

# Antrópica

Revista de Ciencias Sociales y Humanidades

**DOSSIER**

**MIRAR EL ARTE DESDE LA ANTROPOLOGÍA**





# Gestión y estudios culturales: un encuentro posible, un desafío permanente

Management and Cultural Studies:  
A possible encounter, a permanent challenge

**Ahtziri Molina Roldán**

Universidad Veracruzana (México)

<https://orcid.org/0000-0001-6722-4787>

clamorales@uv.mx

Recibido: 30 de julio de 2020

Aprobado: 5 de diciembre de 2020

## Resumen

Los estudios culturales buscan incomodar y ser políticamente incorrectos, pues al aplicar sus principios generan registros, memorias, testimonios y organización social de las comunidades con las que se trabaja, las cuales mayormente son grupos subalternos en condiciones precarias. Uno de sus elementos de trabajo más importante es evidenciar que todas las relaciones sociales son relaciones de poder. Por su parte, la gestión cultural es una disciplina en construcción la cual transita entre su pasado como conjunto de estrategias de promoción y planeación de actividades culturales, y un corpus de conocimiento que busca establecerse como fuente y espacio de reflexión y acción sobre lo cultural. Epistemológicamente, los estudios y la gestión culturales se encuentran en antípodas. Sin embargo, el cruce entre los principios de estos dos modos de comprender y acercarse a la discusión de la(s) cultura(s) y lo cultural es deseable y posible. Este artículo reflexiona sobre los posibles puntos de confluencia entre estos dos constructos de conocimiento y acción que pueden hacer viable un trabajo más consciente, más comprometido y también más respetuoso de las comunidades con las que se trabaja desde la gestión cultural.

Palabras clave: gestión cultural, política, estudios culturales.

## Abstract

The Cultural Studies try to incommode, to be politically incorrect, as, when they apply their principles, they generate registers, memories, testimonies and social organization of the communities they work with. Such communities generally are subaltern groups in precarious conditions. One of the main claims of the Cultural Studies is that all human relations are relations of power. On the other hand, the cultural management is an academic discipline in construction, which is going through a process of being thought as an instrument for the generation of cultural activities, to become a corpus of knowledge that wants to establish their knowledge as source and space of reflection and action about culture(s) and “the cultural”.

Epistemologically speaking, the cultural studies and the cultural management are in the opposite poles of the cultural spectrum, however, a crossroads is not only possible but desirable among the principles and potentials of these bodies of knowledge to understand and approach to the cultural discussion and action.

This article goes about the possible confluences between these two knowledge and actions bodies to propose a more conscious, and committed work, as well as more respectful of the communities the cultural management works with.

**Keywords:** cultural management, politics, cultural studies.

## Introducción

En América Latina, las lecturas de los fenómenos culturales han tomado múltiples aristas. De esta manera, dar cuenta del campo cultural en esta región, o cada uno de sus países, nos conduce a visibilizar las miradas que, desde diferentes perspectivas teóricas-metodológicas e incluso ideológicas, se enfocan en problemas y situaciones diversas. Desde el campo académico, existen infinidad de estudios sobre la sustentabilidad o desarrollo (Mato, 2003; Throsby, 2008), globalización o multiculturalismo (Appadurai, 1991; García, 2005; Arizpe, 2006; Lins; 2009), las formas de gestionar y ejecutar lo cultural desde las políticas locales, regionales o la participación de la sociedad civil (García, 1987; Lacarrieu, 2004; Yúdice, 2002, Yañez 2013), los gestores y las gestoras culturales y los públicos (Elía, 2006; Mariscal, 2010; Molina 2010, Vich 2013), por nombrar algunos.

Si bien estos trabajos se pueden encaminar en sentidos y objetivos diversos, todos coinciden en la constante necesidad de reconfiguración de la noción de cultura, en función de las cambiantes realidades y de los actores sociales involucrados, enmarcados siempre en contextos específicos. Sin embargo, no es intención de este artículo abordar históricamente “lo cultural”, ni disertar sobre los preceptos de las distintas disciplinas que hoy cavilan esto. El presente texto reflexiona la relación teórica-práctica de las interacciones en el campo cultural entre de la gestión y la lectura que se hace de los acontecimientos y contextos a través de las lentes de los estudios culturales y los posibles beneficios que podrían tener. Se pretende aportar herramientas para el análisis y la posible instrumentación eventual de caminos que denoten las complejidades, vueltas e incluso trampas que presenta el hacer y que-hacer cultural. De esta manera, se busca comprender los distintos caminos que la gestión cultural comprende actualmente y que dan cuenta de la complejidad de su entendimiento sobre la cultura y lo cultural.

Vale la pena comenzar mencionando que Crespo (2003) afirma que la cultura es instrumental y que puede favorecer un crecimiento rápido o ser un obstáculo para él. Es un medio *al servicio de* la promoción y el sustento del *desarrollo* económico y social. Da sentido a nuestra existencia. Funciona como herramienta para alcanzar objetivos colectivos, como la conservación del ambiente, la preservación de los valores familiares o civiles de la sociedad, entre otros. Vincula a individuos, colectivos y a estos con su medio; sirve de vehículo expresar nuestras representaciones del mundo. En ese sentido, se considera que los gobiernos y grupos hegemónicos ha usado lo cultural como instrumento a lo largo de la historia de Latino América. Esto se observa ampliamente en la creación de políticas culturales que permiten generar lecturas a modo para la creación de la nación.

La identificación de las políticas culturales como herramientas de lectura del sector cultural ha sido reconocido hace mucho tiempo, los trabajos de



García Canclini (1987), Nivón (2006) y Martinell (2008), se encuentran entre los más significativos. Sin embargo, aquí se pretende pensar las políticas como instrumentos que en marcha lo cultural y lo político, así como dar herramientas teóricas para una conformación sistemática y consciente, más cercana a las comunidades, para fomentar el desarrollo de políticas culturales *ad hoc* a las vidas comunitarias.

Ante estas afirmaciones, se propone explicar “la cultura” como un proceso dinámico y flexible que lleve a problematizar el campo de “lo cultural”, en paralelo a identificar y (re)construir la tarea de los diferentes actores que participan. De la misma forma, los nuevos modelos de interacción que se van (re)configurando en este devenir plantean la necesidad de dar cuenta de la compleja red entre la sociedad, la iniciativa privada y el estado. En estos cruces, si bien, se anhela una coordinación y trabajo conjunto entre los distintos actores sociales, también existen divergencias y disidencias en los modos de conceptualizar los sentidos del trabajo en cultura.

En este contexto, y desde una mirada teórica-metodológica crítica, nos centraremos en identificar y sistematizar las nociones principales que sostiene tanto la gestión como los estudios culturales. La primera se ha centrado históricamente en generar acciones culturales y proponer políticas que para su aplicación y ha tendido a desarrollar enfoques más pragmáticos, lo cual se puede identificar como intervención, aunque no siempre es el caso. Por otra parte, los estudios culturales se han interesado en reflexiones teórico-críticas que permiten ampliar la mirada de lo que se entiende por cultura. A partir de la mención de ejemplos, se planea identificar las divergencias y confluencias entre ambos enfoques, con la finalidad de identificar las capacidades y limitaciones de ambas perspectivas en el análisis de las problemáticas de la labor cultural y los sentidos que le otorgan los diferentes actores.

## **Marco conceptual**

### **Gestión cultural**

La Gestión cultural se construyó en el marco de las transformaciones vinculadas al campo artístico-cultural en América Latina. Esto se ha gestado con muchas complejidades desde mediados de la década del 80 del siglo pasado hasta la actualidad. Tal noción respondió a la necesidad de profesionalizar a los hasta entonces promotores, cronistas, activistas, entusiastas, profesores, antropólogos y demás profesionales que trabajaban en museos, organización de festivales, casas de cultura, entre otras actividades semejantes. Sin embargo, esta idea se ha modificado a lo largo de sus escasos cuarenta años de existencia. La lectura inicial fue que las y los gestores necesitaban (y necesitan) trabajar con la “emergencia”



en situaciones concretas, de la mano de instituciones formadoras que no han acabado de (trans)formarse, y reproducen “modelos” de gestión “importados” (EU, Francia, España, etcétera) con algunos cuestionamientos e incipiente construcción de conocimientos locales (Bustamante, Yañez y Mariscal, 2016; Mariscal, 2015). De esta forma, las tensiones de cada nación con los modelos imperantes de cultura y sus políticas culturales suelen darse en espacios “por fuera” del propio campo de la gestión cultural.

A la postre, ante el crecimiento del sector y los sus actores, así como la forma de llevar a cabo esta tarea, configuran hegemonías que complejizan la cotidianidad y los requerimientos a la hora de *hacer gestión*: conocimientos generales de disciplinas tradicionales (administración, arte, etcétera) en sintonía con las estrechas relaciones que muestra el campo; saberes específicos y diversas formas y elementos para llevar a cabo la gestión cultural desde modelos “definidos” que se modifican constantemente en la práctica. Entre los modelos identificables, (García y Yañez (2013:191) señalan los perfiles gerencial, institucional y comunitario como aquellos que tienen distintas metas, involucran a diferentes actores y, sobre todo, tiene diferentes modos de integrarse.

Por su parte, Mariscal (2015) reconoce tres modos de construir la gestión cultural en América Latina. Por una parte, como encargo social en el caso de mayordomías, voluntariados, entre otros. Por otra, como profesión credencializada por las instituciones de educación superior. Y finalmente, como campo académico en construcción que busca conocer y mejorar tanto las formas de gestión cultural vigentes, como aquellas en desarrollo. El autor refiere que actualmente la gestión cultural continúa abrevando de otras disciplinas académicas para generar su propio corpus de conocimiento, pero con suficiente apertura para interpretar, construir o intervenir en distintos espacios culturales. De cualquier manera, el campo hoy se reconoce como interdisciplinar, pues, para su funcionamiento y existencia, bebe de múltiples fuentes que incluyen la administración, psicología y trabajo social, antropología, por mencionar a algunas de estas.

Cabe mencionar que la base operativa de la gestión cultural son las acciones culturales. Estas se encuentran plasmadas en proyectos, programas, planes y políticas, por lo que es así como las propuestas de la gestión cultural son instrumentadas y realizadas. Dado que los trabajos de gestión pueden ser propuestos por agentes individuales, privados o públicos existen distintos objetivos y niveles de alcance como posibilidades de realización.

Las y los gestores culturales tiene entre sus “responsabilidades” dirigir a los sujetos y proyectos culturales hacia caminos de encuentro inclusivos. Lo que a partir de la década de los 80 en nuestra región se dio en llamar la “democratización cultural” ha quedado en la mano de estos y estas profesionales. El



trabajo que antes era realizado por promotores culturales gubernamentales, ahora se aborda desde múltiples frentes con perfiles especializados en gestión cultural. Así, caben tanto emprendedores culturales, gestores comunitarios como curadores, por mencionar a algunos.

En ese contexto, la importancia de los espacios formativos radica justamente en cómo y para qué se transmite el conocimiento elegido para la construcción de programas. Esto no es una selección simple ni ingenua, sino si “política” y consciente de las y los profesionales que se “desean” en determinados momentos y lugares. De manera significativa, el vínculo reflexivo entre desarrollo y cultura pareciera no ser uno de los ejes principales de los contenidos de las y los profesionales. La pregunta sobre cómo hacer visible lo invisible en nuestros pueblos (opresión regional y desigualdad social vista desde una diversidad de los grupos mal llamados “minorías”, como mujeres, indígenas, desempleados, entre otros.) parecieran no ser asunto de la práctica gestión cultural.

Inicialmente se planteó que los gestores culturales deberían realizar su tarea sin reflexionar acerca de cómo se configuran, incluyen, excluyen o se violentan los sujetos de carne y hueso en nombre de “lo cultural”. Es decir, realizaban únicamente la gestión a partir de directrices convencionales marcadas por las políticas culturales, diagnósticos locales, recursos existentes y demandas sociales. Sumado a lo anterior, debían ser profesionales con postura ideológica, crítica y transformadora. Ante la posibilidad de tener un gestor comprometido con su entorno, Vich menciona que los gestores deberían como los curadores en “organizar; en recolocar, en subrayar, pero también (y, sobre todo) en activar procesos de discusión pública y de cambio político” (2013, p. 135). La propuesta es que el gestor cultural y sus tareas tengan intenciones de transformación sociales, lo cual implica su participación en la construcción de la comunidad a través de la organización democrática y el establecimiento de políticas que puedan ser de mayor alcance que aquellas de animación sociocultural.

La necesidad de “gestionar” lo cultural es una respuesta a las políticas neoliberales de las últimas décadas. Por tanto, la y el gestor cultural es engendro de esta época. Ahora bien, ¿Debería cada profesional explicitar desde dónde y para qué se gestiona lo cultural? ¿O puede ser un “interventor” acrítico de su propia era? La complejidad radica justamente en las múltiples dimensiones que interpelan el campo cultural. Sin embargo, creemos que en este punto surgen otras problemáticas sociales macro que dejan al descubierto la necesidad de (re) pensar a las y los gestores como parte de un proceso político-social. ¿Por qué cada nación, región o estado forma gestores y gestoras culturales?, ¿qué se espera de ellos?, ¿quién le paga a las y los gestores?, ¿de quién dependen?, ¿es una formación que intenta “elitizar” “la” cultura o democratizarla?, ¿es posible para ellos generar trabajo autogestivo que les permita tomar decisiones propias?



Por último, sumamos las cuestiones y desafíos que representan las construcciones de las categorías, los métodos y la(s) ética(s) apropiada(s) para investigar e intervenir lo cultural. Esta imbricada red social es la que permite observar, reflexionar y explicar la gestión desde cada lugar específico y de ahí entender la complejidad social en la cual está inmersa. No se puede hablar del “gestor cultural” como grupo homogéneo porque es necesario observar su heterogeneidad, lugares de formación, espacios de quehacer cotidiano, así como la formación individual, los ámbitos de trabajo y perfiles que eligen para desarrollarse, el sentido que dan a sus acciones y los intereses propios o ajenos que ponen en juego, entre un largo etcétera. Esto, hablando de modo particular, pero la composición de la gestión cultural está formada a partir de historias particulares que han devenido en la construcción de un campo sin reconocimiento profesional hasta la última década del siglo pasado. Por ello, se debe mirar la multiplicidad de contextos, circunstancias y motivos por los cuales los individuos se identifican como gestores culturales. De igual manera, se debe observar cómo el campo y sus políticas han resultado de las circunstancias, más que de una sólida planeación.

La gestión cultural idealmente es la encargada del desarrollo de políticas culturales; sin embargo, esto no siempre sucede. Muchas veces, la construcción de estas no responde a las exigencias intereses comunitarios, sino a necesidades de poder que buscan respaldar sus decisiones y modos de actuar basados en los quehaceres simbólicos. Estos son adoptados por el estado u otros grupos que promuevan esas políticas culturales, como espejo de sus intereses de clase o algún otro referente de poder. Con la finalidad de evitar tal escenario se pone sobre la mesa la estricta necesidad de pensar durante la planeación políticas culturales enfocadas hacia el ¿Para qué?, ¿para quienes? y ¿desde dónde?

Se necesitan otras formas y miradas para investigar y gestionar “lo cultural” incorporando lo que hacen y piensan las y los artistas y funcionarios desde sus ámbitos teatrales, desde las danzas, fiestas populares, los museos, los barrios, como saberes legítimos. Para poder legitimar o no modelos y prácticas culturales inclusivas las cuales, sin duda, están en marcha en el mundo cotidiano diario. Sin embargo, aún no son asibles ni han sido documentadas ampliamente para darnos una visión más amplia de cómo se mueve la gestión cultural hoy y cómo se ha complejizado y ganado terreno en diversos ámbitos de la vida cotidiana.

Por lo tanto, este artículo reconoce a la gestión cultural y la define como el cuerpo de conocimientos, prácticas y procesos culturales que busca planear, ejecutar y evaluar acciones culturales en diversos espacios sociales como lo son el sector público, privado y comunitario, con vistas a participar en la construcción de ambientes sociales creativos, pacíficos, incluyentes, sustentables y sostenibles. Esta visión de la gestión cultural (elaborada en 2020) dista mucho de los escuetos preceptos iniciales, donde se menciona que la gestión cultural tendría



que ser una respuesta profesional al trabajo cultural al servicio del desarrollo humano. En estas condiciones se encuentra que está en una mejor posición de diálogo y colaboración con los estudios culturales.

### **Estudios culturales**

Los estudios culturales contruidos sobre las bases de la escuela de Birmingham se caracterizan por tener posturas epistemológicas que buscan cuestionar –e incluso incomodar– el espacio sociopolítico y académico en los cuales se desarrollan. Desde entonces, en América Latina existen varios países en los que se han desarrollado importantes esfuerzos en los planteamientos de los estudios culturales. A veces tienen fundamento en lo planteado en la academia angloamericana, en otras ocasiones, los caminos de conocimiento han tomado direcciones propias, buscando su voz en respuesta a sus territorios y contextos. Tales son los casos de Colombia, Perú, Brasil, Ecuador, Argentina y en menor medida México. Para este análisis se retoman algunos elementos de los estudios culturales anglosajones, pero la mayor parte de los elementos que se aducen provienen del conocimiento generado en nuestro continente.

Restrepo (2012) apunta cuatro elementos fundamentales para enmarcar el trabajo de los estudios culturales: “la imbricación de lo cultural y las relaciones de poder, su enfoque transdisciplinario, su explícita vocación política y su contextualismo radical” (p. 135). Estos parten del último punto, es decir, consideran primordial privilegiar el espacio y tiempo donde se desarrolla el fenómeno a estudiar. De este modo, se evita caer en generalizaciones, pues, se parte de que cada comunidad y momento tiene sus particularidades y a eso responde su comportamiento. Se genera una aproximación entre lo local y lo global que permite situar la problemática a diferentes niveles de lectura e interpretación, pero que sobre todo apela a la intervención local.

Otro de los preceptos de los estudios culturales es que el investigador que revisa una realidad debe de asumir una postura personal y académica específica ante el fenómeno y así establecerlo. Con esto, se plantea un código ético del investigador adquiriendo un compromiso con las comunidades estudiadas, así como con el manejo de la información. Además, se basan en el construccionismo, el cual tiene como centro la suma de elementos de que suceden en el ambiente, así como la comprensión de los fenómenos a través de elementos que provienen de distintas disciplinas académicas. Con esto, la multidisciplina, en ocasiones interdisciplina e incluso transdisciplina, cobra un papel fundamental en la lectura de la realidad y complejiza su interpretación. Agregar los elementos implica primero haber deconstruido el objeto de estudio y ser capaz de medir y conocer sus alcances y debilidades.



Al asumir que la construcción del conocimiento es un acto político, toman una mirada sociopolítica específica desde la cual se detienen y miran el mundo. Ambos elementos deben de ser tomados en cuenta cuando se construye la interpretación social del fenómeno. La identificación social de tales elementos es vital para incluir en el estudio la posibilidad de la transformación. Se debe de asumir, según Grossberg (2009), que “[...] traer la caótica y dolorosa realidad del poder —como funciona afuera (pero también dentro) de la academia— a la práctica académica, sin reducirla por ello a la lógica de la academia” (p.37).

Al plantearse posturas políticas determinadas y elegir miradas desde las que se reporta la realidad, los estudios culturales han dado voz (no únicamente, pero sí enfáticamente) a las lecturas del mundo de grupos sociales que se plantean en la periferia, más allá de los discursos dominantes. Es decir, se confrontan los principios hegemónicos. Así, se encuentran con frecuencia relatos desde el grupo social, las etnias, grupos etarios, género, minorías, entre otros. Del mismo modo, esta postura política también implica que el trabajo impulsado está altamente relacionado con la posibilidad y necesidad de generar investigación-acción que tenga efectos directos sobre la población con la cual se estudia y trabaja.

El trabajo desde estas perspectivas nos ha proporcionado muchas aperturas y flexibilidades metodológicas-epistemológicas, pero también nos presentan grandes complejidades a la hora de enmarcarnos en ella, ya que se cuestionan los cimientos del conocimiento académico, así como a quien lo crea. Esta mirada visibiliza y cuestiona las posturas políticas y sociales de quienes construyen conocimiento y las posiciones sociales desde donde lo hacen. En breve, cuestiona la objetividad científica y la reviste de todos los tintes y subjetividades propias de la vida humana cotidiana. La identificación de las posiciones de cada actor social en un interés dado es básica para una mejor comprensión, más completa e integradora de las comunidades.

Estos estudios fueron decisivos para la reestructuración teórica-metodológica (Hall, 2010) aunque, a su pesar, el enfoque sería interpelado permanentemente por las múltiples disputas y tensiones dentro de su propio campo como fuera de este. Por tanto, dicha situación genera gran dificultad a la hora establecer las características que lo hacen único dentro del amplio abanico de los diversos enfoques humanos, culturales o sociales del campo académico, los cuales se han ganado sus reconocimientos como tales.

La causa de esto era el enfoque no centrado en la realidad, la existencia humana o el saber, sino en entender y comprender las formas de la realidad misma y cómo nosotros y nosotras nos vinculamos con ella. Es decir, entender cómo esas relaciones son construcciones contingentes que están complejamente ligadas con la organización de la cultura y el poder. Al poner en tensión conoci-



miento existente antes desligado, ahora se interpreta lo cultural desde espacios más amplios y con miradas transversales.

La característica de multidisciplinariedad, transformación y legitimación permanente que presenta este modelo de análisis, permite indagar de forma creativa, novedosa y rigurosa<sup>1</sup> lo cultural, la(s) política(s), la(s) resistencia(s), la(s) negociación(es), la(s) lucha(s) y la(s) transformación(es) internas y externas donde toman voz las personas de carne y hueso en los contextos donde surgen, desarrollan y transforman desde una lógica disruptiva. Por tanto, superponer nuestras observaciones y explicaciones con nociones teóricas-metodológicas que recuperan los estudios culturales nos permite caminar en la versatilidad de sus supuestos teóricos, metodológicos y epistemológicos, dándonos oportunidad para discutir, transformar y desnaturalizar ciertos modos de proceder canónicos en las ciencias sociales. Nos da acceso a delinear e imbricar lo específico de estos estudios en sus relaciones intelectuales y políticas, lo que conlleva a comprender sus diversos orígenes y articulaciones locales. En otras palabras, su propio cristalizar y explicar sus propios contextos. La objetividad justamente está dada (y esto incomoda a ciertos espacios del ámbito académico) en reconocer la pasión, la emoción, lo político, esto es, lo humano de nuestra subjetividad (Grossberg, 2010).

Desde esta mirada, se considera que reflexionar acerca de lo cultural nos permite acceder “[...] a la vida como es vivida, en tanto se desarrolla en un contexto moral e histórico particular; nos dice qué se sentía estar vivo en cierta época y lugar” (Grossberg, 2010: 22). En otras palabras, la politización de la cultura (Wright, 1998) nos da amplitud para (re)producir cómo vivimos una época junto a la visibilización de la (re)construcción de las relaciones de poder sociales, económicas, de género y etarias. A la misma vez, nos permite dar cuenta de cómo estas son resistidas, tensionadas, negociadas y modificadas desde los diferentes actores sociales.

Siguiendo a Susan Wright: “La ‘cultura’ tanto en sus viejos como nuevos sentidos ha sido introducida en muchos nuevos dominios en los 80 y los 90, incluyendo racismo cultural y multiculturalismo, cultura corporativa y cultura y desarrollo.” (1998: 139). Por lo tanto, las mal llamadas minorías que han sido tradicional y sistemáticamente excluidas, como las mujeres, niños, jóvenes e indígenas, tienen en la mirada de los estudios culturales una mayor posibilidad de ser escuchados y más aún de generar un posicionamiento propio.

---

1 Acordamos con Lawrence Grossberg que los estudios culturales “[...] tienen como objetivo principal producir el mejor conocimiento posible utilizando las herramientas más sofisticadas que permitan resolver cuestiones específicas sobre la organización del poder en la vida social.” (2010: 56). Justamente el rigor se construye en esa relación comprometida entre la argumentación y la explicación intelectual, la investigación empírica y la necesidad de un método multidisciplinar (escuelas clásicas tradicionales y novedosas) desde donde el investigador no pierda de vista su compromiso político reconociendo que siempre se produce y se utiliza al servicio de cuestiones políticas sea explícito o no (Grossberg, 2010).



Ante esta complejidad metodológica-epistemológica, por un lado, se observa que estos debates actuales en las ciencias sociales deben abordar los problemas “del otro” desde una visión histórica y crítica. La misma debe (re) construir las imposiciones, negociaciones, resistencias y luchas de cómo se fue (re)produciendo un poder-saber colonial, decolonial y poscolonial en contextos y grupos sociales específicos. Por otro, la necesidad de compartir, desde la labor investigativa, cómo nos encontramos interpelando nuestra propia producción metodológica-epistemológica, en la problemática específica, desde el desafío de generar conocimiento histórico, social, localizado y “humanizado”. Es decir, una teoría de la existencia social misma (Quijano, 2007)<sup>2</sup>.

Así pues, con un grupo de elementos críticos que tienen carácter tanto teórico como práctico se procede a identificar convergencias o puntos de vista que, desde los estudios culturales, permitan a la gestión cultural ser más propositiva, comprensiva, crítica y cercana a las comunidades en la elaboración, desde el desarrollo de sus herramientas de trabajo y diagnósticos, hasta el planteamiento o replanteamiento de las grandes políticas nacionales que atraviesan temas nodales para el desarrollo social y económico de los pueblos como lo son los papeles que tienen los grupos subalternos. La identificación de posturas y actores sociales que colaboren del trabajo cultural y la elaboración de políticas con miradas más incluyentes de la diversidad.

### **Un encuentro posible, un desafío permanente**

Al poner estos dos corpus de conocimiento frente a frente, hablamos de un posible encuentro desde las antípodas de cómo se entienden y construyen las nociones de cultura. Pues, donde los estudios culturales son reflexivos, incluyentes, macros y comprenden la cultura como el integrador de todo tipo de temas de la vida social, la práctica de la gestión ha sido específica, práctica y en gran medida utilitarista, incluso excluyente al generar formas de distinción de grupos y personas a partir de su elección en hábitos y consumos culturales. La relación entre estos dos cuerpos de conocimiento se ha pensado como antagónicas e incluso incompatibles por este mismo principio (Restrepo: 2012). Sin embargo, aquí se considera que la gestión puede servirse de las miradas críticas y abarcadoras de los estudios culturales para la construcción de políticas culturales y proyectos que redunden en una mayor inclusión social. Las especificidades y confluencias que presentan los estudios y la gestión cultural las podríamos sintetizar en el siguiente cuadro:

---

2 En este camino, el concepto de *colonialidad* abre el camino a la opción decolonial como operación epistémica que requiere la transformación del paradigma eurocéntrico del saber, del ver y del ser. Para Quijano (2007) el eurocentrismo no es un lugar geográfico sino un andamiaje histórico epistemológico. Por tanto, el desafío está dado en desarmar la globalidad de este poder.



Cuadro 1: Especificaciones de los estudios y gestión cultural

Gestión cultural	Intersección	Estudios culturales
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visibilizan las políticas neoliberales e ideas de desarrollo en el campo cultural.</li> <li>-Necesitan de conocimientos específicos en términos de procedimientos, leyes y articulaciones con diferentes áreas.</li> <li>-Requieren la profesionalización de sus trabajadores/as.</li> <li>-Priman lo urgente y lo práctico.</li> <li>-Incorporan las lecturas de procesos creativos.</li> <li>-Manifiestan prácticas y sentidos socialmente construidos.</li> <li>-Privilegian un sentido desarrollista de la cultura.</li> <li>-Ponen en valor lo referido al patrimonio cultural, social, económico y político.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesitan (re)definir lo que se entiende por “cultura” y “lo cultural”.</li> <li>-Identificar, reflexionar, comprender y evaluar códigos.</li> <li>-Incluyen la interdisciplinariedad.</li> <li>-Traducen códigos simbólicos y significantes de sus actores.</li> <li>-Dinamizan organizan y proyectan las prácticas socioculturales.</li> <li>-Revisan permanentemente su labor.</li> <li>-Las políticas culturales son su herramienta de trabajo más terminada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Considera a la cultura como un eje transversal de los aconteceres sociales y siempre conscientes de las relaciones de poder.</li> <li>-Suelen optar por miradas periféricas de los hechos sociales para comprender más integralmente los hechos.</li> <li>-(Re)construyen teorías metodológicas alternativas de carácter práctico.</li> <li>-Plantean la investigación-acción para el trabajo comunitario.</li> <li>-Buscan devolver parte del conocimiento aprendido en comunidad.</li> <li>-Generan sentido global/local en las relaciones e interacciones.</li> <li>-Piensan las políticas culturales desde ejes clave en relación a sus contextos y actores.</li> <li>-Identifican las posiciones de los actores y las inequidades que estas puedan generar.</li> <li>-Incorporan contenidos simbólicos y/o materiales para la construcción de identidades y ciudadanía culturales.</li> </ul>

Visto de este modo, la mirada de los estudios culturales, junto con el análisis y la reflexión desde la gestión cultural se convierte en un binomio necesario para (re)pensar sus propias posibilidades y limitaciones. Dicho diálogo permitiría que las y los gestores culturales pudieran (re)definir qué entienden por “cultura” y “lo cultural” para que, desde ahí, puedan generar conocimientos nuevos sobre prácticas novedosas que no están pensadas en la idea de la cultura como algo dado y estático. Esto les permitiría pensar la cultura como un proceso, y no únicamente con un escaparate o un instrumento desarrollista hegemónico. Asimismo, generaría aperturas para identificar, reflexionar, comprender y evaluar códigos, incluir la interdisciplinariedad, traducir símbolos y significantes de diversos actores, (re)



construir sentidos a sus intervenciones, así como dinamizar, organizar y proyectar las prácticas socioculturales. Esto permitiría una práctica más consciente, informada y respetuosa en las actividades de animación sociocultural planteadas a partir de la sistematización lograda con los elementos de los estudios culturales.

Se apunta a la construcción de un conocimiento sensible desde la gestión cultural, es decir, a la posibilidad de identificar capacidades y limitaciones en la tarea como de las diversas prácticas presentes en la sociedad, localizarlas, identificarlas y darle lugar. Construirse puentes entre el estado y la sociedad civil que (re)construyan caminos que generen el lugar, el respeto y la tolerancia. Así, se convertiría en el vehículo que promueve y genera derechos a las poblaciones.

Y discutidas las razones de ser de los estudios culturales y la gestión cultural, así como habiéndolos puesto a dialogar, se encuentra que una forma básica de trabajo de los estudios culturales de incluir voces, necesidades y sentimientos generalmente excluidos en la construcción de comunidades es una práctica deseable y necesaria en los quehaceres de la gestión cultural. La desigualdad social en el continente es una constante que cada vez encuentra mecanismos de funcionamiento más refinados. Por tanto, está la emergencia de sumar voces para generar consensos y eventualmente soluciones a las diversas problemáticas, especialmente las atravesadas por los conocimientos y capitales simbólicos de las comunidades en cuestión. Por su parte, la gestión cultural, desde su ser práctico, ha desarrollado múltiples caminos para proponer, entender, participar e incluso intervenir que permitan la comunicación y aplicación de otros hábitos y formas de construir comunidad.

El profundizar esta postura y afinar instrumentos para el desarrollo de diagnósticos mediante herramientas participativas y de construcción de conocimiento colectivo de diálogo entre pares puede generar mejorar la comprensión de los males comunitarios. De igual forma, desde la comunidad se asumirían posturas para pensar y actuar. Así sucedió con las convocatorias iniciales del programa de Cultura Viva del gobierno brasileño en tiempos de Lula, donde el entonces ministro Gilberto Gil propuso que fueran las comunidades quienes propusieran sus ofertas culturales, resultando el programa en un paradigma de trabajo para todo América Latina (Rebello, 2010).

Otro tema para considerar es que la gestión cultural es resultado de políticas neoliberales que buscaban en la cultura el cuarto pilar del desarrollo. Con ello, se considera a esta como herramienta para alcanzar objetivos de sostenibilidad, sustentabilidad económica y bienestar social. Sin embargo, los beneficios de tales prácticas no siempre incluyen a las comunidades que los generan. Por ejemplo: en algunas de las prácticas de turismo cultural el beneficio no va a las comunidades que exponen sus *habitus*, prácticas y contextos, sino a grandes



operadoras turísticas. Tal fue el caso de los grandes festivales culturales promovidos por la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH) en el sexenio de Peña Nieto<sup>3</sup>, donde no se consultó sobre la oferta, ni se incluyó a productores locales como tampoco se consideró una razón específica para la realización de estos festivales (García, 2014).

En ese sentido, el papel de apoyo al subalterno de los estudios culturales en la producción del conocimiento podría arrojar aportaciones que permitan replantear el papel y posición que tienen los gestores. Esto afecta desde el momento de ejecutar sus tareas hasta la planeación de políticas culturales con visiones más amplias, menos inmediatas que aquellas postuladas desde la emergencia. Con ello, se pueden construir otras miradas para discutir en los espacios hegemónicos con razón de ser y modos alternativos de construir.

Un mal endémico de la gestión cultural como conocimiento práctico es la urgencia con la que suele realizar las cosas. Siempre está en movimiento y la adrenalina es un factor común en la apresurada construcción de la realidad. En ocasiones, el inmediatismo hace que la generación del sentido sea corta, inconexa e incluso negativa para los involucrados. Por su parte, los estudios culturales, en su afán por conocer, construir memoria, conocimiento y cambiar formas de hacer pueden aportar elementos teóricos suficientemente prácticos para el proceder del gestor como para permitirle hacer registro y eventualmente reflexionar sus quehaceres cotidianos. Además, le permitiría construir de la mano de los involucrados con horizontes que incluyan a las comunidades y sus necesidades, inmediatas y a medio o incluso a largo plazo. Lo anterior, derivado de una generación de sentido que se haya construido de modo conjunto.

Esto sucedió con la a publicación de las memorias del grupo comunitario de Medellín donde el grupo barrial Corporación Cultural Nuestra Gente (30 años. Ser, hacer, acontecer (2017) recoge su experiencia colectiva a través de la convocación de más de 60 voces que dan cuenta del trabajo de la organización desde distintas aristas: el trabajo del barrio, la presencia de la universidad, el ayuntamiento, los participantes de los programas, entre otros. El recorrido habla de una profunda presencia en la comunidad y del cómo han establecido relaciones con otras entidades, logrando dialogar de modo más horizontal con distintos grupos sociales a partir de la experiencia, representatividad y larga presencia en la zona. Con lo cual, reafirman su papel en la comunidad y tienen una carta de presentación de la memoria y presencia que han creado a lo largo de estos 30 años de trabajo.

---

3 Este fue un programa que buscó ser insignia de los primeros años de gobierno de Peña Nieto, sin embargo, fracasó estrepitosamente (García, 2014).



Por tanto, es evidente que, para ampliar la reflexión aquí planteada, será necesario invitar a los actores sociales involucrados a discutir y construir sus propias maneras de comprender el vínculo entre desarrollo y cultura, así como la validez que alcancen las acciones culturales que se desarrollan en las comunidades latinoamericanas a partir de estas concepciones. Ahora bien, habrá que profundizar en preguntas como: ¿Cuáles son las acciones culturales que la comunidad realmente desea?, ¿estas acciones contribuyen a su incorporación en las dinámicas contemporáneas de la vida nacional o incluso global?, ¿a qué precio? No se puede sortear en las investigaciones *de y acerca de* lo cultural la complejidad y especificidad de cada concepto que utilizamos, el contexto, las relaciones de poder en juego, (micro y macro) expectativas, las necesidades reales y la obligación de situar cada “gestión de lo cultural” que observamos en sus relaciones estructurales. Pero también, en sus emplazamientos locales, contradicciones, prácticas concretas, desafíos, etcétera, lo cual puede ser construido desde las políticas culturales. Algo de esto se refleja en el ejercicio del Corporativo Cultural Nuestra Gente (2017), donde los profesores, participantes, generadores de políticas emanados de la comunidad dan cuenta de ello.

La invitación y provocación es a pensar la gestión cultural como un actor social con definida y clara agencia para posibles intervenciones en la polis. De este modo, se entiende las políticas culturales como el pináculo del trabajo de la gestión cultural capaz de transformar o no las relaciones sociales existentes, dependiendo de su posición y capacidad de respuesta, a los imaginarios hegemónicos que responden en gran medida a las políticas culturales en la actualidad. El replanteamiento de los actores sociales involucrados en los distintos aspectos puede generar modelos de políticas culturales, como de diseño de proyectos más horizontales, más colaborativos que permitan pensar y, sobre todo, vivir las acciones culturales con miradas más incluyentes, participativas y que no respondan únicamente a discursos hegemónicos, sino que den cuenta de las múltiples voces que integran la nación.

### **Reflexiones finales**

Este trabajo busca identificar puentes de conocimiento y práctica entre la gestión y los estudios culturales. Si bien, como seres humanos construimos y hacemos cultura de modo cotidiano, la construcción de prácticas asociadas a lo simbólico, así como la reflexión al respecto son motivo de análisis, desarrollo y evaluación de diversas disciplinas del conocimiento dedicadas al estudio de la cultura y sus procesos, como obviamente la antropología, la sociología, los estudios culturales y la gestión cultural. Cada una de estas disciplinas construye una visión propia y declaran que lo que sabemos acerca lo que sucede en las comunidades depende de nuestra mirada. El cruce de posturas en el siglo XXI no solo es una tendencia, sino la necesidad de construir de modos fluidos e incluyentes en respuesta a los



propios procesos socioculturales que experimentamos de la mano de la tecnología y las infinitas formas de interacción que plantean.

Así, este artículo invita a pensar en conjunto las prácticas urgentes de la gestión con las posibilidades reflexivas y críticas de los estudios culturales; también, a un llamado de atención para identificar desde dónde pensamos el quehacer cultural, qué papel asumimos y cómo construimos esos quehaceres simbólicos de los que se encarga la gestión cultural con visiones más incluyentes, más críticas, más pertinentes y con miras puestas en el futuro de las comunidades.

De este modo, existen visos para que el corpus académico de la gestión cultural, que está en construcción, tenga miradas comprometidas, haciendo que lo simbólico resulte relevante por sí mismo, más allá de su papel como herramienta al servicio de otros intereses. O, que si lo sigue siendo, al menos lo sea de modo consciente y con los ojos abiertos para los involucrados en los diversos procesos promovidos por la gestión cultural. Así, que desarrolle de modo reflexivo su quehacer cultural más allá de la urgencia de cumplir y hacer eventos. Con ello, también podrá responder a las solicitudes, necesidades de transformación o conservación de los sujetos involucrados con metodologías comprometidas y sólidas que permitan la inclusión y la autocrítica para modificar caminos cuando sea necesario.

Las políticas culturales son un medio clave para alcanzar estos objetivos. Se pueden convertir en la herramienta articuladora junto a otros temas que lleven a la construcción de sociedades más incluyentes y participativas, donde los actores, en especial aquellos que fungen como gestores culturales, se identifiquen como tomadores de decisiones y transformadores de sociedades y asuman el papel que tienen. Así, podríamos pensar los quehaceres culturales como elementos de democratización, inclusión y construcción de ciudadanía, que tanta falta nos hacen. 



## Referencias

- APPADURAI, A. (1991). "Global Ethnoscapes: Notes and Queries for a Transnational Anthropology". En: Fox, R. *Recapturing Anthropology. Working in the Present*. Santa Fe: School of American Research Press.
- ARIZPE, L. (2006). *Retos culturales de México frente a la Globalización*. Ciudad de México: Editorial Porrúa.
- BUSTAMANTE, U., J. MARISCAL y C. YAÑEZ (2016). *Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina*. Bogotá: Universidad de Colombia. Recuperado de <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/789/2016%20Formas%20y%20configuraciones%20de%20la%20gestion%20cultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CORPORACIÓN CULTURAL NUESTRA GENTE. (2017). *Ser, hacer, acontecer*. Medellín, Colombia: Corporación Cultural Nuestra Gente.
- CRESPO, L. (2003). "Políticas culturales: viejas tareas, nuevos desafíos". En: *Derecho y cultura*. Vol. 9.
- ELÍA, C. (2006). "La formación profesional para la gestión y administración en el sector de la cultura argentina". En: *Primer Congreso Argentino de Cultura*. Mar del Plata.
- GARCÍA, G. (2014). *Cruzada nacional contra el hambre: un análisis de política pública*. Tesis de licenciatura. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Ciudad de México, México.
- GARCIA, J. y C. YAÑEZ (2013). "Enfoques y tendencias de la Gestión cultural en América Latina". En: Yáñez, Carlos (editor). *Emergencias de la Gestión cultural*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- GARCÍA, N. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- GARCÍA, N. (2005). "Todos tienen cultura. ¿Quiénes pueden desarrollarla?" En: *Conferencia del Seminario sobre Cultura y Desarrollo*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- GROSSBERG, L. (2009). "El corazón de los estudios culturales. Contextualidad, construccionismo y complejidad". En: *Tabula Rasa*, Vol. X.
- GROSSBERG, L. (2010). "Pecados de los estudios culturales". En: *Estudios culturales. Teoría, política y práctica*. Valencia: Letra capital.



- HALL, S. (2010). “Estudios culturales y sus legados teóricos”. En: *Sin garantías. Trayectorias y problemáticas en estudios culturales*. Quito: Envión Editores-IEP- Instituto Pensar-Universidad Andina Simón Bolívar.
- LACARRIEU, M. (2004). *Gestionando la alteridad: cultura, patrimonialización y desarrollo social en la ciudad de Buenos Aires. Presentación del Proyecto de Investigación Plurianual PIP*. Mimeo.
- LINS, G. (2009). “Diversidade cultural enquanto discurso global” En: *Avá Revista de Antropología*, Núm. 15.
- MARISCAL, J. (2010). “Emergencia de la formación universitaria en gestión cultural: conceptos, modelos y retos”. *Tercer Encuentro Nacional de Difusión Cultural (ENDICU)*. Ciudad de México: Universidad del Claustro de Sor Juana.
- MARISCAL, J. (2015). “La triple construcción de la gestión cultural en latinoamérica”. En: *Telos, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol XVII, Núm. 1.
- MARTINELL, A. y T. LÓPEZ (2015). *Políticas culturales y gestión cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Girona: Documenta Universitaria.
- MATO, D. (2003). “Actores sociales transnacionales, organizaciones indígenas, antropólogos y otros profesionales en la producción de representaciones de “cultura y desarrollo” En: Mato, Daniel (editor). *Políticas de identidades y diferencias sociales en tiempos de globalización*. Caracas: Editorial Universidad Central de Venezuela.
- MICELI, S. (1987). “Estado, mercado y necesidades populares: las políticas culturales en Brasil” En: García, C. (Editor) *Políticas Culturales en América Latina*. México: Editorial Grijalbo S.A.
- MOLINA, A. (2010). “La Gestión cultural en América Latina Motivos y realidades”. Recuperado de [http://uvmx.academia.edu/AhtziriMolina/Papers/623671/La\\_Gestion\\_Cultural\\_en\\_America\\_Latina\\_motivos\\_y\\_realidades](http://uvmx.academia.edu/AhtziriMolina/Papers/623671/La_Gestion_Cultural_en_America_Latina_motivos_y_realidades)
- NIVON, E. (2006). *La política cultural. Temas, problemas y oportunidades*. México: CONACULTA/Fondo Regional para la Cultura y las Artes de la Zona Centro.
- PAÍS, M. (2011). *Cultura, Juventud, Identidad: una mirada socioantropológica del Programa Cultural en Barrios*. Buenos Aires: Estudios Sociológicos Editora.



- PAÍS, M. (2013). “Desarrollo y gestión cultural desde los programas de formación de gestores/as: el caso de la ciudad de Buenos Aires, Argentina”. En: País, M. y A. Molina (editores). *Cultura y desarrollo en América latina. Actores, estrategias, formación y prácticas*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- PAÍS, M. y A. MOLINA (2013). *Cultura y desarrollo en América latina. Actores, estrategias, formación y prácticas*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas / México: De la Vega editores.
- QUIJANO, A. (2007). “Colonialidad del poder y clasificación social”. En: Castro-Gómez, S. y R. Grosfoguel (editores). *El giro decolonial Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- REBELLO, D. (2010). *Programa cultura viva: novos desenhos de políticas culturais na contemporaneidade*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Do Rio de Janeiro.
- RESTREPO, E. (2012). *Antropología y estudios culturales. Disputas y confluencias desde la periferia*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- ROMERO, R. (2005). “¿Cultura y Desarrollo? ¿Desarrollo y Cultura?”. Propuestas para un debate abierto”. En: *Cuadernos PNUD*. Serie Desarrollo Humano. Núm. 9. Lima: PNUD.
- SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (2012). *Cruzada Nacional Contra el Hambre*. México: SEDESOL
- THROSBY, D. (2008). “Culture in Sustainable Development: Insights for the future implementation of art.” En: *13 Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Sidney. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001572/157287e.pdf>
- VICH, V. (2013). “Desculturalizar la cultura: Retos actuales de las políticas culturales”. En: *Latin American Research Review*. Vol. XLVIII. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/43670145>
- WRIGHT, S. (1998). “La politización de la cultura” En: Boivin, M., A. Rosato A. y V. Arribas (editores). *Constructores de otredad*. Buenos Aires: Antropofagia.
- YAÑEZ, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina. Un camino en construcción*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- YÚDICE, G. (2002). *El Recurso de la Cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa Editorial.

