

Los gestores culturales: nuevos profesionales en el sector cultural

Rubens Bayardo
Universidad de Buenos Aires

Palabras clave: sector cultural, gestión cultural, formación, profesionalización, políticas culturales, desarrollo

Resumen:

Dentro del vasto campo del sector cultural, este trabajo enfoca la gestión cultural, entendida como una mediación entre los agentes y los demás elementos de los procesos productivos culturales, donde se elaboran los significados fundamentales de la vida humana. Nos interesan en particular los problemas planteados por la formación y la profesionalización de gestores culturales, lo que involucra distintas disciplinas y especialidades, distintos niveles y formatos, y distintos saberes teóricos, prácticos y técnicos. A la vez nos interesamos por los desafíos implicados en el actual contexto de mundialización, que al incrementar las alternativas posibles, demanda nuevos conocimientos y habilidades para una toma de decisiones que implica dimensiones económicas y políticas de peso.

Introducción al problema

El sector cultural es un campo muy vasto que incluye dominios y disciplinas diversos y con especificidades propias. El teatro, la danza, la ópera, que integran el dominio de las artes de representación (*performáticas*), están vinculadas pero a la vez están distantes de la conservación, la restauración y la exhibición que se realizan en el dominio del patrimonio y los museos. En el sector se agrupan desde actividades con requerimientos técnicos escasos y accesibles como la poesía, hasta formas que involucran desarrollos complejos y costosos, como en el caso del audiovisual. Las profesiones y los profesionales de la cultura son tan numerosos como sus necesidades formativas, caracterizadas por la variedad y la particularidad.¹

En este trabajo sobre los nuevos perfiles profesionales, consideraremos un ámbito acotado del sector cultural —que hace parte de esa vastedad mencionada—, y nos centraremos en la gestión cultural. Entendemos a la gestión cultural como una mediación entre los actores, las disciplinas y las especialidades involucrados en las distintas fases de los procesos productivos culturales. Esta mediación hace posible la producción, la distribución, la comercialización y el consumo de los bienes y servicios culturales, articulando a los creadores, los productores, los promotores, las instituciones y los públicos, conjugando sus distintas lógicas y compatibilizándolas a fin de conformar el circuito en el que las obras se materializan y cobran sentido en la sociedad.²

Cuando hablamos de la gestión cultural, estamos pensando en la gestión de instituciones, de programas, de proyectos, de industrias, de emprendimientos, de bienes, de servicios y de derechos culturales. En cada uno de estos casos, nos encontramos nuevamente con especificidades en las que está implicada la gestión de recursos materiales y humanos, y fundamentalmente, la gestión de los diversos sentidos que circulan en la vida social en un contexto y momento dados.³ Cabe insistir entonces en las dimensiones económicas y políticas que resultan inescindibles de los procesos culturales. El término gestión cultural corresponde a un contexto histórico particular y se vincula a una serie de conceptos anteriores y también contemporáneos —como administración, planificación, organización, promoción, ingeniería cultural—, que con diversas concepciones, encuadres y técnicas apuntan a un campo semejante de intervenciones.⁴

La pregunta por los perfiles de los profesionales de la gestión cultural es una pregunta plural pues involucra a altos directivos, a responsables, a planificadores, a administradores, a productores, a especialistas, a promotores, a técnicos, a investigadores, etc. Estos conforman un campo o, si se prefiere, una familia ocupacional,⁵ que —en grandes líneas— puede ser abordada desde dos puntos de vista básicos que suponen sesgos particulares. Por un lado, desde la perspectiva de la educación, la formación, la capacitación, donde se destaca la importancia de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con alguna frecuencia vinculados a orientaciones encaminadas al desarrollo en un sentido amplio. Por otro lado, desde la perspectiva de la inserción laboral y de las demandas de las instituciones, las empresas y las asociaciones que requieren alcanzar resultados concretos y previsibles de cara a la posición que ocupan en los mercados culturales. La formación, según sus objetivos puntuales, debería considerar y dosificar ambas perspectivas, articulando las tensiones y las desconexiones que muchas veces existen entre ellas.

El postulado anterior resulta demasiado amplio cuando se piensa desde la batería de preguntas que atraviesan el problema que pretendemos abordar. Una cuestión de índole general refiere al tipo de profesionales involucrados en la gestión cultural, esto es, ¿se tratará de profesionales liberales u orgánicos, de perfiles programáticos o pragmáticos? Las necesidades de formación de unos y otros difieren. A esto debemos agregar otra variable fundamental, los dominios en los que estos profesionales han de trabajar, como el patrimonio, las artes plásticas, los centros documentales, las industrias culturales, el turismo, el diseño, el desarrollo territorial. Al interior de los mismos ha de considerarse la diversidad de espacios laborales, como son los museos, las bibliotecas, los archivos, los sitios históricos y arqueológicos en el caso del patrimonio, o las artesanías, la gastronomía,

las tradiciones populares, las ferias y las festividades religiosas, entre otros, en el caso del desarrollo territorial.⁶ Por su parte, dentro de estos espacios deben cumplirse distintas misiones, como la elaboración de políticas, la administración, la animación, la investigación, que no responden a un único perfil profesional.

A la vez no puede dejar de tenerse en cuenta que, a diferentes niveles de intervención, corresponden también distintas necesidades formativas, por lo que es necesario formularse la pregunta ¿ha de tratarse de altos directivos, de gerentes, de administrativos, de técnicos? Y asimismo habrán de considerarse las funciones y las tareas que desarrollarán los profesionales: ¿estarán involucrados en la toma de decisiones, en la implementación, en el control, en la evaluación?, ¿en el diseño de políticas, en la elaboración de normativas, en las gerencias, en la producción?⁷ El desarrollo de estas funciones y tareas involucra competencias específicas, esto es, las capacidades, las destrezas y los conocimientos necesarios para alcanzar ciertos resultados concretos fundadamente esperados en situaciones dadas.

Aun cuando las respuestas a estas preguntas se cifren en la formación, esta misma plantea interrogantes donde nuevamente nos encontramos con la pluralidad. Los distintos agentes y sus circunstancias, en cuanto a trayectoria formativo profesional e inserción laboral, pueden orientarnos a optar por diferentes formatos, como la capacitación, la formación continua, las tecnicaturas, la formación de grado, los posgrados, maestrías y doctorados. Dentro de esta gama se abren diversas alternativas en cuanto a los contenidos de la formación en lo que refiere a lo conceptual, lo procedimental y lo actitudinal. Estos se concentran en algunos conocimientos básicos que, aunque estén extensamente difundidos, no pueden ser tomados como universales. Estamos pensando en conceptualizaciones acerca del contexto histórico cultural de la gestión,⁸ conocimientos del marco administrativo y jurídico, elementos de políticas culturales y economía cultural, capacidades técnicas de organización y de puesta en marcha de proyectos, experiencias y prácticas. A este marco general lo complementan saberes del hacer referidos a procedimientos específicos y a formas de sociabilidad y de relación para la gestión, así como aptitudes que, si bien es necesario aprender y desarrollar, puede no resultar sencillo enseñar. La sensibilidad, el olfato, la escucha, el diálogo, las capacidades de liderazgo y de delegación, muchas veces señalados como necesarios para la buena gestión, no siempre pueden enseñarse pues involucran factores de personalidad no necesariamente flexibles.⁹

Gestión cultural y formación profesional

El sector cultural es altamente dinámico y en consecuencia también lo son las demandas sobre la gestión cultural, donde se requiere contar con nuevos perfiles profesionales adecuados a esos desarrollos. Estamos pensando en demandas nuevas y crecientes relacionadas a la cultura, que en la actualidad conforma un espacio ampliado, donde artes y patrimonio, que tiempo atrás eran identificados como la totalidad, hoy son apenas una parte, y muy menor, de su universo. En ello han incidido el surgimiento de nuevas formas de la creatividad y los desarrollos disciplinarios, como resultado de la dinámica interna del sector, pero sobre todo por las demandas exógenas —aunque también endógenas— de productividad, de rendimiento económico y de comercialización. También deben señalarse requerimientos de índole política, tendientes a incrementar el papel de la cultura en la representación y como herramienta de inserción e inclusión social desde arriba, los que se ligan a su vez con reivindicaciones étnicas y minoritarias para lograr visibilidad pública y reconocimiento social a través de expresiones culturales.¹⁰

El actual contexto mundializado plantea a la cultura nuevos problemas que admiten respuestas alternativas y que involucran a los gestores, quienes deben intervenir y tomar decisiones (Martinell 2002). La digitalización de los formatos y la reproductibilidad técnica, pero también el patentamiento de los saberes tradicionales y la biopiratería, actualizan el problema de los derechos de propiedad intelectual. Este es el sector más dinámico y rentable de la economía cultural, y en él se encuentran posturas enfrentadas: los derechos de autor continentales, el *copyright* anglosajón, las iniciativas del *copyleft* y de *creative commons*.¹¹ El auge de la preservación y la puesta en valor patrimonial, con sus significativos desarrollos colaterales en áreas impensadas, plantean la cuestión de las especializaciones (Juan Tresserras 2001). Así, tenemos los casos relativamente recientes de la arqueología urbana en Buenos Aires, cuyos avances plasmaron en la creación de un área en el gobierno local, o la arqueología subacuática en Uruguay, donde el rescate del mascarón de proa del buque alemán Graf Spee suscitó debates sobre la propiedad pública o privada del mismo, así como sobre la conveniencia de exhibir u ocultar los símbolos nazis.

Es necesario dejar en claro que la referencia a los profesionales de la gestión cultural y la pregunta por los nuevos perfiles se plantean en un marco no neutro, sino de apuesta por la profesionalización del sector. Es decir, se trata de estructurar a la cultura con los requerimientos formativos de cualquier otro sector productivo, de asegurar la calidad de los procesos y de los resultados alcanzados, de superar las improvisaciones, el intuicionismo y el olfato como ejes de la toma de decisiones. En la actual dinámica de

administraciones públicas, empresas y asociaciones, esto involucra formación superior y parámetros de calidad, de excelencia, de idoneidad, que se plasman en titulaciones. En contraste con el voluntarismo y con la fe, con las invocaciones al “amor al arte” y a que “la cultura es barata”, se trata de hacer de la profesión un modo y un medio de vida, que implica trabajo adecuadamente remunerado. Como en todos los campos, la profesionalización no ha de cubrir áreas con centralidad de lo tradicional, lo emergente, lo espontáneo, lo lúdico, aunque desde ya, estará en tensión y retroalimentación con otras prácticas y formaciones de tipo informal, no formal y no reglado.

Entendemos que no puede haber una respuesta única sobre los nuevos perfiles profesionales de los gestores culturales, sino respuestas diversas. Como ya dijimos, el sector de la cultura es muy dinámico. En poco tiempo hemos pasado de los *museos templo* a los *museos como medios masivos* al decir de Andreas Huyssen (2002), de los espectáculos como una exclusividad para pocos a la proliferación espectacular que anticipara Guy Debord (1976). Hemos asistido a desarrollos inesperados como el arte web, y la expansión del formato *parque temático* en ciudades, poblados, restaurantes, viajes. Pero, a la vez, esta punta del desarrollo de la cultura no está generalizada ni es universal, viejas concepciones y viejas prácticas persisten, y en muchos lugares son la norma. Los profesionales del área han de estar preparados para estas circunstancias usuales, así como para adecuar sus intervenciones a los nuevos desafíos emergentes.

Por otra parte, los contextos de formación difieren e incluyen tanto la oferta universitaria pública o privada, como la capacitación en las administraciones públicas, en las empresas y en las asociaciones.¹² En algunos lugares, la formación en gestión cultural en universidades es inexistente, y donde existe se aprecian diferentes desarrollos. Así, mientras que los posgrados en España datan de hace dos décadas, solo en 2006 egresó la primera promoción de la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Colombia, una de las pocas experiencias formativas en ese nivel de grado. Al respecto es necesario consignar que, al no manejar terminologías, comunes se hace difícil saber si estamos hablando de lo mismo, pues lo que en algunos países se define como grado, en otros se considera pregrado. Algo similar sucede en el posgrado, donde se registran *masters* de 60 horas de duración que se aprueban con un texto de 20 páginas, y maestrías que en apariencia son lo mismo pero que exigen 450 horas de clase y una tesis de investigación. Hilando más fino, se releva la falta de equivalencias entre niveles supuestamente idénticos. En varias áreas del conocimiento, buena parte de los estudiantes argentinos que han cursado maestrías en el exterior retornaron decepcionados al percibir que no incrementaron sustancialmente lo que ya habían aprendido en estudios de

licenciatura con altos requerimientos y tesis originales. Los tipos y grados de institucionalización del sector formativo pautan la definición de los tipos y niveles del perfil profesional de los gestores culturales.

Asimismo las necesidades de formación también son heterogéneas con relación a los perfiles de aquellos estudiantes que buscan profesionalizarse en el área. Esto se comprende a la luz de la formación previa, por lo usual altamente heterogénea, que en el caso de los posgrados incluye titulaciones en las ciencias sociales y humanas y las artes, pero también en administración, economía, derecho, etc. A ello han de agregarse las trayectorias laborales de quienes se están formando, muchas veces experimentados y ya insertos en el sector cultural, y otras provenientes de otros espacios del trabajo pero con inquietudes culturales. No es menor la cuestión de los proyectos futuros de los estudiantes, ya que difieren los requerimientos de quien se propone desarrollar su propia empresa, que el interés por insertarse en la administración pública o en asociaciones de cultura. De este modo, las formaciones de base, las trayectorias laborales y los proyectos individuales son parte de un contexto que, con mayor o menor fuerza, orienta la formación y la definición de los nuevos perfiles profesionales.¹³

Hacia nuevos perfiles profesionales en la gestión cultural

Sobre la base del enfoque en el campo de la gestión del sector cultural y del esbozo de las principales cuestiones sobre los perfiles, la formación y la profesionalización de nuevos agentes, entendemos que este problema requiere del desarrollo de un trabajo conceptual, a grandes trazos diferenciable en dos formas de abordaje: una perspectiva empírica y una perspectiva teórica. Decimos trabajo *conceptual* haciendo a un lado los puntos de vista fundados en intuiciones o en experiencias que se postulan como prácticas o técnicas independientes de nociones y de teorías, por entender que no existen datos sin observadores y sin supuestos explícitos o implícitos que la orienten conceptualmente. A la vez, cuando oponemos de un modo bipolar abordajes empíricos y teóricos, lo hacemos como una herramienta heurística que nos permite caracterizar y segmentar simplificada los fenómenos de una realidad más matizada y más compleja.

Desde una perspectiva empírica, la formación de los nuevos profesionales de la gestión cultural puede basarse en distintos tipos de estudios y diagnósticos, como el análisis de los requerimientos de las personas que se están formando. También puede hacerlo desde el análisis de las prácticas y los discursos de los gestores culturales, o el estudio de

las trayectorias laborales de los gestores. O bien la investigación de las demandas de las administraciones e instituciones, o el análisis de las demandas de las empresas y los mercados laborales.

Los límites de este abordaje residen en que estos estudios suelen estar acotados a casos puntuales o a experiencias específicas, con el riesgo de estancarse en los distintos sesgos que se producen al carecer de una casuística más amplia en la que contrastarlos. Esto nos enfrenta con el problema de no contar —en los distintos contextos— con investigaciones, estudios e informes sistemáticos, y llama la atención sobre las necesidades de pesquisa y de producción de conocimientos como un desafío ineludible para el diseño de formaciones apropiadas. A la vez se enmarca en una cuestión mayor, que se observa de modo variable en distintas realidades, que es el escaso o nulo reconocimiento de los profesionales en el sector cultural. Con frecuencia este último no demanda titulaciones ni responde a cánones medianamente consensuados, requisitos que son indispensables, o cuanto menos más sostenidos, en otros sectores. Por el contrario, se asumen criterios como la excelencia artística, las relaciones de familia y de amistad, los repartos de espacios políticos, la reputación o la notoriedad mediática.

Desde una perspectiva teórica, la formación de los nuevos profesionales de la gestión cultural puede plantearse desde los resultados de investigaciones básicas, como el análisis macro del sector, sus necesidades actuales y en prospectiva. Tal es el caso de los diagnósticos sobre el crecimiento de los mercados culturales, la economización de la cultura y su impacto en las cuentas nacionales, el papel de la cultura en los procesos de desarrollo e integración social y regional. Pero la formación también puede orientarse partiendo de la discusión acerca de concepciones globales de cultura y de política cultural, que amén de tipos de gestión, involucran distintos modelos de sociedad deseable y modos de intervención valorados para alcanzarlos. Las contrastantes formulaciones sobre la cultura y el desarrollo ofrecen un ejemplo claro (proviene de agencias como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).¹⁴ Es importante apuntar además las expectativas académicas y los ideales sobre la formación cuando se la piensa en una o en varias claves, administrativa, política, artística, etc., lo que induce la adopción de currículos y programas con determinados lineamientos. También son de destacar las replicaciones y reinterpretaciones locales de experiencias formativas existentes y ya probadas en el ámbito iberoamericano o anglosajón.

Las limitaciones de este abordaje radican en su misma generalidad, que puede plantear el problema de referirse a realidades o a ideales descontextualizados, y ofrecer formaciones inadecuadas para responder a las necesidades concretas de un lugar determinado. Esto se vuelve particularmente relevante cuando la formación se piensa en la clave del desarrollo,¹⁵ pues para alcanzarlo, aún es una tarea pendiente y necesaria la puesta en marcha de vías ascendentes, atentas a realidades regionales, comprometidas con la participación ciudadana y la sustentabilidad. También se encuentran límites en la cuestión de una frecuente falta de vinculaciones entre el sector educativo y el laboral, que redundan en aislamientos y autocentraciones que contribuyen a retroalimentar ese círculo vicioso. No es un problema menor la réplica de modelos y propuestas formativas específicas que, aunque exitosos en sus espacios de origen, no resultan conducentes en otros contextos si no son objeto de esfuerzos de reinterpretación y de reelaboración serios.

Consecuentemente con lo anterior, entendemos necesario encarar la cuestión de los nuevos perfiles profesionales tomando un camino metodológico que ponga en diálogo los aportes de las dos perspectivas mencionadas. La empírica para contar con un adecuado diagnóstico de situaciones y de necesidades más o menos puntuales de la formación, que permita adoptar decisiones informadas y reflexivas. La teórica para hacer base en conceptos explícitos y discutibles, disponer de perspectivas diversas y con mayores alcances espaciales e históricos, y orientarse según prospectivas debidamente sustentadas desde el conocimiento. Este camino permitiría un abordaje sistemático del problema, basado en indagaciones y análisis, considerando los diversos aspectos y aristas del mismo, sin caer en generalizaciones vagas ni en especificidades extremas.

Desde esta línea de análisis consideramos central trabajar sobre el papel y la relevancia actuales de la cultura en los procesos de desarrollo. Este está siendo concebido en nuevos términos, encaminados en distintos sentidos, algo de lo que dan cuenta las negociaciones de las agencias internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Unesco, la OMC, el Banco Mundial (BM). Resulta de importancia participar desde la perspectiva de las diversas culturas en ese debate sobre modelos de sociedad y de mundo, que además de representaciones involucran intervenciones, plasman en situaciones y en condiciones de posibilidad concretas. Estas últimas hoy distan de garantizar el bienestar calificado de los grupos humanos, el mejoramiento de sus facultades sensibles e intelectuales y de sus capacidades en la toma libre de decisiones.

Para ello se hace necesaria la adecuación de las mismas agendas culturales a un dominio ampliado, que supere el corporativismo disciplinario de la plástica, de la danza, o del patrimonio en particular, haciendo visibles sus complejas interrelaciones internas, con otros dominios culturales, y con ámbitos de impactos indirectos y externalidades. Asimismo superar la autocentración sectorial expandiendo la mirada, el intercambio y las acciones hacia otros sectores como la educación, la salud, el medioambiente, la planeación territorial, etc. Con cierta frecuencia los gestores culturales carecen de las competencias para comprender e incorporar estos aspectos en su accionar y lo confinan a un activismo localizado. Este resulta incapaz de orientarse hacia la efectivización de los derechos culturales como horizonte de humanización y de ciudadanía que fundamenta las políticas culturales y las prácticas de gestión, así como de producir los saltos cualitativos que demandan los procesos de desarrollo.¹⁶

En tal sentido debe continuar subrayándose la creciente importancia de la cultura en la economía y en la política, como generadora de rentabilidades de diverso orden y como vía potencial de superación de crisis. Aun cuando lo cultural se encuentra hoy presente en las expectativas de los Estados, mercados, instituciones y personas, resulta necesario un enfoque más incisivo que desmitifique el papel decorativo que se le continúa atribuyendo y que dé cuenta de su relevancia e incidencia. Algunas políticas y prácticas ya se orientan en esta dirección, como los sistemas de información cultural, los atlas y las cartografías, la confección de estadísticas y de indicadores culturales, la puesta en marcha de cuentas nacionales y satélite atentas al sector.¹⁷ En el plano de la formación se requieren conocimientos del sector, sus estructuras y sus dinámicas elaborados desde la economía cultural. Asimismo importan las políticas culturales como principios orientadores de la gestión tanto al interior del mismo sector como transversalmente a otros.

En lo específicamente cultural se hace necesario enfatizar en el surgimiento de nuevos dominios, nuevos desafíos para la gestión y nuevos requerimientos profesionales. Pese a las décadas transcurridas desde las primeras tematizaciones de estos tópicos, aún no se ha insistido lo suficiente, ni está asimilada la ampliación del sector, desde el dominio restringido de las artes y el patrimonio, hacia el turismo, la moda y la gastronomía, las industrias de la cultura, la comunicación y el entretenimiento, el desarrollo urbano, local y regional. Esto implica teorizaciones y debates sobre los conceptos de cultura y de gestión, así como sobre sus alcances e incumbencias. Por otra parte supone una tensión entre la generalidad y la particularidad de los distintos dominios y disciplinas involucrados en ellas, que puede sintetizarse en la necesidad de especializaciones junto con las formaciones de tipo generalista.

De cara al papel mediador del gestor cultural en diversos contextos y entre ellos, es indispensable ponderar al sector cultural en relación no solo con los Estados nacionales, sino también con lo internacional, lo regional, lo local, la pluralidad de naciones y culturas dentro de un mismo Estado, el papel de las diásporas en la constitución de lo nacional. La importancia de estos marcos de acción en la actualidad demanda conocer sus configuraciones, sus interrelaciones, y sus atravesamientos, a fin de pasar de la cultura como cuestión de cada Estado nacional —ámbito en el que más clara resulta la identificación de derechos y de políticas culturales actualmente— a las culturas como cuestión territorial y local, pero también desterritorializada (Martinell 2002). Esto no solo por cuestiones de adecuación a la realidad existente de múltiples procesos culturales, sino además por la necesidad de pensar en otras escalas y de atender necesidades descuidadas —en ocasiones hasta negadas— a escala nacional. Los procesos que mencionamos han incidido en la multiplicación y transformación de los agentes culturales, cánones y criterios, así como de las prácticas de la gestión cultural, sobre los que es necesario profundizar.

De la mano de lo anterior cabe destacar la relevancia del sector cultural en relación no solo con el sector público, sino también con el privado y el asociativo, expandiendo la perspectiva desde la cultura como medio de representación y de legitimación del orden, a la cultura como fuente de creatividad, de ingresos y de negocios, a la cultura como reivindicación identitaria y como herramienta de inclusión e integración social. En esta proliferación de sentidos, apropiaciones y usos de la cultura, que van desde concebirla como un fin en sí misma hasta instrumentarla como un medio para alcanzar otros fines, hay múltiples matices y mezclas, que plantean requerimientos gestionarios diferenciales. La referencia a estos ámbitos con distintas necesidades de competencias y de perfiles, resulta pues ineludible para la formación de nuevos profesionales de la gestión cultural.

A modo de síntesis de lo expuesto consideramos que los nuevos perfiles profesionales de la gestión cultural requieren de una formación altamente dinámica, como cualquier otra en una actualidad de rápidas transformaciones. Si bien en el contexto iberoamericano es necesario avanzar y afianzar las propuestas formativas de índole generalista, también se visualizan las necesidades de especialización. Tanto unas como otras deberían estar atentas a la triangulación de los aspectos artístico-culturales, administrativo-gestionarios, jurídico-políticos y socioeconómicos. Aun cuando existen dificultades para ello, es importante poner en interacción a la formación con el ejercicio profesional, prestando atención y buscando adecuaciones al mercado laboral. Ello sin

descuidar la faz política de orientar conceptualmente las demandas, ponderando los medios, los fines y la relación medios-fines de la gestión en clave del valor cultural. Es necesario superar las dimensiones nacional y capitalina —así como sus proyecciones mecánicas a otros ámbitos—, hacia una perspectiva territorial que incluya departamentos, comunas, municipios. Estos últimos, aun cuando sean frecuentemente invocados en programas de descentralización, en la práctica suelen seguir siendo espacios de vacancia que requieren conceptos y pautas de gestión cultural apropiadas para sus realidades, de los cuales debe hacerse cargo la formación. Esto se vincula a nuevas concepciones de estructuración de lo nacional y a la recuperación del lugar de los Estados en tensión con lo local y lo global acorde con el contexto contemporáneo. En este sentido, la formación de los nuevos perfiles profesionales ha de ganar en calidad prestando apoyo mutuo por la vía de la cooperación internacional e interinstitucional, y fomentando las interrelaciones a través de las oportunidades que abren las redes.

Notas

1. Las dificultades para identificar y delimitar el campo cultural, sectores, dominios y funciones han sido señaladas en numerosos trabajos, entre los que destacamos Cardona y Rouet (1987), Martinell (2002).
2. Esta cuestión la hemos abordado con mayor detenimiento en Bayardo (2005), retomando entre otros los aportes de Guédez y Menéndez (1994), Bovone (1997), y Licona (2000).
3. Al respecto puede verse Vellegia (1995), quien enfatiza en la elaboración / reelaboración de los significados y sentidos sociales, y en la práctica comunicativa como elemento central de la gestión cultural.
4. La mencionada semejanza, si bien sugiere una trayectoria particular, no debe oscurecer las diferencias entre unas y otras conceptualizaciones y prácticas. Para mayores detalles pueden verse, entre otros, Rincón (1998), Muñoz (2000), De Zubiría, Trujillo y Tabares (2001), Moreira (2003). Martinell (2000) caracteriza las divergencias entre administración y gestión cultural.
5. Al respecto pueden verse Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993), y Mertens (1996).

6. Fernando Vicario (1998) plantea como una dificultad por superar en la formación en gestión cultural la falta de especialización y la pretensión de abarcar en un mismo marco, por ejemplo, a directores de museos y a empresarios audiovisuales.
7. Alfons Martinell (2000) trata este problema de los perfiles profesionales y anota la dificultad de agotar el tema de cara a la complejidad del sector y de las profesiones de la cultura.
8. Los condicionamientos, la significación y la relevancia de los contextos en los que actúa el gestor cultural han sido señalados por diversos autores, entre otros, Heras (1998), Bonet, Castañer y Font (2001).
9. Un abordaje exhaustivo de estas cuestiones se encuentra en Unesco (2002), estudio encargado al Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por la Unesco, y elaborado por Schargorodsky, Bayardo, Costanzo, Neugovsen y Olmos.
10. Al respecto pueden verse Spadafora (1999) y Yudice (2002).
11. Mientras que el *copyright* es un derecho de propiedad que asegura la exclusividad de los beneficios económicos de quien lo detenta, el *copyleft* invierte esta ecuación, estableciendo un derecho de uso que procura garantizar la permanente circulación libre de las obras. Por su parte las licencias *creative commons* establecen las condiciones comerciales y de uso de estas a partir de varios elementos que el autor puede combinar específicamente según sus necesidades.
12. Estas cuestiones han sido objeto de amplias discusiones en reuniones y en seminarios de formación de la Red de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural de Iberoamérica Iberformat y se encuentran volcadas en borradores, documentos de trabajo y relatorías (véase www.iberformat.org).
13. Retomamos aquí algunos datos que fueron relevados para la investigación Unesco (2002), así como nuestra propia experiencia desde 1998 en la dirección de posgrados en gestión cultural y en el dictado de materias. Tanto en las primeras entrevistas de admisión a los cursos, como en los desarrollos posteriores de clases y evaluaciones, se destaca una notable heterogeneidad entre los estudiantes.

14. Por ejemplo, los Acuerdos de Marrakech por los que se establece la OMC en 1994, o la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales y los Contenidos Artísticos aprobada por Unesco en 2005.
15. La cuestión de la cultura y el desarrollo —la conceptualización de una y otro, las relaciones posibles entre ambos— ha sido objeto de creciente preocupación en los debates y en las agendas internacionales de gobiernos, organizaciones multilaterales, entidades de la sociedad civil, hasta convertirse actualmente en un tópico insoslayable para la gestión cultural (Culturelink, 2000).
16. Cabe señalar que “La secuencia entre derechos humanos, deberes institucionales y servicios públicos que se evidencia en otras políticas sectoriales de los llamados servicios personales (educación, sanidad, etc.) escasamente toma forma en el dominio de las políticas culturales con la misma agilidad” (Fogué, 2000: 11).
17. Pensamos, por ejemplo, en los Sistemas Nacionales de Cultura promovidos por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) en Colombia, Cuba, Honduras, México, Perú y República Dominicana, en los sistemas de información cultural desarrollados en España, Francia y México, en la cartografía cultural en Chile, en el atlas cultural en Francia y en México, en el mapa cultural y el Sistema Nacional de Información Cultural en Argentina.

Bibliografía

- Bayardo, Rubens, 2005, “Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural”, en Lucera, núm. 8, Rosario, Centro Cultural Parque de España – AECI.
- Bonet, Lluís; Xavier Castañer y Joseph Font (editores), 2001, Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos, Barcelona, Ariel Practicum.
- Bovone, Laura, 1997, “Os novos intermediarios culturais. Considerações sobre a cultura pós-moderna”, en Fortuna, Carlos (Org.) Cidade, Cultura e Globalização. Ensaios de Sociologia, Oeiras, Celta Editora.

- Cardona, Janine y François Rouet, 1987, "Comment structurer le champ culturel?", en Dupuis, X. y F. Rouet (editores), *Economie et culture. Les outils de l'économiste à l'épreuve*, París, Ministère de la Culture et de la Communication.
- Culturelink-IMO, 2000, *Culture and Development vs. Cultural Development*, Network of Networks for Research and Cooperation in Cultural Development, Institute for International Relations, Zagreb, Croatia. Unesco, Council of Europe, Republic of Croatia.
- Debord, Guy, 1976, *La sociedad del espectáculo*, Madrid, Castellote Editor.
- De Zubiria Samper, S.; I. Abello Trujillo y M. Tabares, 2001, *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*, Madrid, Cuadernos de Iberoamérica – OEI.
- Fogué, Antoni. 2000, "El marco legal y competencial de la acción cultural de los ayuntamientos: entre la concurrencia y la indefinición", en A.A. V.V. *Cultura y poder local. Reflexiones y propuestas desde la Mesa de Concejales de Cultura de los municipios de la provincia de Barcelona*, Barcelona, Milenio – Diputación de Barcelona.
- Guédez, Víctor y C. Menéndez, 1994, "Formación del gestor cultural", en *Memorias del Encuentro Internacional sobre Gestión Cultural*, Bogotá, Colcultura – Secab.
- Heras, Guillermo, 1998, "Reflexiones sobre la tarea del gestor cultural", en *FARSA*, año 1, núm. 4, Número Especial Gestión Cultural, Buenos Aires.
- Huyssen, Andreas, 2002, *En busca del futuro perdido. Cultura y memoria en tiempos de globalización*, México, D. F., Fondo de Cultura Económica.
- Juan Tresserras, Jordi, 2001, "Patrimonio, turismo y desarrollo local: situación y perspectivas", trabajo presentado en el curso *Modelos de Gestión Cultural: Ciudad, Patrimonio Cultural y Turismo*. Plan de Formación de la Federación Española de Municipios y Provincias, Pamplona, Olite y Bértiz.
- Le Boterf, G.; S. Barzucchetti y F. Vincent, 1993, *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Madrid, AEDIPE – Gestión 2000.

- Licona Calpe, Winston, 2000, “La gestión cultural... ¿y eso cómo se come?”, trabajo presentado al Encuentro Internacional Presencial y Virtual de Formación y Gestión Cultural, Bogotá, Universidad del Rosario.
- Martinell Sempere, Alfons, 2002, “Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización”, en Pensar Iberoamérica, Revista de Cultura, núm. 2. Madrid, OEI.
- _____, 2000, “Gestión cultural y procesos de profesionalización”, trabajo presentado al Encuentro Internacional Presencial y Virtual de Formación y Gestión Cultural, Bogotá, Universidad del Rosario.
- Mertens, L., 1996, Competencias laborales. Sistemas, seguimientos y modelos. Montevideo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional Cinterfor – OIT.
- Moreira, Elena, 2003, Gestión cultural. Herramienta para la democratización de los consumos culturales, Buenos Aires, Longseller.
- Muñoz, Luis Alfredo, 2000, “La planificación cultural: nuevas realidades viejos paradigmas”, trabajo presentado en el Encuentro Internacional Presencial y Virtual de Formación y Gestión Cultural, Bogotá, Universidad del Rosario.
- Rincon Cardona, Fabio, 1998, “Gestión cultural: precipitado profesional de interrelaciones complejas”, en Rincon Cardona, F. (compilador y editor), Gestión Cultural. Programa Interinstitucional de Formación en Gestión Cultural para Caldas, Manizales.
- Spadafora, Ana María, 1999, “Nuevas tecnologías, cultura y globalización”, en Bayardo, R. y M. Lacarrieu, La dinámica global / local. Cultura y comunicación: nuevos desafíos, Buenos Aires, Ediciones Ciccus – La Crujía.
- Unesco, 2002, Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe. Informe Final, Buenos Aires, División de Políticas Culturales de Unesco – Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Velleggia, Susana (compiladora), 1995, La gestión cultural de la ciudad ante el próximo milenio, Buenos Aires, Ediciones Ciccus.

Vicario Leal, Fernando, 1998, “¿Por qué no creo en la gestión cultural?”, en Rincon Cardona, F. (compilador y editor), Gestión Cultural. Programa Interinstitucional de Formación en Gestión Cultural para Caldas, Manizales.

Yudice, George, 2002, El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global, Barcelona, Gedisa.

Usted puede copiar, distribuir, exhibir y comunicar este trabajo bajo las siguientes condiciones:

Reconocimientos:

Al autor: citar, reconocer y dar crédito al autor original.

A la revista *Summa Humanitatis*: citarla bibliográficamente.

No Comercial. No puede utilizar este trabajo para fines comerciales.

No Derivados. No puede alterar, transformar, o añadir nada a este trabajo.