas que los propios operadores culturales consideren adecuadas.

³ Arnold Hauser: *Historia social de la literatura y del arte*, Guadarrama, 1979, t. I, p. 411.

⁴ *Ib.*, p. 412.

⁵ En efecto, el progresivo culto a la expresión ideoléctica ha culminado en alguna de las caricaturas que constituyen el "arte de la nada", como las llama Homero Alsina Thevenet, donde el solo nombre del artista y su firma bastan para dar credencial de arte a expresiones tan literalmente inexistentes como ciertos lienzos completamente blancos creados por Robert Rauschenberg, o la pieza 4'33 de John Cage (*"pieza muda para cualquier instrumento o combinación de instrumentos"*, según la Enciclopedia Británica). Cfr. Homero Alsina Thevenet: "El arte de la nada", en *Una enciclopedia de datos inútiles*, Buenos Aires, Ediciones de la Flor, 1986, pp. 217 y ss.

Esto implicaría, entre otros equívocos, suponer que la obra de arte tiene sólo una "significación estética". Por el contrario, como lo dice Panofsky, "*la mayoría de los objetos que solicitan una percepción de orden estético, es decir las obras de arte [...] [son también] vehículos de información e instrumentos o aparatos*".⁶

El segundo postulado es una consecuencia del primero. De la entronización del artista como genio se infiere la incidencia negativa de toda intervención externa: económica o política.

Sin embargo, existen abundantes pruebas de lo contrario. Por ejemplo, la evolución de la pintura en los Países Bajos mucho debe a la aparición de una clientela burguesa que sustituye paulatinamente a la Iglesia como principal mercado de la pintura. Estos nuevos clientes orientan a los pintores en una nueva dirección: el realismo laico. Aquellos donatarios, al principio discretas comparsas en cuadros religiosos, poco a poco fueron tomando mayor significación hasta alcanzar el exclusivo protagonismo en los retratos flamencos del siglo XVII. Es razonable pensar que este nuevo mercado orientó con sus pedidos y gustos la evolución de la pintura, y no parece razonable quejarse, a la luz de sus resultados, de su influencia sobre los pintores.

Lo cierto es que los creadores tuvieron siempre condiciones, marcos de referencia sistémicos para producir: ya fueran gremios medievales o las posibilidades provocadas por el desarrollo del comercio (las tinturas de Oriente, el progreso de la técnica del vidrio para el desarrollo del vitral, la clientela burguesa en la Holanda del siglo XVII, o la de las ciudades y el Papado en la Italia renacentista). Y si bien en ocasiones la incidencia del mercado pudo ser negativa, no es menos cierto que esta relación arte—mercado—siempre presente—no impidió las mejores explosiones creativas; hasta sería posible afirmar lo contrario.

Los artistas siempre se adaptaron a las circunstancias sociales, sin por ello renunciar a dejar una huella profunda en el espíritu humano.

Lo dicho no contradice la existencia y hasta la necesidad social de los rebeldes, los insatisfechos, los transgresores.

Toda cultura, parafraseando a Edgar Morin,⁷ es al mismo tiempo amamantadora, castradora, destructora. Impone obediencia a sus leyes, adhesión a sus valores y a sus normas y, sin embargo, cesaría de vivir y desarrollarse si no hubiese creadores, públicos, críticos insatisfechos que nutriesen la oposición, capaz de permitir su renovación.

⁶ Erwin Panofsky: *Meaning in the visual arts. The Renaissance: artist, scientist, genius*, 1955 (versión francesa: *L'oeuvre d'art et ses significations*, París, Gallimard, 1969, p.39

⁷ Cfr. Edgar Morin: *La Méthode*, París, Seuil, 1977.

Pero esto ha implicado también que aquellos que renuncian a la adaptación social deben estar dispuestos a correr los riesgos de la marginación o la incompreensión. Más aún, el siglo XX ha aceptado que hasta las obras malditas pueden ser objeto de protección o subvención. Pero lo que no es aceptable es que toda obra "transgresora o vanguardista" sea subvencionada o que el arte se abraza a las banderas de la maldición, porque, por un lado, a partir del momento en que es institucional deja de ser maldito, y por otro, lo que en buena medida se ha hecho trivial a lo largo de este siglo es precisamente "la vanguardia".

En síntesis, aceptar que todos los actores sociales implicados en un proceso cultural tienen algo que decir, que lo harán por la vía directa u "opinarán con los pies", saliéndose del asunto, es aceptar la condición sistémica de todo proceso cultural.

Que todo sistema enriquece y empobrece, a la vez, a los elementos que lo componen es un dato. Según las características del sistema serán las emergencias enriquecedoras las que dominarán o, por el contrario, lo harán las coerciones empobrecedoras. De esto se sigue que nunca podrá satisfacer plenamente a todos aquellos que sufren sus coerciones, al mismo tiempo que usufructúan sus beneficios. Pero todo eso forma parte indisoluble de un mismo fenómeno.

Conclusiones

Resulta clara la pertinencia de sustraer parcialmente las artes y la cultura del mero mercado de bienes y servicios, y que al mismo tiempo ese mercado característico de las artes y la cultura ha sufrido y sufre permanentes transformaciones que acompañan la marcha general de las sociedades.

Es positivo asimismo que este mercado se densifique y haga más complejo, en el entendido de que un mercado abierto mejora las oportunidades y tiende a producir sistemas más sanos, transparentes y con mayor capacidad de renovación.

Al mismo tiempo una comprensión cabal de su complejidad, por parte de todos los actores implicados, permitirá a todos optimizar su participación, minimizando los riesgos de incidencia sobre la libertad del creador, incrementando su responsabilidad social sin empujarlo al aislamiento y la marginalidad.

Resumen

Constatando el auge del tema de la gestión cultural, y luego de una somera exploración de su territorio, el artículo se propone explorar argumentos que den respuesta a tres preguntas que la relacionan con el financiamiento de las artes y la cultura. En primer lugar se pregunta sobre las razones del creciente interés por la gestión cultural; en segundo término se pregunta: ¿es necesario sustraer las artes y la cultura a las leyes convencionales de un mercado de bienes y servicios? Por último, vinculando centralmente la gestión cultural al financiamiento de las artes y la cultura, discute si quienes financian el arte y la cultura tienen legitimidad para incidir sobre las orientaciones de las formas expresivas y los contenidos de las obras.