

# Gestor cultural, una profesión emergente

por Luis Enrique Chabaneau

**N**os encontramos en el umbral del siglo XXI, frente a una de las consecuencias más trascendentes de la revolución científico-tecnológica. Me refiero a la transformación de los medios de comunicación, que ha hecho viable, entre otras cosas, la circulación generalizada de los conocimientos culturales.

Gracias a estas circunstancias, la cultura tiene hoy la posibilidad de impactar y penetrar en forma permanente en los distintos estratos de la sociedad, cualquiera sea el perfil de actividad cultural que la propia comunidad desarrolle o demande.

Bajo un enfoque moderno, la cultura se asimila hoy más que nunca al disfrute, al placer de los sentidos, a la creación y al intercambio de fenómenos expresivos y sociales que interrelacionan cada una de las conductas de los seres humanos con las de su colectividad.

Por su parte, las culturas de las sociedades no permanecen estáticas. Se da

## El autor

Integra el cuerpo docente de la Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga, dictando actualmente las asignaturas "Economía de la comunicación" y "Planificación, elaboración y evaluación de proyectos culturales", en la Facultad de Comunicación Social; y es asesor académico para los Cursos de "Introducción a la gestión cultural", dictados por el Ministerio de Educación y Cultura.

---

\* El presente artículo contiene algunos comentarios extractados de la publicación Monográfico nº 1, "La gestión cultural: una nueva profesión en debate", editada por la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña.

una dinámica en donde la comunidad autoorganizada es la cultura. Esto obliga a que el proceso de educación deba adaptarse, no sólo para satisfacer la demanda de niveles educativos tradicionales sino, más allá, a fin de continuar con la función de fortalecer la identidad cultural propia y facilitar el acceso a las diferentes identidades culturales en el marco de la globalización e integración.

Esta denominada dinámica cultural se basa en la posibilidad de concentrar la acción de los diferentes agentes que operan en un mismo marco territorial y conceptual para garantizar el desarrollo cultural, es decir, la posibilidad de la ciudadanía de participar activamente en la vida cultural de su comunidad.

En el área de la cultura hoy se hace imprescindible aplicar el arte de la planificación administrativa y de la toma de decisiones.

En 1996, la orientación y formación de la actividad profesional del *gestor cultural* comenzó a cobrar la atención de los sectores públicos uruguayos responsables por generar las políticas culturales (Ministerio de Educación y Cultura e intendencias municipales), así como en diversas entidades privadas, destacando la actividad de formación emprendida por Fundación Banco de Boston y la Universidad Católica del Uruguay.

Con la aparición de cursos regulares de Introducción a la gestión cultural organizados por el MEC, diversos seminarios y conferencias, estudios del impacto económico de la cultura encomendados por la IMM, la inclusión en la Licenciatura en Comunicación Social de la UCUDAL de la asignatura Planificación, elaboración y evaluación de proyectos culturales, y la concurrencia de un numeroso grupo de 25 uruguayos provenientes de los 19 departamentos, que fueron becados para realizar un curso de Animación, promoción y administración cultural en la Universidad de Barcelona, se ha dado un gran paso al frente en cuanto al reconocimiento de la necesidad de profesionalizar la actividad de los gestores culturales, generando soportes de formación más racionales y adecuados.

La *gestión cultural* es una actividad emergente en nuestro país, actualmente con clara tendencia a profesionalizarse, que comenzó a desarrollarse a partir de la práctica real y la experiencia cosechada con el tiempo y los acontecimientos, y no fruto de un planteo académico. A la hora de intentar estructurar los fundamentos para la formación y ejercicio de la actividad profesional, este hecho seguramente provocará dificultades de consenso, no solamente de alcance conceptual sino incluso terminológico, ya que existen también otros términos incorporados al sector, tales como: animador cultural, técnico de cultura, productor, realizador, coordinador cultural, asesor cultural, etc., además de otras profesiones estrechamente vinculadas, como, por ejemplo, la de bibliotecólogo.

Una de las primeras constataciones a que se llega es la de la amplia diversidad en el seno de la profesión, planteándonos que más que ante una nueva profesión única, estamos frente a un conjunto profesional heterogéneo, con algunos vínculos

más o menos fuertes o débiles, según el grado de similitud en su seno.

No obstante, es imperativo de este fin de siglo comprender en su real dimensión el valor de los instrumentos científico—tecnológicos puestos al servicio de la cultura y la necesidad de contar con recursos humanos calificados en la administración, gestión y desarrollo de los proyectos culturales.

Es evidente que una nueva forma de intervención en cultura ha creado la necesidad de nuevos profesionales. Por tanto, en la medida en que se avanza, se hace cada vez más necesario definir qué es la gestión cultural y qué se entiende por gestor cultural.

Más allá del término empleado, lo importante es definir cuáles son los contenidos de la gestión cultural y de las figuras profesionales que la desarrollan.

El papel cada vez más relevante de la cultura hoy, y la creciente complejidad de los campos de la información, los medios de comunicación masiva, las telecomunicaciones, el procesamiento electrónico de datos, las redes informáticas, las nuevas técnicas de administración y de toma de decisiones, han abierto un nuevo escenario para la organización de las actividades culturales, para lo cual se requiere de gestores culturales en condiciones de responder a las necesidades que el cargo o función demande.

La sociedad cada día requiere servicios de mayor calidad, lo cual implica aumentar la eficiencia. Por otra parte se observa que los recursos dedicados a la actividad y al desarrollo cultural son cada vez más difíciles de obtener por parte del Estado y de los sectores privados, lo que significa que se deberán asignar recursos en aquellas actividades que produzcan el mayor "beneficio" posible en términos de resultados o impacto cultural.

La calidad y eficiencia serán por lo tanto los indicadores que la sociedad demandará, y la obligación del gestor cultural estará centrada en obtener dichas cualidades y en la asignación de recursos y prioridades culturales.

La gestión de la cultura es la respuesta contemporánea al espacio cada vez más amplio y complejo que la cultura ocupa en la sociedad actual. Las relaciones que hoy se establecen, por ejemplo, entre cultura y economía, cultura y comunicación, cultura y ocio, cultura y territorio, expresan tanto la ampliación del sector cultura hacia ámbitos que antes no le eran propios, cuanto una mayor complejidad en todos los procesos desde que éstos se inician hasta que se transforman en bienes o servicios de uso público o de propiedad colectiva.

Esta nueva situación es la que ha motivado el reconocimiento y la necesidad de una función gerencial en cultura, diferente de la creativa, donde el talento del artista continúa siendo condición necesaria pero ya no suficiente para el éxito de la producción cultural. Éste es el espacio que ocupa la gestión cultural.

Manejar los conceptos de gerencia cultural, planeamiento estratégico, calidad, eficiencia, mercados culturales, *marketing* cultural, etc., hace necesario contar con

recursos humanos calificados para enfrentar los requisitos de una buena gestión.

Es imprescindible, por lo tanto, que todos aquellos que actúen en los niveles decisorios del área cultural cuenten con el asesoramiento de profesionales capacitados en brindar respuestas adecuadas a los requerimientos específicos del sector.

Lo prioritario es definir la gestión de la cultura, el campo profesional y los diferentes agentes que intervienen, los perfiles profesionales con las funciones que cada uno de ellos ejerce, la metodología de trabajo inherente a la profesión, las técnicas necesarias y, consecuentemente, las exigencias formativas que acompañan el pleno desarrollo profesional.

Cuando hablamos de gestión cultural nos referimos a la acción pública o privada relacionada con la producción, circulación y consumo de bienes y servicios culturales, los cuales poseen ciertas características comunes, como por ejemplo, que todos tienen un contenido informacional o comunicativo.

Música, cine, literatura, espectáculos... son, entre otras cosas, objetos del consumo humano que lo son precisamente porque comunican. En este sentido son también, para sus creadores, un medio de expresión.

Todos ellos están relacionados en mayor o menor medida con la forma en que empleamos el tiempo de ocio, también llamado tiempo libre. Llamamos *culturales* a aquellos bienes y servicios cuyo consumo también se identifica con el ocio.

Pero no cualquier forma de consumir el ocio se incluye en la cultura. Los objetos culturales encarnan modelos de conducta y valores que los hombres (y los grupos) nos transmitimos, tanto en el espacio, como en el tiempo, configurando la huella que cada generación deja de sí y permitiendo la acumulación de una cultura perdurable, que muchas veces tendemos a identificar con la "gran cultura" de la humanidad: la que ha resistido el filtro del tiempo.

De forma que sólo consideramos parte de la cultura aquello que encarna nuestra imagen para nosotros mismos (identidad) y para los otros, en especial como grupo (para las organizaciones, su "imagen corporativa"). Por otra parte, la actividad cultural se identifica con aquella en que, partiendo de los modelos existentes, los hombres elaboran formas nuevas, expresan su creatividad.

En todo caso, gestionar cultura quiere decir gestionar servicios culturales que se materializan en programas y actividades, los cuales se desarrollan para lograr las finalidades definidas en los planes de política cultural.

Ello significa que el gestor cultural debe intervenir en algunas o todas las fases del ciclo de vida de la cultura: la creación, la producción, la distribución y la difusión.

Esta intervención puede hacerse desde ópticas muy diferentes y acompañada de diversos programas: soporte a la creación, promoción, formación, campañas de captación de nuevos públicos, divulgación, campañas financieras y de patrocinio...

Por tanto, el gestor cultural, es aquella persona que tiene la responsabilidad

de favorecer el desarrollo cultural en su calidad de mediador entre los fenómenos expresivos o creativos y los públicos que conforman la sociedad. Su objetivo principal es establecer canales que promuevan la participación de las personas en la dinámica cultural territorial, la cual, a la vez, retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales.

En esta definición es importante destacar claramente la figura gerencial del gestor cultural, como una persona capaz de tomar decisiones desde una posición global, según el nivel de responsabilidad que ocupa en su organización, por encima de la simple función administrativa, entendida como la estricta ejecución de programas o proveedor de recursos.

Las perspectivas de acción pueden variar según se trate de un sector lucrativo o no. En el primer caso, el gestor cultural debe buscar el equilibrio entre la generación de procesos culturales participativos y creativos, y ciertas lógicas de mercado (rendimiento, competencia, etc.) propias de nuestra sociedad. En el segundo caso, el gestor cultural regula el balance entre estos mismos flujos de creación y participación, y el interés social del derecho de acceso de las personas en el conjunto de los fenómenos culturales.

En términos generales, se considera campo profesional aquel ámbito donde los profesionales trabajan con competencia, es decir, capacidades demostradas y legitimidad.

Definir el campo profesional quiere decir, entonces, establecer el marco conceptual en el cual, de acuerdo con estos tipos de reconocimientos y capacidades mencionadas, el gestor cultural tiene la responsabilidad de intervenir.

Los campos de intervención del gestor cultural deberían ser:

\* Sectores culturales vinculados a las artes:

— artes plásticas y visuales (pintura, escultura, fotografía, moda, dibujo, artesanía...);

— artes escénicas (teatro, ópera, danza, circo...);

— música;

— literatura;

— artes del audiovisual (cine, vídeo...).

\* Sectores culturales vinculados al patrimonio (museos, archivos, salas de exposiciones, bibliotecas, filmotecas, videotecas...).

\* Sectores culturales vinculados a la participación y a la cultura popular y tradicional (fiestas populares, asociaciones...).

\* Sectores culturales emergentes (turismo, ciencia y técnica, deporte, urbanismo, solidaridad y cooperación...).

\* Agentes de patrocinio (cultural, deportivo, ecológico y de investigación).

\* Consultoría y formación para el Estado (ministerios, intendencias...), ONG, empresas culturales, etcétera.

La semilla del gestor cultural ya ha sido sembrada en nuestro medio; ahora debemos cultivarla con energía, entusiasmo y dedicación para obtener una buena cosecha.

## Resumen

*La revolución científico-tecnológica de medios de comunicación hizo viable la circulación generalizada de los conocimientos culturales. Por gestión cultural se entiende la acción pública o privada relacionada con la producción, circulación y consumo de bienes y servicios culturales, todos los cuales poseen un contenido informacional o comunicativo y se vinculan con la forma en que empleamos el tiempo del ocio. Esta combinación los hace objeto del consumo humano, generándose un "mercado de la cultura". Las características de la sociedad moderna han determinado que en el área de la cultura hoy se haga imprescindible aplicar el arte de la planificación administrativa y de toma de decisiones, dado que los públicos cada día requieren servicios de mayor calidad, lo cual implica aumentar la eficiencia; ello hace necesario contar con gestores culturales en condiciones de atender los requerimientos que el cargo o función exige. La gestión cultural es una actividad emergente en nuestro país, con clara tendencia a profesionalizarse, que comenzó a desarrollarse a partir de la práctica real y la experiencia cosechada con el tiempo y los acontecimientos, y no como fruto de un planteo académico. Es la respuesta contemporánea al espacio cada vez más amplio y complejo que la cultura ocupa en la sociedad actual.*