

## Conceptos básicos de administración y gestión cultural.

ISBN 84-7666-121-5

Sergio de Zubiría Samper, Ignacio Abello Trujillo y Marta Tabares; 1998

Editado por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la cultura [OEI]. Colección cuadernos de Iberoamérica.

### I. Al definir la noción de cultura

Aspecto histórico

Contexto contemporáneo

Teorías Contemporáneas de la Cultura

La reiterada pregunta por la Identidad Cultural

Multiculturalidad e Interculturalidad

Cultura, Globalización y Región

### II . Gestión Cultural

El Estado y la Cultura

Políticas Públicas Culturales

Políticas Públicas Territoriales

Nociones y Desarrollo Histórico en Iberoamérica

### III. Economía de la Cultura

Sistemas y Financiamiento Cultural

Consumo Cultural en Iberoamérica

Industrias y Mercados Culturales en la Región

La Cooperación Internacional

### IV. Metodologías para la Gestión Cultural

1. Actores y agentes de los procesos de gestión

2. Participación social y cultural

3. Planes y proyectos culturales

1. Resumen ejecutivo.

2. Entidad solicitante

3. ¿Por qué?

4. ¿Qué?

5. ¿Dónde?

6. ¿Quién?

7. ¿Cómo?

8. ¿Cuándo?

9. ¿Con qué?

10. Continuidad

11. Resultados es-antes (Proyectados o esperados)

12. Resultados ex-post (resultados reales)

13. Anexos

### V. La Administración de Organizaciones Culturales

1. El proceso administrativo: recursos técnicos, económicos y conformación de equipos humanos.

1.1. Lo económico en las organizaciones culturales

1.2. La financiación en las organizaciones culturales

1.3. Los equipos de trabajo en las organizaciones culturales

2. Modelos de administración de organizaciones culturales

3. La administración de organizaciones por procesos

4. Perfiles de la gerencia

5. La gerencia de organizaciones culturales

6. La administración cultural comparada en Iberoamérica

Aportaciones Externas: Las nuevas síntesis urbanas de una ciudadanía cultural (La ciudad como objeto de consumo cultural)

## al definir la noción de cultura

El carácter polisémico y la heterogeneidad de las acepciones de cultura no nos exime de intentar aproximaciones históricas, contextuales o teóricas a los conceptos de cultura. Tal vez la riqueza de ésta se encuentra en su alto grado de indeterminabilidad y la imposibilidad de un consenso definitivo sobre sus contenidos y fines últimos. La resistencia a una definición unívoca de cultura, tal vez recuerda que, la existencia real e histórica de la cultura ha sido desde finales del siglo XIX plural: "Culturas". Algunos investigadores señalan más de cien definiciones de cultura. Pero esa nominación plural de "culturas" nos obliga aún más a demarcar y diferenciar unas culturas de otras, así como sus distintas definiciones. Comprendiendo la diferencia y cercanías con otras culturas conocemos las características, los límites y las posibilidades de la nuestra.

El término cultura ha tenido una connotación pluralista, recuerda Agnes Heller, en comparación con otros universales inventados en Occidente: "Se discutía sobre ciencia o libertad, por ejemplo, pero no sobre "ciencia occidental" o "libertad occidental" porque se ha asumido que hay muchas otras culturas junto a la occidental, inferiores o superiores a ella o, inclusive, distintas. Independientemente del hecho de que se considerase a esas culturas como superiores o inferiores, las relaciones entre culturas estaban siempre temporizadas e historizadas." La noción de cultura necesita predicados como "occidental", "oriental", "indígena", "asiática", "nacional", etc. .

### Aspecto histórico

A diferencia de la Paideia Griega y el Cultus Anima de los latinos donde el sentido de la cultura es armonizarse o cultivar una naturaleza dada de antemano, la noción predominante de cultura en la modernidad considera que ésta nos independiza de la naturaleza animal para configurar lo verdaderamente humano. Se trata de ver que, gracias a la cultura, se supere el "animalitas" para llegar al "humanitas". La cultura moderna es el cultivo de la "espiritualidad" humana; la cultura en la modernidad es el camino hacia la humanización.

Dentro de esta perspectiva moderna de cultivar el "humanitas", a partir del siglo XVIII se abren dos grandes tradiciones del pensamiento occidental en torno a la cultura que marcan sus huellas hasta hoy: una tradición que podríamos llamar ilustrada (Voltaire, Kant), y otra tradición romántica (Rousseau, Herder).

La tradición ilustrada insiste en la noción de universalidad y con ella la de razón y naturaleza iguales para todos los hombres, pero, al mismo tiempo, considera que algunos pueblos habían desarrollado más esa razón, así como los elementos propios de su naturaleza espiritual. Como resultado de esta valoración, caracteriza a Europa como la verdadera civilización, mientras que los demás pueblos aparecen como atrasados e inclusive como bárbaros o salvajes. Identifica cultura con civilización europea y dará lugar a la oposición entre naturaleza y cultura, pueblos cultos e "incultos".

La tradición romántica inspirada en Rousseau y desarrollada profundamente por Johann G. Herder (1744 - 1808), discute el universalismo y valora la diversidad de culturas. Herder critica la noción de continuidad para comprender los procesos históricos y muestra cómo, por el contrario, cada cultura no ha sido históricamente la continuación de la anterior, sino cada una ha llegado al máximo de su perfección y ha sido insuperable, cuestionando desde esa perspectiva la idea de progreso. Herder opone a la fría razón, a la uniformidad y a la continuidad, la fuerza de los instintos, la vida y el valor de las costumbres, mostrando cómo cada cultura es autónoma y no puede ser juzgada con los parámetros con los cuales se juzgan otras culturas.

Fueron finalmente los conceptos de universalidad y progreso los que se impusieron durante el siglo XIX, y con ello el predominio de la noción ilustrada de cultura. El peso de la tradición ilustrada conllevó las siguientes consecuencias:

- La cultura es una, única y universal;
- Las artes, las ciencias y los libros son la forma más alta de cultura;
- La cultura ilustrada europea conforma un tipo de cultura "avanzada", "civilizada" o "superior";

Existe progreso cultural y sus parámetros son la civilización europea. Pero ya a finales del siglo XIX, como hace notar el antropólogo James Clifford, se produce en el campo de la filosofía, las ciencias sociales y el pensamiento en general un curioso e inédito acontecimiento relacionado con la palabra cultura: empieza a utilizarse en forma plural, "culturas", y en un sentido mucho más amplio que ciencias y artes. Ya en 1871, en sus estudios antropológicos, E. B. Tylor propone un concepto bastante amplio de cultura: "La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad".

### Contexto contemporáneo

La primera mitad del siglo XX se caracteriza en el debate filosófico y antropológico occidental por el sinnúmero de esfuerzos para consolidar un concepto extenso y amplio de cultura que, incluyendo las artes y las ciencias, no se limite a ellas. Muchos son los pensadores e investigadores que acometen esta tarea. Bastaría remitir a los nombres de M. Scheller, T. Elliot, A. Weber, E. Cassirer; S. Freud, B. Malinowski, E. Sapir, C. Levi-Strauss, entre muchos otros.

M. Scheller afirma: "cultura es una categoría del ser, no del saber o del sentir". Elliot, aludiendo a su condición afectiva nos dice: "cultura es aquello que hace que la vida valga la pena de ser vivida". A. Weber, desde una visión histórica afirma: "nuestra cultura arraiga en las culturas primitivas". Para E. Cassirer: "la cultura forma parte de la naturaleza y parte de la humanidad". El etnólogo Malinowski considera que: "evidentemente es el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los distintos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya consideremos una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan".

Pero es a partir de la década de los setenta de este siglo y motivada, entre otras razones por el debate Modernidad- Postmodernidad, que se revitaliza la discusión cultural en ejes más allá de la extensividad del concepto. George Steiner, en su ensayo de 1971 "En el Castillo de Barba Azul: una aproximación a un nuevo concepto de cultura", sostiene que el quiebre o derrumbe de tres axiomas de la modernidad alteran necesariamente nuestra visión de la cultura. Primero, se ha perdido o al menos está decididamente dañado el axioma del progreso que concebía la historia occidental como una curva permanente de ascenso. Segundo, ya no aceptamos la proyección según la cual el progreso necesariamente habrá de difundirse desde los centros privilegiados a todos los hombres. Tercero, ya no podemos apelar sin excesiva reserva al programa educativo del humanismo que sostenía que la ignorancia racional e ilustrada era la fuente de la crueldad y la barbarie; el tipo de conocimiento y formación otorgado por esa educación humanística no ha disminuido los niveles de violencia e injusticia en las sociedades occidentales contemporáneas.

La pérdida de confianza en estos tres axiomas de la modernidad ha situado el debate cultural contemporáneo en cinco profundos problemas:

- Las relaciones entre Naturaleza y Cultura;
- El Humanismo y los problemas relativos al antropocentrismo en la dimensión cultural;
- Los fenómenos de Multiculturalidad e Interculturalidad;
- Los nexos actuales entre Cultura y Desarrollo y, La búsqueda de una noción extensa, pero con rasgos distintivos de lo cultural.

Estos complejos problemas preocupan actualmente a los investigadores, teóricos de la cultura, instituciones culturales y organizaciones gubernamentales, en la perspectiva de formular y orientar las políticas culturales que necesita y exige nuestro presente.

### Teorías Contemporáneas de la Cultura

La década de los sesenta de este siglo en occidente es excepcional en la generación de movimientos sociales culturales (musicales, artísticos, sexuales, etc...), pero limitada en sus interrogantes e investigaciones culturales. La inmensa preocupación por los problemas metodológicos y epistemológicos, orienta la discusión principalmente hacia la posesión y construcción del método más adecuado para acercarse a la realidad; los interrogantes epistemológicos, de alguna manera, opacaron las preguntas culturales.

El paradigma funcionalista identificó la cultura con un "sistema autónomo de acción". El estructuralismo interesado por los asuntos atinentes al simbolismo, dedicó sus esfuerzos a análisis de tipo microsociales. El marxismo se obsesionó por caracterizar la cultura como superestructura o ideología.

Es a partir de la década de los ochenta que se reinicia una profunda discusión en el pensamiento occidental sobre la dimensión cultural, que representan según Robert Wuthnow cuatro enfoques: el fenomenológico-hermenéutico (P. Berger, C. Geertz); la antropología cultural (M. Douglas); el neoestructuralismo (M. Foucault, J. Derrida); y, el neomarxismo (J. Habermas, C. Offe, N. García).

Estas cuatro perspectivas comparten en su mirada de la cultura algunos elementos y matizan u insisten en algunos rasgos específicos. Ninguna acepta la separación u estratificación entre lo económico-social y lo cultural, como si fueran esferas independientes o jerárquicas; la cultura hace parte del todo social. Destacan en lo cultural componentes alusivos al lenguaje, la comunicación, los sistemas de clasificación y lo simbólico-expresivo. Reconocen que el lenguaje verbal no es la única forma ni de lenguaje ni de comunicación y los medios de comunicación tampoco son la forma exclusiva de comunicación.

El enfoque fenomenológico-hermenéutico orienta su atención a los reinos del significado e interpretación; la antropología cultural al simbolismo; el neoestructuralismo a los discursos; y, el neomarxismo a los procesos de comunicación. Buscando cada corriente la especificidad de lo cultural en los reinos del significado, el simbolismo, el discurso y la comunicación.

Podemos sostener que la extensividad del concepto de cultura, en las últimas dos décadas, tiene bastante que ver con este giro semiótico que experimenta. Giro que introduce complejos problemas en su noción como las semejanzas y diferencias entre signo y símbolo; nexos y relaciones entre signo y significado; diferencias entre la palabra y el signo; el significado y el significante; lo simbólico y lo imaginario; entre muchos otros asuntos. El investigador latinoamericano N. García Canclini, expresando tal vez este giro, ha definido la cultura como la producción, circulación y consumo de significados.

### La reiterada pregunta por la Identidad Cultural

Paralelamente a la importancia que ha adquirido la visión semiótica de la cultura en occidente, en América Latina el debate cultural pasa por el cuestionamiento y problematización de los fenómenos de la identidad cultural. Tema altamente polémico y que cuenta en Iberoamérica con una larga tradición

### Multiculturalidad e Interculturalidad

Las nociones de sociedad multicultural, pluriétnica o intercultural han empezado a ser reconocidas y divulgadas con insistencia a partir de la década de los ochenta de este siglo. Existe un cierto consenso que vivimos en un mundo y unas sociedades multiculturales. Pero, si observamos con cierto detenimiento, constatamos que estos conceptos se utilizan en sentidos tan opuestos que es conveniente ponerse de acuerdo, en primera instancia, en lo que no significan.

Por tal motivo, el investigador francés Alain Touraine, en un artículo reciente titulado "¿Qué es el multiculturalismo?" (1995), sostiene que se han divulgado en la opinión pública cuatro acepciones que están muy distantes de comprender el fenómeno del multiculturalismo y están tal vez más cerca de la defensa de lo monocultural y la xenofobia, llamando la atención sobre la urgencia de ponernos de acuerdo en lo que no significa multiculturalismo.

La primera identifica la multiculturalidad con la defensa de las minorías y sus derechos. La defensa de las culturas minoritarias puede parecer a primera vista una manifestación de multiculturalismo, pero, en general, lleva en sentido contrario a una especie de fragmentación autista y a la hostilidad ante la coexistencia de culturas diversas. La simple defensa de culturas minoritarias o sojuzgadas no constituye una manifestación o conducta multicultural.

La segunda acepción concibe lo multicultural como el inalienable derecho al respeto de la diferencia; una sociedad multicultural desde esta perspectiva es aquella que no se inmiscuye en "mis" diferencias culturales y las preserva intactas. Es una especie de "laissez faire" cultural (dejar hacer, dejar pasar) que conduce en las sociedades concretas a un relativismo cultural cargado de conflictos irresolubles. Esta postura termina en un individualismo a ultranza o en un gregarismo social intocable. Defiende la perpetuación de la diferencia cultural, pero no la multiculturalidad; una especie de multiculturalismo de la segregación o, inclusive, de la secesión.

Otra visión concibe la multiculturalidad como la simple coexistencia indiferente entre distintas culturas; desde una tolerancia incorrectamente comprendida, considera que la sociedad multicultural es aquella donde subsisten en una cierta indiferencia pluralista varias culturas. No existe interacción entre ellas, sino mera subsistencia irrelevante. Ser multicultural sería no preocuparse por el destino de las otras culturas de mi entorno.

La última versión inadecuada de los fenómenos multiculturales es aquella que los asimila con el rechazo a la cultura occidental y las búsquedas antioccidentales. Al final del siglo está en boga en diversas latitudes y actores sociales un llamamiento antimoderno y antioccidental, para refugiarse aparentemente en "otras" culturas. Por esto es ineludible, más bien, rechazar la polémica identificación entre antioccidentalismo y multiculturalismo.

Estas cuatro acepciones de la multiculturalidad se han convertido en un serio obstáculo para comprender la complejidad del mundo cultural actual; se han convertido, en términos de A. Touraine, en "falsos multiculturalismos". Estamos obligados a realizar esfuerzos reflexivos e investigativos para decantar el sentido profundo de lo multicultural.

Siguiendo las huellas de reflexiones recientes de autores europeos e hispanoparlantes, tal vez los posibles hilos conductores para acercarnos al concepto de sociedad multicultural son:

a.- Hay una frontera que no se puede franquear en la condición multicultural: la que separa el reconocimiento del otro de la obsesión por mi propia identidad. La apertura a la alteridad es un requisito de la multiculturalidad.

b.- Quien no es capaz de reconocerle a cada cultura sus valores y pretensiones de universalidad, no está preparado para asumir la multiculturalidad.

c.- El multiculturalismo sólo tiene sentido como la combinación, en un territorio dado con una relativa unidad social, de una pluralidad de culturas que mantienen permanentes intercambios y

comunicaciones entre actores que utilizan diferentes sentidos de la vida. La coexistencia o simple convivencia de culturas no expresa necesariamente la condición multicultural.

d.- La experiencia multicultural está modificando radicalmente nociones centrales como igualdad, dignidad, diferencia y libertad. Necesitamos un principio de igualdad humana abierto a las diferencias y una noción de libertad no reducida a la simple autonomía del individuo, sino como necesidad de reconocimiento al interior de las comunidades y sus tradiciones concretas. La igualdad abierta a las diferencias presupone la aceptación de la igualdad de valor de las diferentes culturas y el abandono de nociones como culturas "superiores", "avanzadas", "primitivas" o "subdesarrolladas".

e.- Al convertirse las sociedades y los individuos en expresiones multiculturales se plantea ahora como exigencia, no simplemente la preservación cultural, sino el urgente reclamo del reconocimiento universal de la equiparación de las diversas culturas.

Muchos son los problemas y dificultades que nos arrojan estos hilos conductores, pero son un camino más fructífero que los "falsos multiculturalismos". Uno de ellos es la distinción o no entre interculturalidad y multiculturalidad. Para algunos autores son términos equivalentes.

La noción de lo intercultural parte del hecho de que las culturas no se encuentran aisladas ni se producen por generación espontánea; en su diario acontecer tienden a abarcar espacios que le conducen a entrar en relaciones con otras culturas. Y esas relaciones que se establecen entre las culturas es lo que se denomina interculturalidad.

La interculturalidad puede darse de distintos modos, pero, predominantemente, de tres formas. La primera, cuando al entrar en contacto con otras culturas tiende a hacerlas desaparecer estableciendo relaciones de dominación y no reconocimiento. La segunda se da cuando al contactarse dos o más culturas se parte del reconocimiento del contexto y particularidades de la o las otras culturas, estableciéndose una relación de diálogo y respeto que va deviniendo modificaciones significativas en los escenarios simbólicos de las culturas que han entrado en interacción. La tercera, en el caso de que se establezcan relaciones de contacto entre dos o más culturas, pero, aún existiendo relaciones de reconocimiento, las culturas interactuantes no resultan afectadas o modificadas por el encuentro o diálogo.

Por lo anterior, podemos sostener que no toda relación de tipo intercultural es necesariamente multicultural, pero toda relación multicultural es necesariamente intercultural. La primera y tercera relaciones son interculturales, pero no son de carácter multicultural; mientras la segunda es tanto intercultural como multicultural.

### Cultura, Globalización y Región

Los fenómenos contemporáneos de globalización han intensificado las posibilidades de encuentros y conflictos multiculturales. No se trata ahora como en el momento de la internacionalización de una apertura de las fronteras geográficas nacionales para incorporar bienes materiales y simbólicos de los demás países; se trata de que en la globalización interactúan simultáneamente actividades económicas y culturales dispersas generadas por un sistema de múltiples centros donde lo que importa no es la posición geográfica desde donde se actúa sino la velocidad en que se recorre en el mundo. Los mensajes, productos y bienes simbólicos que consumimos ya no se generan en la nación en que vivimos, sino en redes masivas y simultáneas, sin importar decisivamente el lugar de origen para millones de habitantes del planeta. Las fronteras entre lo propio y lo ajeno se desvanecen.

Algunos de los rasgos principales de la etapa de la globalización son: la creciente movilidad de los individuos, la explosión de actores y circuitos internacionales, la crisis del modelo estatal dominante hasta los setenta, las dificultades de legitimidad del Estado-Nación, la pérdida de autonomía de los Estados Nacionales, la explosión de reivindicaciones regionales y de culturas

sojuzgadas; la búsqueda de formas de identidad supranacionales e infranacionales, el predominio de la massmediatización generalizada y la influencia de los medios electrónicos de comunicación, entre muchos otros.

En la dimensión cultural para Iberoamérica, según Néstor García Canclini, el proceso de globalización ha conllevado cuatro grandes transformaciones a partir de los años setenta:

a.- El predominio de las industrias electrónicas de comunicación sobre las formas tradicionales de producción y circulación de cultura, tanto ilustrada como popular.

b.- El desplazamiento de los consumos culturales de los equipamientos públicos (teatros, cines, bibliotecas, casas de la cultura y salas de concierto) a los medios electrónicos que llevan los mensajes a domicilio (radio, televisión, video, internet, etc..).

c.- Disminución del papel de las culturas locales, regionales y nacionales ligadas a territorios e historias particulares en beneficio del incremento de los mensajes generados y distribuidos mediante circuitos transnacionales.

d.- Redistribución de responsabilidades entre Estado e iniciativa privada respecto de la producción, financiamiento y difusión de los bienes culturales.

Si bien puede asumirse la tendencia a la globalización como algo irreversible, los conflictos multiculturales que ésta plantea son principalmente tres: ¿Cuál será el destino de las culturas locales, regionales y nacionales en una etapa de globalización?. ¿Lo global se convertirá en un sustituto de lo local y esto llevará necesariamente a la homogenización cultural?. ¿El modo neoliberal de globalizarnos será el único posible?.

En cuanto al primer interrogante, hay que aceptar la tensión entre una cierta uniformación cultural que intenta convertir a los Estados Unidos y sus modos de vida en el único país que construye la industria cultural de lo imaginario y las diferencias culturales ligadas a esa historia sedimentada de las localidades, regiones y naciones. La identidad cultural ha salido modificada de la experiencia de la globalización, hoy tiende a ser identidad socio-comunicacional más que territorial, pero aún existen circuitos socioculturales en Iberoamérica ligados a lo étnico, lo regional, el patrimonio histórico y las culturas populares.

El circuito cultural conformado por lo histórico-territorial, que incluye saberes, hábitos y experiencias organizadas a lo largo de varias épocas en relación con territorios étnicos, regionales y nacionales, permanece sin ser plenamente diluido por la globalización. El estrechamiento y simultaneidad de la información no necesariamente termina borrando las diferencias culturales. Las políticas culturales locales y regionales cumplirán un papel determinante ante los desafíos que impone la globalización.

Las culturas nacionales no se han extinguido, pero sí expresan hoy, tanto severas modificaciones en su sentido, como designan una memoria histórica bastante inestable que se construye en interacción con referentes culturales transnacionales. Coexisten complejos y contradictorios procesos de declinación de lo nacional (que no son necesariamente anti-nacionales) con dinámicas expansivas de los mercados culturales; un ejemplo de ello es la importancia que han adquirido las ciudades y su conversión, la mayoría de ellas en ciudades de frontera.

El segundo interrogante, plenamente ligado al anterior, implica asumir la globalización como tendencia relativamente irreversible, pero una globalización que, como lo expresa la cultura japonesa, sea una forma cercana al "globalice": lo local globalizado, que no puede confundirse con lo global indiferenciado. Una ciudadanía-mundo que posibilite articular selectivamente lo cultural desde lo local, lo nacional y lo internacional. Un actuar profundamente local y poder pensar globalmente.

La relaciones culturales entre lo global y lo local no tienen que ser obligatoriamente de sustitución o subsunción.

El tercer cuestionamiento surge como un problema inherente a la esencia misma de la multiculturalidad: ¿acaso no existen también diversos modos simbólicos de globalizarnos?. Y siendo consecuentes con la perspectiva multicultural, tendremos que contestar: las diversas maneras en que la globalización incorpora a las distintas naciones y sectores sociales de éstas y el trato que establece con las culturas locales y regionales no puede llevarnos a pensar como si sólo buscara la homogenización. Muchas diferencias nacionales persisten bajo la globalización y en muchos casos esas diferencias terminan convirtiéndose en desigualdades. Por todo lo anterior, nunca dejará de ser una pregunta y también, de alguna manera, una sospecha, el cuestionamiento de si el estilo neoliberal de globalización es el único y más satisfactorio para los desafíos del presente humano.

Una globalización homogenizante que pretenda desconocer las particularidades culturales de las regiones y países terminará inevitablemente negando la multiculturalidad e implementando nuevas formas de dominación y exclusión.

Paralelamente a los procesos de globalización, a finales de la década del setenta de este siglo se inicia una importante discusión sobre la llamada "cuestión regional". Debate que expresa dos grandes preocupaciones que todavía hoy nos embargan: la búsqueda de una metáfora que incluya al mismo tiempo las dimensiones espaciales, histórico-temporales y culturales que posibilite la concepción de actores sociales moviéndose en territorios específicos y, la conciencia, como sostiene el historiador francés Fernando Braudel, de que las regiones y la etnias comparadas con los Estados Nacionales modernos son fenómenos de mucha más larga duración.

Cada región cultural siempre ha surgido de una acumulación de historia prodigiosa, con actores sociales concretos y sus diversidades culturales moviéndose en territorios específicos, mientras los Estados Nacionales a veces tienen algo de arbitrario. El principio de "a un Estado una cultura" es casi siempre una excepción.

La importancia que ha venido adquiriendo lo regional-local a nivel planetario se debe, entre otros motivos, al carácter generalmente contradictorio de las relaciones entre los Estados Nacionales y las regiones y al postergamiento de las demandas regionales y étnicas en los Estados contemporáneos. Los desequilibrios económicos y de poder en relación con los centros han contribuido a la pérdida de legitimidad de los gobiernos centrales.

En una fase de globalización, la región cada día se consolida como un interlocutor insustituible en la conformación del destino cultural y social de sus habitantes.

## Gestión Cultural

La noción de Gestión Cultural ingresa al discurso cultural en Iberoamérica con bastante influencia hacia la segunda mitad de la década de los ochenta, tanto en las instituciones gubernamentales como en los grupos culturales comunitarios. Pretendió ser en sus inicios simplemente una propuesta distinta de actividad cultural a la realizada por denominaciones como "animadores y promotores culturales", "administradores y gerentes culturales" o "trabajadores culturales"; tal vez, las tres nociones utilizadas con preferencia en nuestra región, ya que denominaciones como "mediadores culturales", "ingenieros culturales" o "científicos culturales", importantes en otras latitudes, no tuvieron eco en nuestro medio.

Hoy tenemos que reconocer que estos diversos usos en los países iberoamericanos no son solamente la expresión de un ánimo renovador o diferenciador, sino que contienen insinuaciones y consecuencias relevantes en la dimensión cultural.



Cada una de las tres denominaciones ha tenido un origen histórico y unas intenciones particulares en su sentido; así también su recontextualización práctica y cultural necesariamente ha modificado su sentido histórico originario.

La noción de Animadores y Promotores Culturales posee una importante tradición en España. Parte del presupuesto de la necesidad de animar lo inanimado y del constante riesgo de que la cultura caiga en lo inanimado. Intenta aportar herramientas de conocimiento y de educación artística para enriquecer la creatividad personal y de las comunidades. Otorga a la actividad cultural la función de incrementar y fortalecer la mediación entre los productores y los receptores de cultura. Sus tesis principales son el incremento de las comunidades y el necesario apoyo a la intermediación, que conlleva una gran importancia de lo pedagógico.

La denominación de Gerentes y Administradores Culturales, con un peso significativo en Estados Unidos y Francia, acentúa la posibilidad y necesidad de organizar la actividad cultural con principios y criterios empresariales. Responde a nivel mundial al incremento de los presupuestos en cultura en la década de los setenta y a la conversión de la cultura en un poder público y un sector económico. No insiste tanto en la creatividad como en la urgencia de consolidar equipamientos culturales como empresas. Tal vez su proclama principal es : del equipamiento a la empresa cultural. En Iberoamérica esta visión ha adquirido importancia desde los inicios de los ochenta y existen en la región variados programas de formación con esta denominación.

La construcción Trabajadores Culturales constituye una noción característica y bastante difundida ante todo en América Latina. Posiblemente se basa en una relectura de la obra del pensador italiano Antonio Gramsci, e intenta sugerir la necesidad de romper la distinción entre trabajo material e intelectual. Todo trabajo de alguna manera es un quehacer cultural. Postula por ello la tarea de convertir a todos los ciudadanos en trabajadores de la cultura. Posee una noción extensa de cultura, realiza acciones para el rescate de lo popular y plantea un nexo indisoluble entre educación y cultura. El investigador chileno José Joaquín Brunner, llama a esta presencia gramsciana en el continente latinoamericano un modelo de "competencia hegemónica".

Los diversos países de la región adaptaron a sus realidades y expectativas estas nociones, como también otras (tales como Agentes Culturales, Tejedores o Actores), y conformaron su autoconcepción de la actividad cultural. Algunas comunidades y países las preservan hoy con algunas modificaciones.

Con el ingreso discursivo en los años ochenta de la expresión Gestión Cultural se han planteado por lo menos tres tesis diferenciables y significativas en Iberoamérica:

La sostenida por el escritor peruano Jorge Cornejo, que afirma que la Gestión Cultural incluye y asimila las denominaciones anteriores (ante todo Animadores y promotores Culturales), pero sin existir oposiciones, contradicciones o modificaciones relevantes entre ésta y las anteriores. Comparten sus objetivos, principios y criterios generales; simplemente la Gestión Cultural subsume las denominaciones precedentes.

Aquellos autores que sostienen la necesidad de preservar las denominaciones anteriores, ya que la inclusión del predicado gestión en el ámbito cultural termina borrando las fronteras entre las actividades económicas y los procesos culturales y, por esto, rechazan la expresión Gestión Cultural como una intromisión excesiva de lo económico o mercantil en la dimensión cultural.

Los investigadores que plantean la pertinencia del concepto, como Jesús Martín-Barbero y Néstor García Canclini, quienes consideran que existen transformaciones importantes en la dimensión cultural que insinúan la búsqueda de un expresión próxima a la actual praxis cultural. Advirtiendo en todo momento que lo gestionable en la cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, ya que la libertad, la autonomía y la independencia de los procesos culturales no son gestionables. La expresión Gestión Cultural está ligada por lo menos a cuatro grandes transformaciones contemporáneas de la dimensión cultural:

- a.- La extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos.
- b.- La crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los setenta.
- c.- La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio.
- d.- La aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre Economía y Cultura.

## El Estado y la Cultura

Hablar de Estado y de Cultura de manera simultánea es, desde muchos puntos de vista, una contradicción, en la medida en que el Estado por su propia naturaleza busca unificar y controlar, mientras la cultura es diversa y busca escapar al control. En efecto, mientras que el Estado adelanta procesos a través de los cuales se quiere que todos los ciudadanos obedezcan a unos mismos principios y valores que permitan la mayor unificación posible de la sociedad, la cultura se revela contra esas formas de control por medio de lo que le es más específico, la creación, la transformación, lo lúdico. Es dentro de este contexto que se comprende la famosa frase sarcástica de Nietzsche: "¡Nuevo fenómeno!, el Estado como la estrella para guiar la cultura", con la cual le da respuesta al canciller Bismarck, que viene de proclamar, en 1871, el II Reich en la galería de los espejos de Versalles y, a su regreso a Berlín, va a predicar por primera vez la Kulturkampf, según la cual no es la nación la que debe impulsar y crear la cultura, sino es el Estado el que debe dirigirla y desarrollarla para, de esta manera, extender su poder.

Estado y Nación son los dos representantes de este juego de fuerzas en el que cada uno busca imponerse y destruir al otro, pero donde los resultados son totalmente diferentes, en la medida en que la nación busca lo activo, lo transformador, lo modificador, lo creador y lo diverso, para utilizar el lenguaje de Nietzsche, mientras que el Estado representa lo reactivo, lo conservador, lo que debe permanecer dentro de un orden determinado.

Son las diversas condiciones y circunstancias en las cuales se han desarrollado los acontecimientos históricos, las que ha permitido una mayor o menor imposición de la voluntad del Estado o de la nación y es así como se dieron los grandes totalitarismos de Estado en este siglo, en los cuales se señalaron las pautas del pensamiento de toda la nación pasando por las reglas obligatorias para que se aceptara un proceso cultural, hasta los temas y las formas de expresión en la literatura, la música y el arte. Pero también se ha dado el otro extremo, cuando el Estado ha mirado con desinterés los procesos culturales y los ha dejado sin posibilidades de canalización por falta de apoyo.

La relación entre la cultura y el Estado no es entonces fácil, ni es fácil encontrar reglas generales que puedan ser aplicadas de manera indeterminada porque, de alguna manera, esa relación va desarrollando su propia dinámica. Sin embargo, es claro que la voluntad del Estado se ha ido imponiendo a través de los diversos procesos de educación y formación, y las políticas culturales, en términos generales, obedecen más a una concepción predeterminada de lo que es la cultura y de los intereses de orden político que le corresponden, que a una promoción, gestación y recreación de los distintos procesos en los cuales se desarrollan los valores culturales.

Lo anterior no pretende constituirse en un juicio de valor, sino mostrar, desde una perspectiva de análisis, los elementos que se encuentran en juego dentro de la relación cultura y Estado, la cual, en este momento histórico, es de carácter necesaria y, por esa misma razón, no puede suprimirse ninguno de los dos elementos que la componen. Como consecuencia de lo anterior, las diversas organizaciones estatales dedicadas a la cultura, llámense ministerios de la cultura, o institutos

descentralizados o, inclusive, casas de la cultura, deben tener una alta participación de la sociedad civil en cabeza principalmente de los gestores culturales.

La conformación de consejos regionales de cultura y de fondos mixtos constituye la mejor manera de controlar el intervencionismo del Estado, así como el exceso de particularismo del sector privado. Esta interrelación da la posibilidad a las dos partes de trasladar la tensión y la disputa por las relaciones de poder a un terreno en el cual hay plena consciencia de los intereses que se encuentran en juego debido a que en este tipo de organizaciones la disputa se da entre personas o grupos que buscan el desarrollo de políticas determinadas.

La argumentación aquí presentada busca abrir un debate, pues es claro que se parte de la tesis según la cual el desarrollo de la sociedad y del Estado es el producto de una lucha interna entre las partes en la medida en que tienen y buscan fines distintos, de ahí la importancia de encontrar un terreno fértil para los dos, donde las reglas de juego sean claras.

### Políticas Públicas Culturales

Un terreno fértil para las relaciones entre la sociedad y el Estado conlleva una redefinición de la noción de lo público. Hoy ya no es posible lógicamente e históricamente la identificación entre lo público y lo estatal; la asimilación de lo público a una sola esfera del orden social empobrece tanto a la sociedad como al Estado; más aún, en una época en la cual se sostiene la tesis del declive de la vida pública y el auge de la vida privada (Victoria Camps).

La disputa por la representación de lo público caracteriza a la historia de la modernidad y se reconoce al Estado desde sus inicios como uno de sus interlocutores importantes, pero no el único. Pero en algunos momentos de esa historia de la modernidad se ha pretendido considerar la esfera estatal como la dimensión pública por excelencia. Boaventura De Souza Santos considera que un rasgo típico de la modernidad jurídico-política es la hiper-politización estatal y la despolitización de la vida cotidiana. Hoy consideramos que lo público incluye lo estatal, pero abarca otras dimensiones más allá o allende esta esfera.

Toda persona tiene básicamente tres tipos de actuaciones: públicas, privadas e íntimas. Aunque las distinciones entre unas y otras no son siempre fáciles, lo que de nosotros pertenece a los demás son las actuaciones públicas ya que se relacionan en y para el público; son tanto nuestras, como del prójimo. Y ese tipo de actuaciones las realiza el Estado, las comunidades, diversas instituciones, las familias y los individuos, entre muchos otros.

El carácter público, privado o íntimo de estas actuaciones se deriva principalmente del espacio o escenario en que se desenvuelven. "Hay actuaciones que, al parecer, son necesariamente públicas, dar una conferencia, por ejemplo, pero eso es el segmento último de un proceso que ha de incluir también la preparación e inclusive, hasta quizá un ensayo con un público imaginario, que son actuaciones privadas. A la inversa, odiar es una actuación íntima, siempre y cuando se mantenga en el espacio íntimo en el que se actúa sintiendo, fantaseando, etc., pero no si se prosigue en el espacio público en el que se puede hablar del odio experimentado o se puede actuar contra el sujeto odiado" (C. Castilla del Pino).

Las actuaciones para la preparación y formulación de políticas culturales es realizada contemporáneamente por diversos agentes (Estado, grupos comunitarios, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, individuos, etc.). Una política cultural que sea formulada por un único agente terminará siendo estéril y unilateral, por ejemplo, cuando es exclusivamente el Estado, termina en el "patrimonialismo estadista o "dirigismo estatal", o si el agente es el mercado, culmina en el "mercantilismo cultural" o "privatización" de la vida cultural.

Según José Joaquín Brunner, el mercado no puede gestionar autárquicamente la cultura por tres razones:

1. Porque toda cultura es ante todo un espacio y un proceso de sedimentación de memorias, con largas o medias temporalidades y, lo que produce el mercado es todo lo contrario;
2. El mercado no puede crear los vínculos sociales entre los sujetos que constituyen comunicativamente el sentido colectivo de la vida, ya que él opera evanescente y anónimamente;
3. La cultura necesita y produce una enorme tasa de innovación que surge de las diferencias y conflictos de toda sociedad y, el mercado muchas veces opera por exclusión o estandarización.

Si en décadas anteriores las políticas públicas se consideraban un quehacer y obligación estatal, la necesidad de redimensionar lo público en el ámbito de la cultura ha convertido la formulación de políticas culturales que actualmente compromete al Estado en estrecha relación con múltiples agentes. Las políticas culturales públicas son del Estado y la sociedad entera.

### Políticas Públicas Territoriales

A partir de la década de los ochenta han adquirido una mayor importancia las relaciones entre la cultura y la cuestión regional. Ninguna cultura o política cultural pueden comprenderse sino ligadas a un territorio.

El investigador español Alfons Martinell, ha subrayado que el ingreso de la cuestión regional en la dimensión cultural ha conllevado una distinción que anteriormente era imperceptible: entre finalidades sociales (o principios) y políticas. Las finalidades sociales son estables, permanentes y abstractas; las políticas son dinámicas, dependen de la realidad territorial concreta y del diagnóstico de las necesidades sociales. Una finalidad social se puede orientar a partir de políticas diferentes, desde itinerarios o estrategias que no son coincidentes. Las políticas son un fenómeno fruto de la génesis social, de la mediación de actores sociales y conforman esos itinerarios no coincidentes para conseguir la finalidad. Por ejemplo, la democracia cultural o el respeto a la multiculturalidad o la descentralización cultural, pueden ser buscadas y conquistadas a través de muy diversas políticas.

Aunque la diferenciación entre políticas y finalidades sociales (principios) por momentos se torna difícil, uno de los desafíos contemporáneos es lograr establecer estas fronteras, ya que en muchos casos la formulación de las políticas culturales sólo logra establecer las finalidades, pero no logra transitar hacia las políticas. La finalidad es sólo un paso en la formulación de las políticas culturales.

Un papel central en el diseño de políticas culturales lo cumplen los agentes sociales ubicados en su territorio. Intervienen o pueden intervenir tanto en un sentido positivo como negativo. Su importancia se deriva de sus propias funciones básicas:

- a. Analizan e interpretan la realidad social-territorial y dan respuesta a sus problemáticas, necesidades y demandas;
- b. Posibilitan y canalizan la participación y la incorporación de grupos para la acción;
- c. Son aglutinadores y creadores de estados de opinión sobre temas de preocupación colectiva;
- d. Pueden ayudar a estructurar y a construir las distintas demandas sociales, educativas y culturales;
- e. Ejercen una función prospectiva al descubrir y evidenciar nuevas necesidades o problemáticas de la sociedad.

Además de este papel central de los agentes sociales territoriales en la formulación de políticas, es ineludible tener en cuenta para esa preparación y diseño algunos otros aspectos como:

- a. El grado de posibilidad de desarrollo de una política en el marco territorial determinado. Por ejemplo, posibilidades de gestión, dinamización, adaptación, implantación, estructuración y otras;
- b. El grado de disponibilidad de recursos convenientes en los distintos órdenes financieros, técnicos, humanos, materiales, espaciales, etc..
- c. El grado de conocimiento de que disponemos sobre el tema o campo de actuación, por ejemplo, conocimientos de carácter investigativo, informativo y documental de las comunidades humanas, entre muchos otros;
- d. Nivel de los recursos para la aplicación de la política, tales como recursos políticos, cognitivos, financieros, administrativos, organizativos, etc..

La tesis principal de Martinell es que una política cultural territorial en ningún caso se podrá realizar si no coincide con la estructuración de los agentes sociales en su conjunto. Y en general, la formulación de políticas culturales en Iberoamérica no ha insistido en esta coincidencia ni en el papel determinante de los agentes sociales territoriales en su adecuada formulación.

### Nociones y Desarrollo Histórico en Iberoamérica

El debate sobre las políticas culturales en Iberoamérica ha girado en torno a cuatro tesis: su ausencia o inexistencia; su descontextualización; la existencia de vacíos o lagunas; su inaplicabilidad práctica. Tal vez, la única de las anteriores que consideramos plenamente problemática, es la primera: la ausencia de políticas culturales. En la región existe una tradición y una historia de políticas culturales que podríamos remontarla hasta los pueblos indígenas. Más plausibles y discutibles son las otras tres tesis.

La periodización propuesta por el investigador argentino Edwin Harvey plantea por lo menos la existencia de seis momentos históricos en las políticas culturales en este siglo.

El primer período abarca las tres primeras décadas y se caracteriza por el predominio del mecenazgo oficial en que el Estado realiza acciones coyunturales de apoyo y subsidio en el campo principalmente de las artes.

El segundo se considera como la transición de los años treinta, en que aparecen organismos administrativos nacionales de fomento y apoyo a la cultura de carácter permanente y, las actividades se dirigen tanto a la protección del patrimonio histórico como del artístico.

Un tercer momento en el contexto de la postguerra y la década de los cincuenta, en que se crean las primeras Organizaciones Intergubernamentales de carácter mundial alrededor de las Naciones Unidas. Se acentúa la acción internacional en Educación y Cultura, como también el apoyo y la preocupación por el papel cultural de las industrias culturales (principalmente radio, televisión, periodismo y cine).

Un cuarto período, ubicado en los años sesenta, caracterizado por el nacimiento en la mayoría de países de Iberoamérica de Organismos Nacionales de apoyo y fomento de la dimensión cultural, así como el surgimiento de una legislación cultural en temas constitucionales, propiedad intelectual, bibliotecas, financiamiento, entre otros.

El quinto momento, en la década de los setenta, donde el tema y el problema cultural se convierte en ineludible, se inicia con la importante Conferencia de Venecia sobre Políticas Culturales que, dentro de sus recomendaciones, llama a los países a realizar reuniones continentales para esclarecer una posición ante las Políticas Culturales regionales. Las acciones internacionales se incrementan en forma relevante y se vincula la dimensión cultural a políticas de planeación. Por ejemplo, en Bogotá, Colombia, en 1978, se realiza la Conferencia

Intergubernamental sobre Políticas Culturales para América Latina y el Caribe, que postula destacadas recomendaciones para los países de la región.

El sexto período, en los años ochenta, introduce un importante acento en los asuntos relativos al financiamiento cultural y un conjunto de investigaciones realizadas por los centros académicos. A partir de esta etapa son destacables tres aspectos: la discusión por el papel y límites del Estado en la formulación de las Políticas Culturales; la preocupación por un cualitativo incremento en la participación de la sociedad en su conjunto y el papel destacado de la comunidad universitaria en las acciones relativas a su formulación.

Aunque son múltiples los conceptos o aproximaciones a la noción de Políticas culturales, queremos aludir a tres de ellas:

Néstor García Canclini concibe la política cultural como el conjunto de acciones que realizan diversos agentes para orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales y obtener consenso o disenso sobre un tipo de orden social. Nunca una Política Cultural puede ser formulada por un sólo agente, así éste sea sólo el mercado o el Estado o la comunidad autogestionaria.

José Joaquín Brunner, en forma sintética, considera que son las oportunidades para actuar en un circuito cultural (producción, circulación y consumo de bienes culturales). Los componentes de este circuito cultural son básicamente cinco: agentes habituales, medios de producción, medios de circulación, públicos y organizaciones (Estado - Mercado - Asociaciones Voluntarias).

Alfons Martinell establece la distinción entre finalidades sociales y políticas culturales. Las primeras son estables y accesibles por itinerarios o estrategias que no son necesariamente coincidentes; las políticas, en cambio, son dinámicas y dependen de una realidad territorial concreta. Por tanto, una finalidad social se puede orientar a partir de políticas diferentes. Al ser las políticas siempre expresión de un fenómeno de génesis y mediación social, las Políticas Culturales son siempre territoriales.

### III. Economía de la Cultura

#### Sistemas y Financiamiento Cultural

La década de los ochenta de este siglo, en la dimensión cultural iberoamericana, manifiesta como una de sus preocupaciones centrales la reflexión y la investigación sobre nuestra economía de la cultura. El reconocimiento social de la función económica de la cultura, las transformaciones en el Estado, la relevancia de la cuestión regional, los agudos problemas en su financiamiento y la escasez de información estadística sobre el tema, llevarán a organismos nacionales e internacionales y a algunas universidades de la región a dedicar significativos esfuerzos en la clarificación de las características de la economía cultural iberoamericana. Momento emblemático de estas preocupaciones es la creación, en noviembre de 1984 de la "Asociación para el Desarrollo y la Difusión de la Economía de la Cultura" en Europa, con gran presencia de investigadores españoles.

Si en las décadas anteriores el tema de la financiación cultural hacia parte de las recomendaciones de las diferentes conferencias intergubernamentales, su ligazón a ese espectro más extenso de la economía de la cultura enriqueció tanto la investigación cultural, como las distintas propuestas para asumir los desafíos de la financiación cultural.

La Conferencia de Venecia (1970) llamaba a incrementar los presupuestos de los Estados nacionales en correspondencia con las necesidades culturales y al estímulo fiscal para las inversiones culturales. La conferencia sobre Políticas Culturales en América y el Caribe, realizada en Bogotá (1978), dedicó un punto especial de sus recomendaciones a los asuntos relativos al

financiamiento del desarrollo cultural nacional, enfatizando la urgencia de crear fondos nacionales de apoyo y fomento cultural y artístico; así como a compartir responsabilidades entre el sector público y privado en la materia. Y la conferencia Mundial sobre Políticas Culturales de México (1982), recomendó el establecimiento de un porcentaje fijo anual para el financiamiento de la cultura en los presupuestos estatales y una mejor asignación de estos recursos; también llamó al aprovechamiento de las más diversas fuentes de financiación, tales como recursos extrapresupuestarios, cooperación bilateral y multilateral, instituciones privadas, fundaciones, organismos interregionales, instituciones internacionales, entre otras.

La tematización de los asuntos financieros en el horizonte de la economía de la cultura ha conllevado consecuencias como:

1. Los asuntos relativos al financiamiento tienen que interrelacionarse estrechamente con complejos problemas del quehacer cultural, como la formación de públicos, la oferta cultural, las industrias culturales, los mercados, la democratización, el consumo, los empleos culturales, el Estado y el mercado cultural, la información cultural, etc.
2. Todo análisis debe investigar a fondo las características culturales del contexto, ya que el sector cultural es producto de un proceso de diferenciación de actividades con importantes rasgos territoriales. En algunos casos, se incluyen educación, recreación, deporte, ciencia, técnica, áreas artísticas, etc., y en otras no, demarcando cada comunidad las diferencias de acuerdo con sus respectivas nociones de cultura.
3. La conveniencia de delimitar los asuntos relativos al financiamiento tanto en el campo cultural como en las políticas culturales, ya que el primero siempre rebasa al segundo.
4. La crisis global de los modelos de organización de las sociedades contemporáneas y el actual desdibujamiento de las fronteras entre lo público y lo privado, ha generado creativas e imaginativas formas de respuesta de las comunidades para su salud cultural.
5. Especial significación poseen en los escenarios del financiamiento cultural los procesos de regionalización, integración postnacional, descentralización y autonomización, que experimentan las sociedades contemporáneas.

Aún existiendo rasgos bastante heterogéneos en los sistemas de financiamiento en los países iberoamericanos, como lo muestran las investigaciones de Mary Bautista sobre el financiamiento de la cultura en Iberoamérica entre 1989 y 1995, se pueden destacar algunos rasgos comunes y otros específicos de las realidades nacionales.

El primer elemento común es la constatación de que el presupuesto estatal sigue siendo el soporte más importante del financiamiento de las políticas culturales en los países iberoamericanos. Subrayándose que esto es pertinente para el financiamiento de las políticas culturales (por el papel que continúa teniendo el Estado en su formulación), ya que muchas actividades del conjunto del quehacer cultural son nutridas por otros recursos. El financiamiento estatal de las políticas culturales se reafirma con el importante papel que la Banca Central (la cual, en general es del Estado, aun cuando mantiene relativa independencia de los gobiernos centrales) en la mayoría de países iberoamericanos cumple en el apoyo y fomento de las culturas nacionales.

El segundo rasgo es la gran creatividad y flexibilidad que los países y comunidades han manifestado en los procesos de búsqueda, consolidación y apoyo financiero de las actividades culturales. Especial significación han adquirido las instancias municipales y locales; así como sistemas autogestionarios y mixtos de financiamiento cultural.

La tercera tendencia es la conformación en Iberoamérica de sistemas culturales que logran coordinar y concertar cinco formas de financiación de la cultura y las políticas culturales: pública; comunitaria; privada; mixta e internacional. Y lo que otorga mayor cohesión a estas distintas formas es la incorporación en la región de un trabajo cultural a través de planes, programas y proyectos. Podemos sostener que la planeación a través de proyectos culturales ha ganado



terreno en Iberoamérica en la última década. Aunque en algunos órdenes predomina una de las cinco formas de financiación, la lógica del trabajo por proyectos hace bastante plausible la cofinanciación.

En materia de financiamiento, la reunión de Ministros de Cultura de los países iberoamericanos en Puerto España (1994), en relación con las posibilidades y dificultades que enfrentan los proyectos, elaboró las siguientes conclusiones:

1. Se han venido reduciendo los recursos financieros del Gobierno y del sector privado para los proyectos culturales, como consecuencia de los ajustes estructurales establecidos en la región, así como los fondos de la comunidad internacional de cooperantes.
2. Los Gobiernos enfrentan el problema de que los proyectos culturales tienen menos prioridad en la jerarquía de los otros sectores, como la educación y la salud.
3. Se requiere que en la región se utilicen planteamientos aún más creativos para el financiamiento de los proyectos: a.- convertir los proyectos culturales en empresas económicamente viables, con miras a que sean autosuficientes o que se incorporen al sector de la industria cultural; b. compartir regionalmente la carga del financiamiento de proyectos que incluya la participación de varios países, adoptando criterios de beneficio comercial mediante la incorporación del sector turístico y el mercadeo en medios de comunicación.

Aun en medio de nuestra heterogeneidad e inventiva cultural, las características actuales del financiamiento de la cultura y las políticas culturales, señalan la necesidad de realizar esfuerzos encaminados a:

1. Fortalecer los procesos que contribuyan al fortalecimiento de las administraciones locales.
2. Realizar esfuerzos significativos en una formación cultural que incida profundamente en la formación de públicos para la cultura.
3. Continuar la formación de adecuados administradores y gestores culturales para mejorar los procesos de gestión de planes, programas y proyectos
4. Mejorar los métodos de recolección de información estadística en la dimensión cultural.
5. Construir mecanismos para la gestión de los fondos culturales a través de consensos y control comunitarios ( veedurías, fiscalización y seguimiento ).
6. Profundizar la creatividad e inventiva de las administraciones locales en la obtención de recursos financieros de fuentes variadas.

### Consumo Cultural en Iberoamérica

La primera dificultad para abordar el tema del consumo cultural ha sido la discusión sobre las características propias del consumo cultural. En general, los esquemas dominantes en los años sesenta y setenta de este siglo, asociaban el consumo a gastos suntuarios, escenario del control económico y político o consumismo; también pretendían explicar el consumo desde una ciencia exclusivamente. Los economistas, de manera bastante compleja, lo explican por relaciones entre precios y salarios, inflación, leyes de expansión y contracción de los mercados; las ciencias sociales insistían en factores cualitativos determinados por las interacciones sociales.

La determinación de las características del consumo cultural exigían la superación de modelos científicos unilaterales y el reconocimiento de la función del consumo en la vida social.

Néstor García Canclini se ha acercado a una noción de consumo cultural proveniente de diversas disciplinas: es un acto donde las clases y grupos compiten por la apropiación del producto social, que distingue simbólicamente, integra y comunica, objetiva los deseos y ritualiza su satisfacción.



Francesco Morace, desde una perspectiva histórica, considera que los últimos treinta años se pueden caracterizar como tres períodos de la historia social del consumo, muy ligados a las transformaciones de las identidades y de la historia social del consumo: los años 70 signados por la “ideología del consumo” y su concepción del “producto señalético”; los 80, por la “cultura del consumo” y el “producto mímico”; y los 90, por el “proyecto del consumo” y el “producto mayéutico” (en que entran en diálogo los proyectos de vida y los productos consumidos, adquiriendo gran relevancia lo ecológico y lo cultural en el consumo).

Según los trabajos recientes de N. García Canclini, la cultura iberoamericana, debido a las nuevas condiciones tecnológicas, económicas y políticas de fin de siglo, ha transitado de la producción a un relativo predominio del consumo cultural. La expansión de las industrias electrónicas de comunicación, el desplazamiento del consumo a los medios electrónicos y la disminución del papel de las culturas nacionales, la modificación de los medios masivos clásicos (radio, cine, televisión) en sus usos por la fusión de informática y telecomunicaciones, hacen necesario examinar en forma conjunta los cambios en la producción, circulación y consumo de cultura.

En el período de los últimos quince años, en los países latinoamericanos por ejemplo, se revela un crecimiento bastante distorsionado entre producción y consumo cultural; tanto en comparación con los movimientos a escala mundial como por los desniveles internos en nuestra región y dentro de cada país. Progresivamente se acentúa su lugar periférico en la producción y comercialización de productos culturales. Según este investigador, en 1980 América Latina y El Caribe exportaron 342 millones de dólares en bienes culturales (0.8% de las exportaciones mundiales) e importaron 1.747 millones de dólares, con un déficit en su balanza de pagos de 1.405 millones; siendo además bajo el volumen de importaciones culturales, con tan sólo un 4.5% de las importaciones mundiales. Mientras el Mercado Común Europeo, con 7% de la población mundial, exporta 37.5% e importa 43.6% de los bienes culturales comercializados.

En términos generales se manifiesta en gran parte de los países iberoamericanos una asimetría entre una producción endógena débil y un consumo importante. Diferenciándose tres tipos de sociedades nacionales. España, Argentina y México, que continúan siendo los mayores exportadores de la región iberoamericana; un grupo de países incipientemente exportadores y de importaciones relativamente elevadas, como Chile, Perú y Colombia; y un tercer grupo, que se está convirtiendo casi netamente en importador.

En algunas áreas de la producción cultural latinoamericana, la situación es bastante dramática, como es el caso de las tecnologías avanzadas y las autopistas de la información: satélites, computadoras, faxes, entre otras. Agudizándose nuevas formas de desigualdad comunicacional entre países centrales y periféricos.

Las tres tendencias dominantes en el consumo cultural en Iberoamérica a partir de la década de los ochenta pueden ser:

1. En el conjunto de los procesos de producción, circulación y consumo de cultura, empiezan a predominar los dos últimos sobre el primero. La mayoría de los países iberoamericanos se caracteriza en el momento actual por una producción propia débil y un consumo más o menos significativo.
2. Se ha transitado en la región desde un desarrollo cultural ligado a la integración nacional, que caracterizó en Latinoamérica la época de 1930 a 1960, hasta los fenómenos de la globalización. Un reordenamiento global de la dimensión cultural, que no elimina necesariamente las profundas desigualdades económicas y culturales.
3. Los países iberoamericanos en el ámbito nivel cultural hacen parte de las comunidades internacionales de consumidores. Sociedad de consumidores que ha posibilitado escenarios inimaginables en épocas anteriores como el nacimiento, según Renato Ortiz, de una cultura internacional-popular, pero también de complejas manifestaciones de estandarización cultural.

Las tendencias declinantes en la producción cultural y las posibilidades de ingresar a una globalización no homogeneizante, requieren de dos esfuerzos paralelos: la formulación de políticas culturales acordes con las praxis sociales contemporáneas, que incidan en el conjunto de la producción, circulación y consumo de cultura, y la consolidación real de la integración cultural iberoamericana. Una integración regional acompañada ineludiblemente de importantes acciones en educación, políticas culturales y diversidad cultural.

### Industrias y Mercados Culturales en la Región

Uno de los temas más apasionantes y polémicos de la economía de la cultura en este siglo han sido las industrias culturales. En la década de los cuarenta los filósofos frankfurtianos M. Horkheimer y T. Adorno utilizaron el concepto de "industria cultural" con un tono bastante crítico, en el sentido de una desnaturalización del sentido del arte y la cultura; y a partir de este momento, el debate ha tendido por momentos a cierta polarización. Entre quienes sienten ante las industrias culturales una desconfianza fundamental y sin matices, y aquellos que consideran que esas industrias son la clave del quehacer cultural y el lugar del ejercicio de la democracia social.

Los argumentos reiterados de los primeros son los siguientes: no son producto de las necesidades humanas genuinas; son exclusivamente entretenimiento y distracción; trivializan por su afán de una producción estandarizada; no retan a pensar y criticar el mundo social; manifiestan el culto al espectáculo y la moda; son la consecuencia de una transnacionalización subordinada.

Los argumentos de los segundos giran en torno a los siguientes aspectos: posibilitan abundancia, diversificación y productos de bajo costo; mejoran la cantidad de la información y su inmediatez; dan importancia al consumidor; extienden las posibilidades de creación; contribuyen a una democracia eficaz.

La polarización de las posiciones ante las industrias culturales, llevó a la Unesco a convocar, a principios de los años ochenta, un Comité de Expertos, que intentara un enfoque equilibrado y matizado de la función de las industrias culturales en las sociedades contemporáneas.

La primera dificultad que enfrentó este Comité fue una definición aproximada de industria cultural, la cual, con inevitables divergencias, se acerca a la siguiente: "se considera que existe una industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales y comerciales, es decir, en serie y aplicando estrategias de carácter económico".

La segunda dificultad fue identificar los problemas más apremiantes que experimentan las llamadas industrias culturales, antes de tomar una posición maniquea sobre sus absolutas bondades o límites insalvables. Los problemas que resaltó este Comité fueron ante todo tres:

1. La propiedad y el control de los medios de producción y de los circuitos de distribución, son los factores determinantes en el uso de las distintas industrias culturales y no ella en sí misma.
2. Existen industrias de muy diversos tipos y características, que obligan a realizar estrictas investigaciones por sectores y subsectores. Su altísimo nivel de especialización y de funciones, no permite hacer juicios abstractos y universales sobre éstas en conjunto.
3. ¿Se han sometido todos los creadores en el escenario de las industrias culturales a la mercantilización, entendida como la prioridad de intereses de rentabilidad económica sobre calidades estéticas y culturales?. Los criterios económicos pueden ser medios, pero no fines exclusivos de las industrias culturales.

El investigador Augustin Girard, en esta misma perspectiva de análisis no unilateral de las industrias culturales, señala aspectos matizados como:

- a. Las industrias culturales amplían cuantitativamente el acceso a productos culturales, pero en muchos casos con preferencia sólo por obras producidas por las industrias culturales.
- b. Se manifiesta en ocasiones, como consecuencias de algunos usos de las industrias culturales, la crisis del espectáculo “cara al público”.
- c. La descentralización y democratización cultural no avanza al ritmo que exige la demanda cultural.
- d. Las acciones de las industrias culturales son a veces asimétricas y desequilibradas en relación con las necesidades de los públicos.
- e. Algunos espacios y acciones de la industrias culturales han logrado un importante acercamiento entre creación y difusión.
- f. Existen modalidades en su utilización que poseen criterios culturales y acciones que desencadenan las industrias culturales, que no son culturales.

Mundialmente, el momento de mayor expansión de las industrias culturales fueron los años 50 y 60 de este siglo. Según R. Zallo, esta expansión estuvo motivada por importantes oleadas inversoras, altas productividades, el casi pleno empleo y el desarrollo acelerado de las industrias de bienes de consumo. “Nacía la sociedad de consumo”, afirma.

Pero a partir de la crisis estructural y prolongada (aproximadamente 1967-68 ) se trastoca el proceso de alta expansión de éstas. Las industrias culturales más afectadas como efecto de esta crisis, entre los 70 y 80, fueron las que tenían una relación editorial con el mercado (en 1969 crisis de sobreinversión/sobreproducción en Hollywood), la industria discográfica y la industria editorial.

En este período de crisis, el sector cultural adquirió características, según R. Zallo, tales como:

- a. La promoción procesos de reconversión y de ajuste, que implicó la destrucción de activos y capitales, ante todo en las industrias tradicionales, y permitió reflotar las editoriales y la prensa, mientras que casi desaparecían por la competencia internacional las industrias nacionales del cine y el disco; se liberaron capitales importantes hacia áreas con tendencia a la desregulación como la radio y la televisión comerciales.
- b. Se incrementaron los fondos para la búsqueda de nuevos espacios rentables y de amplia movilidad de capitales. El audiovisual se caracterizó por su efecto centrípeto.
- c. El marco espacial de la competencia se fue progresivamente desplazando al plano transnacional en la mayoría de las industrias culturales.
- d. Se iniciaron agudos replanteamientos en el papel de los estados en la economía cultural. En los casos de las telecomunicaciones y la industria de audiovisuales, los Estados empezaron a asumir con distintos grados fenómenos de desregulación, neorregulación o privatización.

Desde mediados de los 80, se presentaron signos de recuperación y en los primeros años de 1990 comienzan a manifestarse indicios de debilitamiento en varias industrias culturales. Manifestándose distintas respuestas de acuerdo con las ramas específicas de las industrias y al sistema público, privado, comunitario, internacional, de su financiamiento.

Por ejemplo, la radio, que se vio desplazada de las preferencias colectivas por la televisión, optó como reacción el dotarse de una programación complementaria y adaptativa, generalista o especializada, como también profundizar su descentralización. La televisión, concebida como un servicio público, afrontó graves periodos de crecimiento de sus costos y estancamiento de sus

ingresos; con clara excepción de la televisión comercial, que busca entonces su financiación principal a través de la publicidad. Es necesario destacar que la diferenciación de los productos y la ampliación del gasto publicitario altera significativamente los ritmos de crecimiento o estancamiento de las industrias culturales en las condiciones económicas a partir de la década de los 90.

La tendencia dominante en las industrias culturales iberoamericanas, a partir de los años 80, ha transitado hacia una asimetría entre la producción endógena y el consumo, como ya lo hemos señalado anteriormente.

La tesis sostenida por Néstor García Canclini sobre la última etapa de las industrias culturales iberoamericanas, es que acentúan, año tras año, su lugar periférico en la producción y comercialización de productos culturales. Sus investigaciones empíricas han sido realizadas especialmente en el campo de las editoriales, cine, televisión y vídeo y autopistas de la comunicación.

Argentina y México, que contaron entre 1940 y 1970, con una próspera producción de libros y revistas nacionales, experimentan durante la década de los 80 el derrumbamiento de las cifras de ventas, la quiebra de decenas de editoriales y el decaimiento del comercio entre los países latinoamericanos. Situación que resulta bastante paradójica al partir de que la edición de libros en América Latina era más barata que en Europa y que el crecimiento de la población universitaria era importante para esos años

Países como México, Argentina y Brasil, que antes de 1975 podía llegar a producir 100 películas anualmente, luego de 1980 su promedio anual no ha llegado ni a 10 filmes por año. Según información de este mismo autor, durante los últimos quince años se han cerrado cerca de la mitad de las salas cinematográficas en América Latina. La declinación de los espectáculos públicos debido al auge del consumo de cultura a domicilio, presenta síntomas aún más graves en los países latinoamericanos, por el debilitamiento de los fondos estatales a la cinematografía y la difícil readecuación de las producciones nacionales a las actuales condiciones de coproducción transnacional.

En el conjunto de América Latina, la televisión y el vídeo muestran serios obstáculos en su óptimo aprovechamiento, y aun mayores dificultades en sus posibilidades de exportación. Se transmiten en la región aproximadamente 500.000 horas anuales de televisión; en muchos de estos mismos países la proporción de videocaseteras por hogar es mucho mayor que en algunos países europeos; la televisión por cable y por antenas parabólicas se convierte en un negocio muy apetecido en la región. La conclusión de este panorama es que somos actualmente débiles en la producción endógena para esos medios, pero se ha incrementado el consumo audiovisual. En general, existe una baja representación en las pantallas latinoamericanas de la producción propia y una enorme presencia en esas mismas de la producción cultural principalmente de los Estados Unidos.

Si en el campo de los medios masivos clásicos existe una débil producción endógena en el nivel informático de las comunicaciones, la producción propia es casi que nula. Las posibilidades de competir en computadoras, satélites, faxes, correo electrónico, ofimática, etc., es bastante compleja.

La ineficiente adaptación de las industrias culturales latinoamericanas y los agudos problemas económicos de los últimos tiempos han debilitado la producción endógena y las posibilidades de actuar competitivamente en una globalización predominantemente neoliberal. Por tanto, es ineludible un riguroso esfuerzo de los países iberoamericanos para adecuar sus políticas culturales y sus procesos de gestión a las tendencias actuales de las industrias culturales, en una época de transnacionalización y de globalización.

## La Cooperación Internacional

Desde la Conferencia Intergubernamental de Venecia (1970), se realizaron algunas tímidas recomendaciones sobre el sentido de la cooperación cultural internacional. El llamado principal de esta conferencia fue la formalización de acuerdos bilaterales y multilaterales de ayuda, destinados a incrementar los aportes financieros a los distintos sectores del patrimonio y del desarrollo cultural nacional. Visión sólo limitada a una imagen restrictiva de la cooperación como ayuda y limitada a una noción de cultura identificada con el patrimonio y la cultura nacional.

La Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales en Ciudad de México (1982), en cambio, dedicó parte importante de sus deliberaciones al tema de la cooperación cultural internacional.

La anterior conferencia señaló que una amplia cooperación y comprensión cultural es el presupuesto más importante para lograr un clima de respeto, confianza, diálogo y paz entre las naciones; destacándose que la vigencia de esta cooperación es la muestra viva del respeto a la identidad, dignidad y valor de cada cultura. Diagnosticó que existen desequilibrios preocupantes en la instrumentación de las relaciones culturales internacionales, que muestran prejuicios en la esfera cultural, desconocimiento de las minorías culturales y falta de solidaridad interestatal. Por los motivos anteriores recomendó la aplicación de los mecanismos de la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo, el reconocimiento de las civilizaciones islámicas, la preservación del patrimonio cultural en América Latina y el Caribe, el apoyo a organizaciones internacionales no gubernamentales y la cooperación cultural mediterránea.

En una etapa como la actual, en que experimentamos una crisis global de los modelos de organización y funcionamiento de las sociedades contemporáneas y en que se enfrentan diversas propuestas de globalización cultural, la cooperación no puede ser entendida como un acto de ayuda, sino como la mejor expresión del respeto y potencialización de nuestra multiculturalidad. Los problemas que enfrenta la economía de la cultura iberoamericana en su financiamiento, mercados e industrias culturales y consumo exigen una labor rigurosa de cooperación entre los países iberoamericanos; una cooperación que no sea solamente un enunciado teórico sino que construya instrumentos prácticos para su realización.

Tres de las áreas urgentes que debe tener esta cooperación cultural iberoamericana son las siguientes: el trabajar a través de la gestión de proyectos, el énfasis en los proyectos de formación y difusión.

Existe una gama importante de instituciones que apoya esta cooperación iberoamericana, tales como (sin ánimo de agotarlas) son: El Proyecto Alfa; Becas Mutis; Comett; Convenio Andrés Bello: Iberoamérica; Cre-Columbus; Cytod España; Erasmus; AECI-ICI: España; Ministerios de Asuntos Exteriores de los Países Iberoamericanos; la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, entre muchas otras.

#### IV. Metodologías para la Gestión Cultural

##### Actores y agentes de los procesos de gestión

En materia de cultura y de gestión cultural nos encontramos con un fenómeno que las hace únicas y diferentes y por eso de especial interés. Este fenómeno es, que no existen modelos generales que se puedan aplicar como sucede en casi todas las construcciones del saber en Occidente. La cultura y la gestión cultural requieren del conocimiento y el reconocimiento del contexto en el cual se da una cultura y en el que se hace una gestión, por eso se encuentra con frecuencia que servicios que funcionan en una parte no funcionan en otra y no es por ineficiencia, sino porque se encuentran en diferentes contextos.

Si llevamos al extremo esta tesis, se podría decir que no se puede decir nada a propósito del tema, pero es claro que sí se puede hablar de nociones de carácter general, las cuales deben ser contextualizadas. Esto significa que el gestor cultural es un promotor y un agente de cambio, en la

medida que tiene que generar políticas que son el resultado del estudio y la investigación del medio cultural en el cual se encuentra el servicio de gestión.

Pero veamos un poco más lo de no poder aplicar modelos generales que hace del gestor cultural alguien peculiar. En efecto, es tradición en Occidente afirmar que el pensamiento racional surgió de manera sistemática a partir de Tales de Mileto, cuando predijo un eclipse de sol en el año 585 a.C. En realidad no era una predicción a nivel de iluminación y adivinación, era simplemente la construcción de un modelo que le permitía decir con certeza cada cuánto se iba a dar un eclipse. Lo que hizo Tales fue inventarse una manera de pensamiento basado en modelos, teorías e hipótesis que buscan convertirse en leyes y verdades. Un saber que se construye a partir de otro saber, no como desarrollo y continuación, sino como ruptura, como lucha, como transformación, con el fin de verificar o explicar un fenómeno o un acontecimiento de manera satisfactoria.

La peculiaridad del gestor cultural radica en que él debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con el conocimiento que tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido, confrontando y desarrollando las distintas formas de expresión y manifestación cultural, las cuales comprenden los fenómenos del orden político y social. También debe, en su tarea de gestor, encontrar las relaciones que deben darse entre la Institución y la comunidad, siendo él el enlace entre las dos. Lo anterior quiere decir :

1. Que el gestor no puede llegar a imponer un saber, sino a seleccionar y reconstruir su propio saber en función de los resultados obtenidos en su estudio del contexto social del lugar donde se encuentra.
2. Que la labor de un gestor es bien diferente de la de un administrador o un gerente. En efecto: el administrador de una empresa o Institución cultural es, en términos muy generales, una persona que se encuentra al servicio de una organización, la cual sabe claramente lo que tiene y lo que quiere, y el administrador es la persona encargada de poner en óptimas condiciones esa relación para hacerla lo más rentable posible. El gerente por su parte busca, a partir de lo que se tiene, un mayor crecimiento de la organización y dirigir y seleccionar las nuevas propuestas, que permitan obtener los mayores beneficios. El gestor cultural engloba al administrador y al gerente, pero además tiene otras tareas como por ejemplo la de gestar proyectos y llevarlos con éxito en su desarrollo. Todo eso, tal y como lo hemos anotado, siendo el resultado del análisis y conocimiento de la contextualidad en la cual se va actuar y a la que se quiere llegar.
3. De acuerdo con lo anterior el trabajo de gestor cultural a quién corresponde: ¿a genios o a diletantes que tienen un mar de conocimientos y un centímetro de profundidad ?; ni lo uno ni lo otro, pero sí se requiere una formación conceptual sólida y al mismo tiempo una formación igualmente sólida en gestión y ejecución de proyectos. Es de todos modos una persona con unas características muy especiales que no son fáciles de encontrar en países donde no existen altos niveles de educación superior. Sin embargo, hay otras características de la calidad personal del gestor que pueden compensar en buena parte las carencias profesionales. Veamos algunas de ellas:
  - A Como ya se dijo, analizar y conocer el medio donde se va actuar para desarrollar un trabajo óptimo.
  - B Saberse rodear muy bien y conocer las capacidades y destrezas de las personas con las cuales se trabaja, sin pretender, y esto es lo importante, que todos tengan las mismas capacidades, o que todos deban o puedan realizar las mismas actividades. Es fundamental en este trabajo y en cualquier otro, saber lo que pueden hacer cada una de las personas que trabajan con uno, saber que es lo que mejor hacen y pueden llegara hacer y permitirles que lo hagan. El día que se deje hacer a las personas lo que saben hacer, en lugar de cambiarlas de puesto y llevarlas a su más alto nivel de ineficiencia, daremos un paso importante. La promoción debe consistir en mejorar su salario, en ampliar su espacio de acción, en darle mas posibilidades y elementos para que pueda seguir desarrollando y mejorando su actividad.
  - C Ser creativo, pero sabiendo sustentar sus proyectos, no al voluntarista que piensa que lo

limitan sin argumentar, sin mostrar posibilidades y viabilidad en las propuestas, sin mostrar resultados. Un creador, como todo creador, es disciplinado. La inspiración sólo aparece después de conocer lo que se va hacer y después de muchas horas de trabajo.

- D Conocer sus propias limitaciones para reconocer a otros que pueden desarrollar tareas y de esta manera no ser autoritario. El autoritarismo personal, no el institucional, es fruto de inseguridades y limitaciones no reconocidas. Si se reconocen pasan a ser elementos positivos para quien las tiene
- E Trabajar plenamente en la actividad que se tiene y no tomar el cargo para el cual ha sido nombrado como un momento de transición, o como un simple trampolín para llegar a otro trabajo.
- F Saberse comunicar con claridad para comprometer a los demás en las tareas que se buscan.
- G Evitar tener un grupo de personas que sea más cercano, porque filtran las críticas, porque evitan que se conozcan los problemas más sensibles y especialmente porque suprimen el espíritu crítico que es el único que permite una permanente mejoría.
- H Buscar la excelencia y calidad.
- I Tener claro que el poder y la autoridad no surgen del cargo mismo. La gestión no puede ejercerse de arriba hacia abajo, de manera vertical porque eso entraba cualquier desarrollo y deseo creador. El poder, como dice Michel Foucault, "viene de abajo, es decir, que no hay, en el principio de las relaciones de poder, y como matriz general, una oposición binaria y global entre dominadores y dominados, reflejándose esa dualidad de arriba abajo y en grupos cada vez más restringidos hasta la profundidad de grupo social, Más bien hay que suponer que las relaciones de fuerza múltiple que se forman en los aparatos de producción, las familias, los grupos restringidos y las instituciones, sirven de soporte a amplios efectos de escisión que recorren el conjunto del cuerpo social". (La voluntad de poder. Historia de la sexualidad. T.I. Pg. 114,115). Este punto que aparentemente se nos sale de nuestro tema por ser tan general, es de gran importancia porque nos señala la manera como las relaciones que se presentan al interior de la familia, los aparatos de producción o las instituciones, es decir, el todo de la conformación social son en definitiva las que determinan la manera como se conforma y se comporta una sociedad. Por eso, a pesar de la relativa elasticidad que se da dentro de nuestra conformación social la cual se refleja en el sector institucional público y privado, nos encontramos con un tipo de organización absolutamente rígido que termina resolviendo los conflictos, pero también las actividades y tareas de manera vertical y autoritaria.
- J Toda actividad genera una resistencia en distintos puntos y es necesario saberla reconocer. Hay una relación directa entre la acción y la reacción, por eso, a mayor cambio, mayor transformación e innovación, mayor resistencia, en cambio, entre menos innovación, menos cambio, menos creatividad, igualmente menos resistencia. (Es claro que no se está hablando del cambio por el cambio). El gestor que repite y es rutinario no tendrá resistencia porque todo y todos se acoplan de manera mecánica y sin esfuerzo y desde ese punto de vista todo le funcionará correctamente, incluso muy probablemente será muy bien calificado, pero seis o siete años después, incluso menos, al seguir todo igual se encontrará todo atrasado, anquilosado y los costos de recuperación serán muy altos.
- K Reconocer al otro. El ser humano es un ser que requiere ser reconocido en lo que hace, en lo que dice, en su conducta en general. Paso la vida buscando ser reconocido y solamente en la medida que me reconozcan puedo seguir desarrollando mi ser en el mundo. La mayoría de las veces es un reconocimiento simbólico, es simplemente una frase. Sartre dice que "es el otro el que sabe quién soy yo", puedo creer de mí lo que quiera que si el otro no lo cree, no lo soy".
- L Saber oír, el que escucha tiene el poder, porque conoce lo que piensa el otro y el que escucha decide. "Nos encontramos en una sociedad de la confesión", dice M. Foucault.
- M Dictar un conjunto de normas que no deben tener un carácter de sanción, sino de estímulo

que invite a la creación y/o a la acción.

- N Finalmente, es necesario mencionar el principio que debe permear todos los anteriores : la ética. Todos y cada uno de los puntos señalados anteriormente, tienen una carácter ético y a ellos hay que añadirles la transparencia en las ejecutorias del gestor.

Todas estas características, las cuales se pueden ampliar y no se pretende que sean las únicas, reemplazan en buena parte la falta de títulos profesionales del gestor en la medida que puede recoger y poner en marcha los resultados de los estudios e investigaciones realizados por otros, además que puede aprender con su práctica y compartir sus acciones. Teniendo en cuenta lo anterior, el gestor cultural igual que cualquier otro profesional, es una persona que permanentemente debe actualizarse en las nuevas teorías y tecnologías que van apareciendo, pues igual que en otros saberes, hoy en día los procesos del conocimiento así como los de cambio social y cultural son acelerados y para eso debe volver a la Universidad, para informarse y después seleccionar una de estas posibilidades.

1. Nuevas tecnologías.
2. Cambios en la orientación del saber (ya no se trabaja con los mismos objetos ni con los mismos lenguajes).
3. Nuevos objetos de estudio.
4. Desaparición de un saber por carecer de vigencia.

Tenemos entonces que el gestor cultural tiene también que estar abierto y conocer las nuevas metodologías especialmente en comunicación, pues tiene que manejar las llamadas autopistas electrónicas, debe hacer búsqueda e investigación de nuevas fuentes, textos electrónicos, programas, archivos, redes, depósitos de documentos y clubes de discusión. Todo esto debe conocerlo y saberlo seleccionar para que sean útiles y eficientes porque la tendencia actual es tan finitamente grande que puede convertirse con gran facilidad en una masa de información absolutamente inútil.

## 2. Participación social y cultural

Es muy distinto hablar de participación social y cultural en una sociedad que se presenta unitaria, es decir, donde el concepto de nacionalidad como un todo unido e idéntico a sí mismo atraviesa la comprensión de la sociedad y de las manifestaciones que ella presenta, y otra muy distinta es si partimos de la existencia de una sociedad multicultural, donde la existencia de una diversidad de culturas que viven en un mismo espacio social, representadas por etnias, por géneros, por comunidades, pero también por intereses particulares de carácter diverso que ponen en tela de juicio la universalidad como valor, como representatividad y como símbolo a seguir, cuestionan y al mismo tiempo revelan tensiones y cambios o procesos de cambio profundos dentro de la estructura social, que hacen poner en movimiento conceptos que se consideraban de alguna manera plenamente elaborados y que solamente podían ser cuestionados desde afuera de ellos mismos, pues internamente se encontraban totalmente consolidados.

En efecto, hablar de participación social y cultural en una sociedad que se define a sí misma como a partir de principios que son comunes para toda una población, es hablar de una participación en la que por definición se inscribe dentro de unas políticas establecidas que en términos muy generales pueden ser vistas como aplicables, de manera indeterminada, a todos los sectores que se correspondan con ese modelo. Desde ese punto de vista la participación social y cultural adopta un sesgo ideológico que se corresponde, la mayoría de las veces, con las políticas del Estado.

Por el contrario, si partimos de la existencia de la multiculturalidad y en consecuencia de una pluralidad de conductas, de intereses, de posibilidades y en general de tareas a realizar, la participación social y cultural se diversifica y aparecen múltiples agentes cuyas tareas son muy variadas, pues pueden pasar de la mera conservación de ciertos valores culturales, pasando por su reproducción, hasta postular su transformación. En ese sentido la participación se da de



manera activa e involucra a los participantes en tareas específicas dentro de una comunidad determinada que no pretende que sus problemas y necesidades sean iguales a los de otra comunidad y mucho menos que las maneras de solucionarlos puedan ser copiadas y universalizadas.

La participación siempre es para algo y por algo, no se puede inventar, corresponde a necesidades sentidas y desde ese punto de vista la participación le corresponde a los miembros de la comunidad que han detectado el o los problemas que quieren solucionar. Cuando como resultado de un proceso estas circunstancias se dan, la participación se concreta en la medida que los miembros de la comunidad se encuentren plenamente informados y puedan opinar sobre los distintos posibles caminos a seguir, para de esta manera tomar decisiones sobre las políticas y los medios que se deben desarrollar para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la medida en que los diversos grupos logren la participación de sus miembros en los proyectos de transformación y consolidación proyectados por las distintas comunidades, los cuales a su turno van produciendo diversificación de los mismos, la noción de cultura va cobrando cada vez más un sentido de vivencia y pertenencia, y en ese sentido deja de ser vista como una noción la más de las veces difusa en la que se habla de patrimonio y herencia cultural, para convertirse en el proceso de participación creador de nuevos valores y sentidos que son compartidos en la cotidianidad y son incorporados a la sangre y a los huesos con cada uno de los miembros de la comunidad participativa.

### 3. Planes y proyectos culturales

Ser gestor cultural o ser miembro de una comunidad y participar en la resolución y transformación de necesidades, requiere al mismo tiempo de un elemento que le es fundamental para que la acción no se quede en actitudes voluntaristas, o en actividades desordenadas que finalmente perjudican a la comunidad aunque sean hechas con las mejores intenciones. Este elemento, sin el cual no es posible actuar, es la planeación.

Es necesario planear las acciones que se van a realizar dentro de una comunidad a partir de la presentación de propuestas que claramente conduzcan a solucionar problemas que de manera definida han sido detectados como necesidades sentidas por la comunidad, para de esta manera poder darles una prioridad, pero también poder dividir los esfuerzos en distintos frentes de acción así como los recursos de diversa índole con los que se cuenta. Desde ese punto de vista los proyectos deben responder a situaciones concretas, vividas y sentidas en el orden social y cultural que puedan ser resueltas ; con esto queremos decir que si bien es cierto que uno de los componentes fundamentales de toda acción es que corresponda a un deseo, a un sueño, a algo lúdico, para que de esta manera el estímulo salga de adentro de cada uno, también es cierto que esos elementos emocionales fundamentales deben corresponderse con realidades identificables por la comunidad.

La formulación de un proyecto que en términos generales consiste en redactar unas propuestas que busca solucionar un problema o llenar un vacío, invirtiendo uno recursos, tiene, de manera general, que desarrollar una serie de pasos previos antes de plasmarlo en uno de los tantos esqueletos o formularios que las distintas entidades financiadoras han creado. Es importante anotar que aún en el hipotético caso en que no sea necesaria su financiación, de todas maneras hay que realizar todo el trabajo descrito a continuación.

Aunque la formulación de un proyecto varía de acuerdo con las condiciones internas de la comunidad, del grupo o la institución, la mayoría de los autores consideran que existen unos componentes básicos para todo proyecto, Harold Banguero y Víctor Manuel Quintero proponen trece pasos que debe contemplar todo proyecto :

#### 1. Resumen ejecutivo.

## 2. Entidad solicitante

## 3. ¿Por qué?

- Antecedentes
- Marco referencial (experiencias anteriores desarrolladas con proyectos similares por los proponentes o por otras instituciones).
- El problema
- Justificación

## 4. ¿Qué?

- Propósitos generales
- Propósitos específicos

## 5. ¿Dónde?

- Localización
- Infraestructura

## 6. ¿Quién?

- Beneficiarios (para quién)
- Participantes (con quién)

## 7. ¿Cómo?

- Actividades y estrategias

## 8. ¿Cuándo?

- Cronograma

## 9. ¿Con qué?

- Costos
- Desembolsos
- Ingresos
- Flujo de fondos

## 10. Continuidad

## 11. Resultados es-antes (Proyectados o esperados)

## 12. Resultados ex-post (resultados reales)

## 13. Anexos

Lo anterior quiere decir que una vez que tenemos identificado el problema, el proceso de formulación de un proyecto consiste en dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Porqué? - ¿Qué? - ¿Dónde? -¿Quién? -¿Cómo? -¿Cuándo? -¿Con qué?

Veamos a grandes rasgos en qué consiste cada uno de ellos, tal y como lo desarrollan Banguero y Quintero.

## 1- ¿POR QUÉ ?

Es necesario decir el porqué del proyecto y para esto se debe explicar lo siguiente :

1. Antecedentes: La formulación de los antecedentes quiere decir que es necesario explicar la manera como surgió el proyecto y las motivaciones que existen para formularlo. Como se trata de solucionar un problema es necesario mostrar la necesidad, vacío o carencia detectada.
2. Marco referencial particular: Cómo encaja o concuerda con los propósitos y programas institucionales o, agregaríamos, con las políticas trazadas por la comunidad.
3. Referencia bibliográfica: Mostrar que se ha consultado una bibliografía pertinente con lo proyectado.
4. Identificación del problema: Es necesario explicar cuál es el problema y las consecuencias que trae. La metodología que se ha seguido para identificar, analizar y definir el problema debe ser presentada en esta fase. Se debe presentar la forma como la comunidad, el grupo o la institución participaron en esta etapa del proceso.
5. Justificación del proyecto: En este aparte se debe explicar la o las maneras como este proyecto va a solucionar el problema a partir del cual el proyecto surge. La justificación del proyecto incluye también la descripción del impacto esperado en un corto, mediano y largo plazo. Los factores multiplicadores y la forma como el proyecto servirá a los diferentes beneficiarios.

## 2- ¿QUÉ?

Los objetivos de un proyecto indican lo que se va a realizar, es decir, el enunciado claro y preciso de las metas, los fines y los logros a los cuales se aspira a llegar con el proyecto. Para el caso de proyectos culturales, Banguero y Quintero sugieren utilizar la noción de propósito en lugar de objetivos, en la medida que esta noción, según ellos, tiene que ver más con procesos que es lo que finalmente se busca en las acciones de carácter cultural.

Desde el punto de vista, todo proyecto cultural tiene por lo menos tres propósitos: beneficio - desarrollo y continuidad. Al mismo tiempo cada proyecto tiene propósitos generales y propósitos específicos.

Los propósitos generales : se trata de enunciar lo que se pretende lograr con el proyecto, sus resultados. Este propósito puede o no ser cuantificable en la medida en que sólo establece los fines que se espera alcanzar.

Los propósitos específicos : Nacen de los propósitos generales y señalan las acciones y actividades que se van a realizar en cada uno de los pasos o etapas del proyecto. Estos propósitos, así como las metas, siempre son cuantificables. Requieren mayor concreción que los generales.

Sin embargo, varios de los propósitos específicos se encuentran revisando los anhelos y deseos, en la medida en que ellos se pueden convertir en realidades.

## 3- ¿DÓNDE?

Una de las partes fundamentales del proyecto es la delimitación del espacio del mismo, pues es necesario determinar su ubicación geográfica y la infraestructura física de la zona donde se va a llevar a cabo.

## 4- ¿QUIÉN?

Hay dos tipos humanos que tienen que ver directamente con un proyecto de orden social o cultural. Se trata de los que participan en el proyecto y los beneficiarios del mismo. En muchos

casos, y se puede postular como el ideal, es que los beneficiarios del proyecto sean los mismos actores que participan en su realización.

## 5- ¿CÓMO?

El cómo hace referencia a las tareas y actividades específicas que conducen a la realización del proyecto y, en consecuencia, a solucionar el problema planteado.

En este lugar hay que describir el procedimiento que se sigue para garantizar el éxito de los propósitos. Igualmente, es necesario especificar las diversas etapas a seguir, así como las estrategias, los métodos y las técnicas que conducen a lograr las metas propuestas. En síntesis, lo que se debe formular es el plan de actividades o puesta en marcha del proyecto, describiendo los siguientes puntos :

- Opciones o alternativas de acción que se han tenido en cuenta.
- Criterios utilizados para seleccionar las actividades.
- Tiempo que requiere cada actividad.
- La manera como cada una de las actividades aporta a la solución.
- La forma como los beneficiarios y las instituciones participan en la construcción de cada actividad.
- Fuentes consultadas sobre los aspectos técnicos que conlleva cada actividad.

Es importante anotar que en un proyecto lo que requiere de cálculo y asignación presupuestal es el plan de actividades y no la idea o la necesidad.

## 6- ¿CUÁNDO?

En este aparte se describen las actividades en relación con el tiempo en que se van a desarrollar. No solamente la duración total del proyecto, sino también cada una de las acciones programadas. Es fundamental elaborar un cronograma de cada uno de los pasos a seguir durante la elaboración del proyecto para determinar la duración total del mismo.

## 7- ¿CON QUÉ?

El presupuesto es hacer un cálculo anticipado de los ingresos y los gastos del proyecto y, de esta manera, mostrar su viabilidad.

- Costos y gastos: Se trata de elaborar un listado de todos los costos que se tendrán durante el tiempo de elaboración del proyecto. Para llevar a cabo este propósito se elabora un cuadro en donde se encuentre especificado por cada rubro los desembolsos proyectados, señalando las fuentes de financiación. Es importante distinguir los costos directos (personal, equipos, viajes, transporte, materiales) de los costos indirectos (administración del proyecto, papelería, agua, luz, internet, teléfono, etc.)
- Desembolsos: Es necesario saber con precisión las fechas exactas para hacer los desembolsos previstos.
- Ingresos: Hay que proyectar igualmente las fechas en que tendrán lugar los ingresos para que se puedan realizar los gastos previstos en cada etapa del proyecto.
- Flujo de fondos: Es un cuadro en el que se anota mes a mes los ingresos y los egresos directos e indirectos. Es importante anotar que si se trata de un proyecto a varios años, se debe calcular en valores actualizados indicando el porcentaje de variación.

Como último elemento en la formulación de un proyecto, anotan Banguero y Quintero, debe aparecer el nombre del mismo. En ocasiones establecer con anterioridad el nombre puede constituirse en un obstáculo para la comprensión del contenido. El nombre debe reunir las características básicas identificadas en el proyecto: ¿Qué se va a hacer?, ¿a quién va dirigido?, y

¿en dónde se va a ejecutar?. Es muy común, agregan, encontrar en proyectos culturales la utilización de nombres en sentido metafórico, lo cual puede distorsionar o desviar la comprensión del o los funcionarios que se encuentran encargados de dar una calificación o conceptuar sobre su interés o viabilidad.

## V. La Administración de Organizaciones Culturales

Sergio de Zubiría y Marta Tabares

### 1. El proceso administrativo: recursos técnicos, económicos y conformación de equipos humanos.

La creación de instancias institucionales y las complejas relaciones en la agrupación de agentes, líderes y creadores con complejos factores ideológicos, políticos y económicos, constituyen grandes desafíos en el funcionamiento de las organizaciones culturales.

Todo proceso administrativo busca articular las finalidades y los objetivos que pretenden alcanzar las organizaciones culturales, sin convertir en obstáculo las distintas miradas filosóficas complejas y heterogéneas que caracterizan la concepción del trabajo cultural.

Entendemos por organización el "conjunto de dos o más personas" que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico, o un conjunto de objetivos, metas y finalidades propuestas (Stoner, Freeman, 1992).

Una organización es consecuencia de la coordinación del trabajo de todos; es la búsqueda y conservación del esfuerzo de todos, así como el permanente análisis de los procesos culturales, las necesidades y aspiraciones de la comunidad y de su entorno, que logra hacer de estas aspiraciones y necesidades el objetivo de la organización.

Un proceso administrativo en las organizaciones culturales se logra configurar cuando se cuenta con la articulación de tres momentos importantes:

1. Conformación y consolidación de los Equipos de Trabajo: selección, capacitación y desarrollo
2. Un trabajo de relaciones en una estructura organizativa: división y agrupación del trabajo, división de la organización en departamentos y asignación de actividades y responsabilidades.
3. Dotación de recursos técnicos y económicos: lugar de trabajo, capital, información, medios de trabajo (equipo, herramientas, recursos, etc.).

Independientemente de la naturaleza y el tamaño de la organización, ésta debe definir el proceso administrativo en niveles para asumir con mayor certeza los desafíos externos e internos.

1. Nivel institucional o estratégico: Es el nivel donde se toman las decisiones y donde se establecen los objetivos de la organización, como también las estrategias para alcanzarlos.
2. Nivel intermedio o táctico: Es el nivel que cuida de la articulación interna entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Se encarga de escoger los recursos necesarios y llegar a la comunidad con las alternativas para la consolidación, fortalecimiento y conservación de lo cultural o con los productos, bienes y servicios culturales. Es el nivel que adecua las políticas y decisiones establecidas por el nivel estratégico en acciones y resultados operativos.
3. Nivel Operativo: Denominado también Nivel Técnico, es el área del trabajo básico relacionado directamente con la actividad de la organización cultural. Por las características de los bienes y servicios culturales, las personas que trabajan en estos niveles son para la mayoría de los procesos culturales las que tienen relación directa con los protagonistas de los procesos para la producción de bienes, servicios o productos

culturales. Interactúan directamente con los creadores y líderes para la consolidación del trabajo institucional

En épocas de cambios tan rápidos como los que están sucediendo es de suma importancia trabajar para que las organizaciones culturales sean flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación. Deben desarrollar bases tecnológicas para responder adecuadamente a las necesidades y aspiraciones que les presentan las comunidades y el medio ambiente.

Ser una organización cultural flexible implica un minucioso análisis del mundo cultural, los retos y desafíos y realizar un examen permanente de las variables sociales, tecnológicas, económicas y políticas en general y hacer cotidiano el análisis de todos los factores externos que de una u otra forma afecten la organización cultural ya sea brindándole oportunidades o amenazas que la pueden desestabilizar.

Internamente, la organización cultural se debe proponer la revisión de la capacidad de respuesta a los desafíos de los procesos culturales locales o mundiales; es decir, mirar su propia vida y, ante todo, compararse entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el entorno.

### 1.1. Lo económico en las organizaciones culturales

Una guía para la dirección de las organizaciones culturales es la información financiera. Ayuda a los directivos y los orienta en la elección de las estrategias más convenientes a largo plazo y facilita la toma de decisiones a corto plazo. Esta información financiera también condiciona, como en cualquier organización, las operaciones cotidianas, permite a la dirección no perder de vista los temas centrales y dar atención inmediata a estos.

A lo largo de la historia es común encontrar que lo social y la cultura suelen ser las áreas con menores recursos económicos para su funcionamiento. Las organizaciones culturales se han ingeniado dinámicas que les permiten el funcionamiento con muy escasos recursos, y para lograr administrar los recursos que poseen, han empezado a involucrar componentes y análisis financieros en los procesos administrativos.

El análisis financiero permitirá a los directivos de la organización trabajar conjuntamente en beneficio de los objetivos corporativos. Estos deberán entender que las cifras financieras sólo son un reflejo de lo que está ocurriendo, de la situación real de la organización en términos económicos.

Ligado a la planeación financiera están los presupuestos, que son el resultado del desarrollo de un buen manejo del proceso gerencial, en donde se establecen los objetivos, estrategias y planes. El presupuesto se considera una parte importante del ciclo administrativo y, más concretamente, parte integrante del sistema total de administración.

El presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. No existe herramienta administrativa que ofrezca tanta dirección operacional como un presupuesto bien planeado. Esto permite la participación de todos y facilita el establecimiento de las metas.

Los presupuestos ayudan a las organizaciones a identificar sus oportunidades, corregir sus debilidades y asignar los recursos económicos con inteligencia y creatividad.

En las organizaciones, las decisiones gerenciales básicas para el funcionamiento administrativo son: inversión, operación y financiación.

1. La inversión determina la estructura de inversión de la organización.
2. La operación facilita la información de los resultados obtenidos en un período dado (utilidad o pérdida).

3. La financiación determina la estructura económica de la organización cultural, es decir, el monto de sus pasivos y su capital contable.

Estas tres decisiones están íntimamente relacionadas entre sí e implican un manejo efectivo de flujo de fondos con base en la existencia de unos objetivos.

El administrador financiero se responsabiliza de dos tareas fundamentales:

1. La búsqueda de los fondos suficientes en las mejores condiciones que permiten a la organización un máximo beneficio con un mínimo costo.
2. Asignar los fondos de la manera más eficiente y determinar el monto apropiado de los fondos que debe manejar la organización, su tamaño y crecimiento.

Una organización cultural con un buen manejo en el presupuesto necesita realizar las tareas de análisis, planeación, elaboración, ejecución, control y evaluación.

Las clases de presupuestos son:

- A. Presupuesto del plan de ventas de bienes, servicios o productos, que también puede entenderse como las actividades de liderazgo o convencimiento de la comunidad de un bien, servicios o productos. El presupuesto del plan de ventas es la base de la planificación o presupuestación de todas las actividades de la organización. Todos los demás planes de la organización se construye sobre él, por lo tanto, lo podemos definir como una estimación anticipada de los ingresos y egresos ocasionados por las actividades. Un presupuesto del plan de ventas contiene: análisis, pronósticos o proyección de ventas, plan de mercadeo, precio de venta, política de venta, segmentación o nichos de venta, plan de ventas de gastos y plan de publicidad y promoción.
- B. El presupuesto de la actividad de producción, transformación o creación es aquel que va desde la adquisición de materias primas "insumos", o de información, hasta cuando estos son transformados en productos, bienes o servicios. Este presupuesto contiene las necesidades totales de producción de productos, bienes o servicios, la capacidad instalada o infraestructura para la prestación de servicios, la política de expansión o contracción de la capacidad para generar servicios; la capacidad de adquisición de insumos para transformación en servicios, el efecto de duración del tiempo de respuesta en la prestación del servicio y la programación de producción a través del período de presupuesto.
- C. El presupuesto del personal vinculado es un cálculo con objetivos claramente definidos de las personas necesarias y los costos para la producción, creación o ejecución de bienes, servicios, productos o acciones y programas en un proceso cultural. Contiene el número de horas de mano de obra directa por proceso y el costo de personas por servicio.
- D. Presupuesto de gastos de administración general y ventas. Es la elaboración de presupuesto de todos los gastos que no hacen parte de los costos directos de producción, transformación o creación. Es decir, son los gastos de todas las actividades que siguen a la producción del bien, producto o servicio y que representan la entrega o la llegada de bienes, servicios o productos y la administración de los recursos provenientes de las ventas. Este presupuesto contiene: los sueldos, comisiones y prestaciones sociales del personal de mercadeo, finanzas y administración; gastos por manejo de inventarios y de colocación del bien, producto, servicio o creación, costos y gastos de publicidad y promoción de ventas, de investigación de mercados y otros relacionados; gastos de créditos y cartera, de administración, operación y mantenimiento.
- E. Presupuesto de inversiones de capital. Es una estimación con objetivos claramente definidos de los desembolsos o compromisos de recursos ocasionados por cualquier proyecto que represente el uso de la capacidad de gastos a cambio de flujo anticipado de beneficios futuros durante un largo período, por lo general, más de un año. Se incluyen los proyectos en expansión, investigaciones para mejorar la calidad del bien, producto, servicio

- o creación, reposición de equipo de transformación o planta física para mantener los niveles de competitividad, inversiones de capital o de rendimientos por colocación.
- F. Presupuesto de Servicio de la deuda. Se denomina servicio de la deuda a la carga de obligaciones financieras adquiridas con el sector bancario, organismos multilaterales o de proveedores por el uso de sus dineros. Implica los gastos financieros representados en los intereses y las diferentes comisiones pagadas a la entidad prestataria entre las que se cuentan la comisión de compromiso y la comisión de administración, amortizaciones que son los abonos a capital de un préstamo. Es la disminución en el monto adeudado por medio de cuotas periódicas.
- G. Presupuesto de Efectivo. Es la planeación de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán en la organización en un período determinado. Este presupuesto contiene: ingresos de efectivo, (representado por ingresos operativos y otros ingresos), egreso de efectivo, por gastos de operación que dependen del cálculo de ventas, material directo, salario de producción, gastos indirectos de fabricación, gastos de seguros, gastos de administración, compra de bienes de capital, pago de dividendos, pago de impuestos, pago de préstamos y gastos financieros.

La administración de organizaciones culturales debe analizar los estados financieros para tener una visión coherente del desarrollo, historia y perspectivas de la organización.

Existen tres documentos de los que se obtienen los datos para el análisis financiero:

1. El balance general: Se trata de un documento estático que refleja o proporciona una instantánea visión de los activos, pasivos, patrimonio y capital de la organización en un instante determinado del tiempo. El análisis de estos movimientos proporciona la información financiera de la organización.
2. La cuenta de utilidades, o ganancias y pérdidas, cuantifican y explican los beneficios o las pérdidas de la organización a lo largo del período de tiempo delimitado por los dos balances. Extrae algunos valores de ambos balances, de modo que no es independiente de ellos. No es posible alterar un valor en la cuenta de ganancias y pérdidas sin un ajuste correspondiente en el balance.
3. El cuadro de origen de aplicación de fondos, estado de flujo de fondos o también, cuadro de financiación, depende a la vez de los balances y de la cuenta de ganancias y pérdidas, recoge los movimientos de ambos, de modo que aunque es el más reciente en el tiempo, es considerado como el más importante para explicar las actividades financieras de la organización.

## 1.2. La financiación en las organizaciones culturales

Las organizaciones culturales también producen riqueza, generan empleos y proporcionan recaudos tributarios. Un claro ejemplo es el éxito de las industrias culturales dedicadas al entretenimiento hoy a nivel mundial, cuya matriz es la producción cultural. Esta organización se sitúa entre las cinco mayores del mundo; la televisión, la radio, las fonográficas y editoriales, tienen en la creación artística la materia prima esencial para el desarrollo de sus productos y servicios.

Un reto para la administración es el financiamiento. Se está generando en muchos países una conciencia para el apoyo a las manifestaciones culturales, motivados por el valor que tiene para la empresa el acercarse a la comunidad desde sus manifestaciones culturales; también colaboran con la idea de facilitar los procesos que permiten elevar la calidad de vida de las comunidades.

A la gran empresa, las industrias y el sector financiero, ha empezado a interesarles la participación en los programas que consolidan procesos culturales, muy especialmente porque mantienen la imagen de beneficencia en el medio en donde actúan. Así, el apoyo a las acciones de las organizaciones culturales les permite ganar imagen de la empresa junto al público.



En muchas oportunidades la empresa ha financiado procesos culturales entre sus empleados porque colabora en la cualificación, mejora los ambientes y permite, en muchas ocasiones, el disfrute de beneficios fiscales.

Pero la realidad latinoamericana es débil en las relaciones arte-empresa. En la mayor parte de los países no existen leyes de incentivos fiscales, la percepción de la utilidad y el retorno que la inversión en eventos culturales puede brindar es muy baja y en casi ningún país existe costumbre de inversión empresarial en las artes.

No obstante, comienzan a incorporarse elementos muy importantes de participación empresarial, y en casos como los brasileños y colombianos, la vinculación de aerolíneas y empresas multinacionales nos permiten vislumbrar un futuro más alentador. (Documento: El marketing Cultural. Octavio Arbeláez 1996).

Las organizaciones culturales tienen el reto de diseñar programas que permitan el financiamiento y la transformación de las relaciones entre benefactores y beneficiarios de los procesos culturales aprovechando la necesidad cada vez mayor que tienen las empresas de grandes capitales de comunicarse con el universo de consumidores de forma diferenciada.

A través de la historia, y con unas características muy cercanas a la creación, se vincula con una fuente de financiación el mecenazgo, inicialmente vinculado al ejercicio del poder. Esta relación se desdobra en la era moderna hacia otras alternativas de financiamiento que, para mejorar, reconocen la necesidad que tienen las organizaciones culturales del mercadeo de sus productos, bienes y servicios culturales, reconociendo para la actividad cultural la importancia central de la creatividad.

El mercado es considerado como el resultado de la propia obra: las ventas directas (ingresos directos). Entendiéndose aquí el valor del producto cultural individualizado a cada consumidor. Así, a un espectáculo teatral corresponde una expectativa de recursos generada por la venta de boletas de entrada. De esta misma forma, los lectores de alguna obra, al adquirirla, están contribuyendo a la amortización de sus costos. En las artes plásticas, el que se vendan o no las obras expuestas determinarán el retorno comercial de la exposición.

Para América Latina funciona este binomio de manera inversa porque se trata de un mercado reducido de consumidores culturales que se entiende en la UNESCO como: "La producción y la distribución de bienes y servicios culturales en larga escala y de acuerdo con una estrategia basada más en consideraciones económicas que en preocupaciones de desarrollo cultural", pertenecen la industria editorial, fonográfica, cinematográfica que cuentan además, con un gran circuito de medios a los cuales impactan con sus productos.

Las organizaciones culturales del ámbito de las industrias culturales no vive las penurias del financiamiento de las organizaciones culturales dedicadas al fortalecimiento de procesos culturales o a la creación artística desde escenarios más comunitarios. Estas organizaciones culturales buscan establecer las matrices, los arquetipos de la creación artística, y como resultado a la gestación artística, investiga lenguajes, juega con el mundo expresivo en lo nuevo, discute lo establecido subvierte y chocan.

Algunos estudiosos han planteado aspectos importantes para tener en cuenta en la solicitud de financiación para las organizaciones culturales:

1. Presentar proyectos o programas para la financiación con una definición clara de los objetivos por alcanzar.
2. Acompañar al proyecto con una gestión en la que se haga manifiesto el compromiso de la organización cultural frente al proyecto.
3. Diseñar sistemas de evaluación y control que permitan claridad y transparencia en el manejo de los recursos de la organización.

4. Ofrecer una agilidad administrativa en la organización que facilite la información a tiempo sobre el estado del proyecto.

### 1.3. Los equipos de trabajo en las organizaciones culturales

En muchas de las organizaciones culturales el activo más importante y casi siempre el único lo representan las personas vinculadas a la organización, en la mayoría de los casos son arte y parte. Son personas con alto compromiso y con muchas necesidades de programas de formación en las comunidades.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización: los equipos de trabajo, como “el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio. (Posada Moreno & Asociados).

Los agentes y actores en una organización son quienes le dan vida y estilo propio: son quienes deben garantizar el logro de las variables organizacionales y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.

La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de psicología ocupacional y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de salud ocupacional, de ingeniería de seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, etc.; sin embargo, no hay leyes o principios universales para su administración.

Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo cultural.

Esta área de la administración implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como:

1. La investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales.
2. Establecer en el plan las acciones para la consecución.
3. Descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.

En el proceso de administración del personal se contemplan actividades como:

- Vinculación y socialización.
- La contratación o nombramiento.
- Preinducción, inducción, entrenamiento y capacitación.
- La identificación de una política de salarios, la remuneración directa e indirecta y los beneficios sociales.

Si bien estos procesos son importantes, no se debe olvidar que los ambientes de trabajo también son importantes y comprenden los procesos relacionados con la atención en trabajos como:

1. Salud ocupacional: higiene y seguridad, medicina del trabajo, ergonomía, recreación.
2. Desarrollo de las personas del equipo: planes de capacitación, cuadros de reemplazos, planes de carreras, análisis del desempeño y programas de retiro ocupacional.
3. -Banco de datos y sistemas de información de candidatos para la ejecución de proyectos o para la conformación de los equipos de la organización.

## 2. Modelos de administración de organizaciones culturales

Las organizaciones culturales son extremadamente heterogéneas y diversas en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes; unas, lucrativas como empresas, con éxito; otras, sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, etc. Algunas se conciben desde los gobiernos locales, regionales o nacionales.

Es importante reconocer que para los países de Iberoamérica las organizaciones culturales que surgen como resultado de las propuestas organizativas de la comunidad son entidades creadas en las dinámicas sociales y en la conjugación de intereses ciudadanos. Los fondos son aportados por miembros y en la mayoría de los casos con destinos específicos.

Pero cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de la organización, éstas necesitan ser ADMINISTRADAS.

En las organizaciones culturales se debe entender que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, es decir la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La naturaleza del trabajo, la concepción de lo cultural y la incertidumbre de la financiación para la realización de los programas institucionales tradicionalmente ha generado, en muchas organizaciones culturales, resistencia para diseñar un proceso administrativo.

Para consolidar la gestión cultural desde organizaciones culturales es necesario que los líderes, creadores y administradores comprendan que las aspiraciones culturales, los propósitos de producir servicios o bienes culturales consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y, sobre todo, bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad deben identificar procesos administrativos con cuatro funciones básicas:

1. Planeación.
2. Dirección.
3. Organización.
4. Seguimiento y Evaluación.

Estas funciones deben estar acompañadas de un estilo de gerencia amplia, flexible y participativa. El gerente, como gestor cultural, identifica e interpreta los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo.

Así, la dirección de una organización cultural propicia el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el pensamiento corporativo y la solución de conflictos en los consensos y disensos, buscando la integración del talento humano y los recursos para la creación del bien, servicio o producto cultural.

Las funciones de la coordinación y organización buscan alcanzar los objetivos previstos, generando una forma específica de relacionarlos diferentes recursos de la organización cultural. Este trabajo se soporta en los organigramas, objetivos y funciones para cada cargo, procedimientos, responsabilidades, funciones y línea de autoridad.

La evaluación y el seguimiento permiten en la organización construir los indicadores, fijar las metas, establecer los procedimientos de monitores, presentar informes y formular los ajustes a los planes, programas y proyectos, tanto de la organización cultural como del desarrollo cultural de la comunidad.

La evaluación se convierte en procesos investigativos y genera conocimiento sobre la “práctica relativo a lo que se debe hacer y no hacer” (Administración de Organizaciones Culturales Víctor Manuel Quintero).

Haciendo un recorrido por lo que han sido los modelos de administración, encontramos las más diversas tendencias que, durante años, han servido para la administración de las organizaciones culturales:

1. Una administración centrada en la copia de estrategias de otras organizaciones. Los principios de administración y dirección son válidos y garantía de crecimiento y desarrollo para todas las organizaciones; tienen validez en todas las organizaciones culturales.
2. Una administración centrada en las personas a la manera de una organización informal cerrada, como si se tratasen de grupos de amigos que se organizan en torno al logro de propósitos comunes, sin definir compromisos, sin identificar los procesos.
3. Una administración donde la motivación al personal está dada por recompensas y sanciones sociales y simbólicas, motivaciones por el compromiso personal con lo cultural. Son organizaciones que olvidan el análisis cultural y la planeación.
4. Las administraciones que dependen del sentido de responsabilidad de los grupos sociales con lo cultural son organizaciones que esperan que el compromiso ciudadano sea responsable de lo cultural. Están esperando que llegue la persona que salve la cultura en la comunidad; por lo tanto, no existe para ellos la demanda de bienes, servicios y productos culturales, ésta es más un producto espontáneo.
5. Una administración centrada en su estructura organizacional formal, preocupada de aspectos internos y formales, en un sistema cerrado, hermético y monolítico. El énfasis en la división racional del trabajo en la jerarquía de autoridad, en la imposición de reglas y disciplina rígida y la búsqueda de un carácter racional, legal y formal para el alcance de la eficiencia, condujeron a una estructura organizacional calcada en la estandarización del desempeño humano y en la rutinización de las tareas para evitar la variedad de las decisiones individuales.
6. Una administración centrada en el desarrollo organizacional que busca establecer sistemas abiertos. Organizaciones motivadas por el cambio no solamente de su estructura formal, sino del comportamiento de los participantes y sus relaciones interpersonales.
7. Organizaciones culturales con modelos administrativos abiertos o más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y con las comunidades, cuyos subsistemas denotan una compleja interacción interna y externa. Organizaciones que se consolidan en la visión del funcionamiento organizacional, pero sin resolver problemas específicos de la organización y de su administración.
8. La administración de organizaciones culturales que se piensan como un sistema compuesto de subsistemas, delineado por límites identificables con relación al suprasistema ambiental. Igualmente, buscan comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas de la organización y su ambiente. Es una administración que comprende que las organizaciones operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

### 3. La administración de organizaciones por procesos

En los últimos años, el análisis y el diseño administrativos se han enriquecido al involucrar para su comprensión elementos de sistemas y de procesos que permiten mirar el todo y las partes de la organización, la reflexión dentro y fuera de lo general y de la especialización, de la integración interna y de la adaptación externa de la eficiencia y de la eficacia.

Estos elementos enriquecen la visión del trabajo cultural por el reconocimiento de los elementos fundamentales de lo cultural como:

- Lo particular
- Lo multicultural
- La diversidad
- La identidad
- Cohesión
- El sentido de pertenencia.

Se entiende por sistema el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; el grupo de unidades que combinadas forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionan independientemente con dos propiedades fundamentales:

1. Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos y que las unidades o elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar como objetivo.
2. Todo sistema guarda la esencia de una naturaleza orgánica, por la cual, si una acción produce cambios en las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad.

De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos: la entropía, como la tendencia que los sistemas tienen al desgastarse, a la desintegración. En la medida en que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. La Homeóstasis, como el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente y lograr el estado firme.

Los sistemas abstractos están compuestos por conceptos, planes, hipótesis, conceptos e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados y abiertos, la diferencia radica en si presentan o no intercambio con el medio ambiente que los rodea.

Los principales parámetros de los sistemas son las entradas o insumos procesamientos transformaciones, salida de resultados como producto de servicio, retroacción o retroalimentación o retroinformación, ambiente – proveedor – cliente.

En lo cultural, el análisis de los sistemas es importante para comprender el papel de la cultura en el fortalecimiento de las dinámicas sociales, como la dimensión que otorga sentido, da coherencia, pertinencia y arraigo a la vida de hombres y mujeres en situaciones históricas concretas.

Es importante preguntarse por la distancia que existe entre *el deber ser y el ser*

De una organización cultural, preguntas que logran respuestas en los procesos permanentes de investigación que facilitan el reconocimiento de los elementos fundamentales de lo cultural, elementos básicos para comprender e identificar la visión y la misión de la organización cultural y definir los procesos para la creación, producción de bienes, servicios o productos culturales.

Una organización cultural que analiza el medio cultural, social, económico, político y tecnológico encontrará una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Así, las variables ambientales son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son variables dependientes dentro de una relación funcional, esa relación funcional es del tipo si-entonces que facilita en la organización el alcance eficaz de los objetivos de la organización, generando ambientes organizacionales proactivos y no meramente reactivo frente a los desafíos del medio.

No existe un único modelo o forma de administrar, dado que los diferentes ambientes llevan a la empresa a adoptar nuevas estrategias y las nuevas estrategias exigen diferentes estructuras organizacionales para poder ser implementadas con eficiencia y eficacia.

Las organizaciones están expuestas a una parte del ambiente y esa parte puede presentar ciertas características que difieren de las demás. Así, en los mercados, los ambientes pueden ser:

- Homogéneo: Cuando hay poca segmentación de los mercados.
- Heterogéneos: Cuando hay mucha segmentación de los mercados.
- Estables: Cuando se presentan pocos cambios o cuando los cambios se caracterizan por un desarrollo lento y previsible
- Inestables o dinámicos: Cuando se presentan muchos cambios o cuando los cambios se caracterizan por su imprevisibilidad y turbulencia.

Además del ambiente, la tecnología constituye la otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales; todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnología para funcionar y alcanzar sus objetivos. La influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande. Podemos decir que:

- La tecnología tiene la propiedad de impactar fuertemente en determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento estructural de las organizaciones.
- La tecnología, esto es la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia, la eficiencia se volvió criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.
- La tecnología crea incentivos en todos los tipos de organizaciones para llevar a los administradores a mejorar su eficacia, pero dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

Analizar permanentemente en la organización cultural lo externo e interno permite reconocer las demandas de los cambios del ambiente externo.

En lo externo se identifica las necesidades y aspiraciones de la comunidad y los servicios bienes o productos (reales y potenciales) que se encuentran dentro del medio social; se clarifican sus requerimientos y preferencias a fin de adaptar el portafolio de servicios, bienes o productos a las necesidades de la comunidad o grupo social. Igualmente, se revisan las variables sociales, tecnológicas, económicas, gubernamentales (políticas, legales etc.) y la competencia real y potencial. Se codifican las oportunidades y amenazas que le plantea el ambiente que rodea la organización cultural.

Es importante entender que el trabajo que se desarrolla en una organización cultural para la creación y producción de bienes y servicios culturales implica los mismos procesos económicos de toda organización; existen en las organizaciones culturales inversiones de recursos financieros que también los bienes y servicios culturales venden en los mercados y que de estos creadores, trabajadores, administradores, esperan recibir una remuneración.

Si los bienes, servicios o productos culturales se venden, entonces también están insertos en las dinámicas de la demanda que sugiere y determina ciertas formas y el qué de la producción cultural.

En la dinámica de la demanda aparece el complejo mundo de los precios, los gustos y los intereses, acompañados por la capacidad de compra, la educación, preferencias, gustos, etc..

Para este análisis se recomienda utilizar el modelo integrado de mercadeo que incluye la investigación de mercados como una herramienta para tener nexos entre la organización cultural y su entorno. Ayuda a “comprender” el mercado, conocer, analizar e interpretar las aspiraciones culturales de una comunidad, identificar riesgos y oportunidades y emprender acciones de mercadotecnia.

Los objetivos de la investigación de mercados se plantean como: conocimiento de la comunidad, grupos y personas involucradas en el proceso cultural sobre el que se trabaja. El conocimiento de gustos y necesidades, aspiraciones, motivaciones, opiniones, hábitos de uso del servicio; estilos de vida, imagen de la organización, comparación con la competencia, actitud, mensajes publicitarios, etc..

La investigación de mercados como una investigación exploratoria de datos con observación, entrevistas casuales y entrevistas de grupos focales, generan hipótesis cuando se conoce poco del tema. Son un marco de referencia.

Si se prefiere, se puede llegar a una información más segura y formal planteando desde ciertas hipótesis y utilizando entrevistas combinadas con encuestas de preguntas abiertas, cerradas dicotómicas o de selección múltiple o escala; las preguntas deben ser directas, sin ambigüedad. Para mejores resultados, se debe definir a quién se va a encuestar, el tamaño de la muestra y el medio de contacto (teléfono, correo, personalmente) y trabajo de campo.

En esta área es importante buscar la diferenciación del bien, servicio o producto cultural en el medio y las necesidades o expectativas de la comunidad que le permitan a la organización cultural definir dónde prestará y ofrecerá los servicios, bienes o productos. Esta diferenciación implica aceptación en la comunidad de la organización.

Con esta información se puede hacer un análisis e interpretación del mercado y sirve también para realizar un análisis interno para revisar las propuestas de trabajo cultural de la organización cultural y definir un portafolio que debe ser permanentemente revisado, evaluado y ajustado de acuerdo con los cambios y transformaciones culturales de la comunidad.

También facilita la información para que la organización cultural evalúe los objetivos y estrategias corporativas (plan estratégico) y revise la organización a través de sus fortalezas y debilidades y logre atender las aspiraciones o necesidades reales y potenciales de las comunidades o grupo social; debe presentar un conjunto ordenado de programas para la producción de bienes o servicios culturales como portafolios de servicios.

La organización cultural debe realizar un análisis estratégico de las fortalezas y debilidades internas, así como del análisis de amenazas y oportunidades que enfrenta la organización en el medio social, económico y político, de acuerdo con el plan de desarrollo institucional que le permita definir y describir las estrategias competitivas (*qué hacer*), y mantener la organización en el mercado (supervivencia) con un crecimiento y desarrollo de la organización.

A partir de la identificación y descripción del portafolio de servicios, los objetivos de servicios corporativos y las estrategias competitivas sostenibles y de acuerdo con el plan de desarrollo institucional, se determina la estructura organizacional de servicios, teniendo en cuenta el proceso cultural en la comunidad, la productividad, competitividad, eficiencia – eficacia – efectividad y excelencia de la organización cultural.

Las características de los procesos culturales, bienes, servicios o productos culturales ofrecidos deben ser fácilmente identificadas por la comunidad.

En el desarrollo de todo servicio, bien o producto se debe posibilitar el análisis cultural para la inclusión de nuevos servicios y la iniciación de nuevos trabajos tendiente al fortalecimiento y desarrollo cultural en la comunidad.

Para que todo este proceso administrativo se pueda consolidar es necesario que la organización cultural tenga formuladas la visión y misión.

La misión entendida como la declaración explícita de los aspectos más relevantes de lo que la organización logrará en el futuro y de los elementos claves que la impulsan.

La misión comparativa como un propósito duradero que distingue a una organización en el medio. Con su definición se expresan los valores y prioridades que rigen el desempeño de la organización y su interacción con el medio en que opera.

Contempla elementos relacionados con: comunidad, servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, filosofía autoconcepto, preocupación por la imagen pública, efectividad reconciliatoria, responsabilidad social y calidad inspiradora, entre otras.

Misión es la identificación clara y específica de la *razón de ser* de una organización, es decir, el definir par qué y para quiénes se existe como persona jurídica. Este concepto se aplica y se define con cada una de áreas de la empresa a lo que se llama las misiones funcionales de la organización.

Las características de la visión y la misión son la sencillez y facilidad de comprensión, brevedad, perspectiva real y alcanzable; debe considerar los deseos e incluir sólo los esenciales; debe motivar a la acción, impulsar la transformación de la vida organizacional y reflejar el pensamiento de la Alta Gerencia.

También se definen los objetivos de servicios corporativos que son el resultado esperado a largo plazo para hacer real la misión y la visión corporativa para crear y consolidar los procesos culturales sobre los que trabaja.

Para formular la misión es importante:

Definir la actividad propia de la organización cultural.

Declarar los objetivos que la diferencia de otras organizaciones culturales, los cuales deben ser realistas, realizables, desafiantes e interesantes.

Declarar el credo, los propósitos, filosofía, creencias y principios de la organización.

Describir los beneficiarios directos, clientes, los procesos culturales que atiende o los productos; los mercados y la tecnología.

Un claro ejercicio del liderazgo, un equipo de trabajo comprometido y una actitud positiva y facilitadora de los colaboradores permite a una organización cultural, un buen ejercicio de planeación.

Existen en la organización un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización cultural debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar el logro de los objetivos en cada uno de los programas o actividades como condición para que la organización logre los objetivos y, por tanto, alcance la visión corporativa y se consolide en el medio.

Por ejemplo, existen los llamados procesos genéricos que son un conjunto de actividades y decisiones con las cuales la organización cultural crea o adiciona valor agregado de los bienes, servicios o productos, que para definirlos se debe tener en cuenta:

- Que tengan un fuerte impacto potencial en la diferenciación en el mercado.
- Que tenga distinto fundamento económico y /o tecnológico.
- Que representen una parte significativa o una proporción creciente del costo total del producto/servicio y que éste satisfaga una necesidad sentida del total del cliente.
- Que permita se evaluado mediante indicadores de gestión a fin de monitorearlo, controlarlo y hacerle retroalimentación sobre la ejecución de las actividades o, si es del caso, hacerle cambios.
- Que tenga límites definidos y claro alcance del proceso.
- Dueños del proceso.
- Definición clara de interacciones y responsabilidades internas.



- Documentación de procedimientos, requisitos y funciones de los cargos involucrados.
- Tiempos de ciclos establecidos.

En la administración, la información es un elemento más de la infraestructura de gestión; sin embargo, la tecnología juega un papel importante, no sólo como herramienta de puesta en marcha de partes del sistema de información, sino por las oportunidades que en sí misma ofrece a la organización.

La tecnología y el sistema de información se están transformando en una función importante para las organizaciones de incalculable potencial. En consecuencia, deben realizarse esfuerzos para que se incluyan en la planeación estratégica de las organizaciones.

Las organizaciones culturales de hoy deben incorporar también para su administración tecnologías que les facilite la respuesta a las necesidades del personal y del medio.

La elaboración de un plan de sistemas de información, tradicionalmente se ha llevado a cabo mediante un análisis de procesos por medio del ciclo de las actividades y trabajos para producir los bienes productos y servicios. Este ciclo de vida se utiliza para identificar y agrupar lógicamente los procesos que se pueden identificar con base en los siguientes criterios:

- Tengan un fuerte impacto potencial.
- Tengan distinto fundamento en la información, económica y/o tecnológica.
- Representen una parte significativa o una proporción creciente del costo total.
- Creen o modifiquen una entidad o le adicione y modifiquen información durante su realización.

Para la Administración son importantes los siguientes procesos que, de alguna manera, ya se han mencionado como áreas importantes del ejercicio de la administración.

1. Los procesos primarios: son el conjunto de actividades para: 1. La preparación del servicio, bien o producto; lo prepara directamente la organización para proveer los servicios existentes y ganar en acercamiento a la comunidad. 2. La prestación del servicio desde el momento en que se define, hasta el momento en que se completa su presentación. 3. Seguimiento al servicio, bien o producto.
2. Procesos Integrados como: 1. La adquisición, que está asociado con la incorporación de insumos o de información necesaria para la producción del bien, producto o servicio. 2. Desarrollo tecnológico: asociados con el esfuerzo para mejorar conocimientos y capacidades adquiridas, 3. Administración de los equipos de personas vinculadas a la organización: asociados con la selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo el personal de la organización.
3. Procesos de infraestructura de la organización cultural, que apoyan normalmente todos los procesos anteriores y la administración general, como: planeación, finanzas, asuntos legales y normas gubernamentales.

#### 4. Perfiles de la gerencia

En el ambiente cultural es común encontrar que las organizaciones no cuentan con diseños administrativos; dependen generalmente del compromiso carismático una persona, la fuerza de su personalidad y de un medio impregnado de improvisaciones, inestabilidad y liderazgo autoritario o personalizado.

En buena parte de las organizaciones culturales se sigue operando con esquemas gerenciales y administrativos autocráticos, de baja participación, paternalistas y similares, lo que significa que los esquemas gerenciales no han cambiado mucho a pesar de que el entorno y el ambiente de las organizaciones culturales sí lo ha hecho.

En la gerencia es necesario tener presente los siguientes aspectos:

1. La concepción de las organizaciones culturales hacia la comprensión de éstas como sistemas, es decir, un conjunto de elementos integrados que busca hacer realidad anhelos y satisfacer necesidades de la comunidad, donde todas las áreas de su organización son importantes; como ya se dijo, cada área de la organización debe cumplir su papel. Existen áreas que se deben concentrar en el trabajo por fuera de la organización dando respuestas a la interpretación y comprensión de los procesos culturales, y áreas cuyo objetivo se centra al interior de la organización apoyando la gestión anterior, todo a través de la creación y mantenimiento del ambiente organizacional que apoya el desarrollo de la gestión.
2. La forma de dirigir y organizar desde la participación, teniendo en cuenta que todos los miembros de la organización cultural pueden aportar en su desarrollo; que al planear se está creando futuro; que el trabajo se ejecuta no por jefes sino por líderes que generan cambio a través de ejemplo y del convencimiento de cómo se deben hacer las cosas.

Su máxima responsabilidad es la definición de los objetivos y mecanismos para lograrlos y responder por la utilización de los recursos para el logro de la misión.

De la persona responsable de cumplir las funciones de administrador o gerente depende que se logre un trabajo conjunto donde le demandan las siguientes tareas:

1. Definir proponer y formalizar los consensos sobre la estructura de la organización
2. Establecer las normas y pautas para realizar un ejercicio de liderazgo internamente que le permita variar las normas y lograr acuerdos entre los equipos de trabajo para lograr los objetivos.
3. Orientar a las personas y su organización para el trabajo.
4. Estudiar y conocer los valores de las personas de la organización para comprender y facilitar la resolución de conflictos y mejorar y mantener el ambiente de trabajo.
5. Comprender e interpretar lo social y guiar los procesos de la organización cultural desde el estudio de los fenómenos culturales tal como son y no como se presume que son.

Por las características que se describen para una gerencia de organizaciones culturales, el gerente debe reconocer que son muy importantes los siguientes aspectos:

1. La actitud ante el cambio.
2. La actitud ante el riesgo.
3. Claridad y agilidad para vincular las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas.
4. Liderar una estructura que se haga flexible para que se puedan producir los cambios necesarios.
5. Desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la organización cultural.
6. Lograr una óptima coherencia entre las tres grandes áreas de la gerencia: la planificación, con la información que determina las demandas y los objetos que generan estrategias y políticas. La organización que corresponde a la estructura de la organización y el control interno del personal.

La toma de decisiones en la gerencia es un proceso continuo y sistemático; se hace basado en una reflexión constante, con criterios de referencia en los informes.

Los grandes teóricos de la materia recomiendan adquirir una visión dinámica de los procesos de la organización, comprender que existen hechos que no cuadran con las reglas y esquemas de la organización, que se deben utilizar múltiples factores para examinar el mismo problema y tratar de aceptar perspectivas distintas.

Se recomienda aprender a evaluar situaciones y personas reconociendo las cualidades y debilidades, identificando el lado positivo de cada decisión y acción que requiere que el gerente escuche y tratar de cuestionar sus propias ideas y conceptos para descubrir lo nuevo.

## 5. La gerencia de organizaciones culturales

Los gestores culturales, líderes y funcionarios de las organizaciones culturales manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las organizaciones culturales y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una gama de opciones para su dirección, con los cuales pueden apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son:

1. La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en la organización cultural, como *dueños*, o representantes de la comunidad, de las directivas de los líderes y de los colaboradores. Esta pregunta se apoya en la fijación clara de fines a alcanzar en el largo, mediano y corto plazo en forma independiente a los logros pasados.
2. Evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período.
3. Definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Se entienden como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la organización cultural. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales; como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa. Responde a la pregunta *qué hacer* para cumplir con la misión de la organización.

Con las acciones que deben tomar las decisiones y ejecutar las actividades de corto plazo con las cuales se desarrolla la estrategia; implica la asignación de los recursos. Así se empieza a responder por el *cómo*.

Ahora se debe emprender tres tareas: la formulación, la implantación y la administración del plan.

El diseño y la formulación del plan a través de la definición en consenso de la misión y visión de la organización, del diagnóstico, de la identificación de fines y estrategias empresariales y con la elaboración del presupuesto.

Para la implementación del plan, el gerente debe liderar un programa de difusión y comunicación para que éste sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la elaboración de cronogramas de trabajo que identifiquen las responsabilidades en el tiempo y con la asignación de los recursos requeridos.

La administración del plan se refiere a la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla; se puede apreciar multitud de planes excelentes, sin continuidad, o sencillamente distorsionadas las acciones de la organización de la realidad.

El gerente debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza sin posibilidades de cambio.

Así la gerencia de organizaciones culturales asume la planeación como un concepto integral y no parcial en la organización, con un decidido ejercicio del liderazgo en la organización, con claridad en la organización del trabajo y organización de las personas que hacen la organización.

El gerente busca mejorar el trabajo de equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas.

Si al buen ejercicio de liderazgo del gerente se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de innovación en el ejercicio profesional de sus empleados.

Con nuevas propuestas y alternativas ingeniosas de resolver los problemas en el trabajo de la organización cultural, los gerentes encontrarán nuevas posibilidades para la búsqueda permanente de recursos que faciliten financiar las operaciones de la organización.

Este trabajo de estímulo debe estar ligado al permanente reconocimiento y la remuneración individual y de logros de trabajos de equipos coherentes con los resultados obtenidos por los colaboradores y personal vinculado a la organización. Ya se ha mencionado la importancia de los procesos de evaluación como una actitud de investigación y que provee la información para la consolidación de la organización cultural.

En la administración son importantes los procesos que permiten la identificación y aplicación de los indicadores de gestión, entendidos como los medidores o indicadores de la gestión para la gerencia y constituyen uno de los grandes aportes a la teoría de control, dado que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. El diseño de indicadores gerenciales debe estar basado en la necesidad de medir la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

- La eficiencia mide productividad y costos
- La eficacia mide la respuesta de un producto/servicio sobre el cliente final.
- La efectividad mide la velocidad con la cual una idea puede convertirse en un plan, un presupuesto y una realidad. Generalmente se emplea el tiempo como dato de base para controlar este proceso.

Tipos de indicadores:

- De actividad: permiten medir las operaciones rutinarias de una organización mediante la medición directa o por inferencia estadística sobre las actividades normales.
- De eficiencia: Mide productividad y /o el impacto de los costos sobre la producción de los servicios
- De calidad: permiten asegurar que los servicios alcancen los estándares de calidad previamente establecidos.
- De eficacia: Hacen posible el control que mida las fuerzas externas de la organización, pero de las cuales depende en gran medida su funcionamiento. Aceptación de los servicios en el mercado, posicionamiento, fidelidad de los usuarios o clientes externos.
- De efectividad: Mide la capacidad de una organización de transformar sus ideas en planes, sus problemas o quejas en soluciones, sus planes en presupuestos y, finalmente, sus presupuestos en programas, realizaciones o en procesos implementados.
- De control de procesos: permite llevar a cabo el control de los procesos de una organización.

Este grupo de indicadores permite cubrir las funciones de planeación, prevención y control de fallas internas y externas. La evaluación es la fase en la que se aplican los indicadores de gestión, se somete a evaluación el funcionamiento de la organización y se procede a realizar los ajustes que sean necesarios a los procesos de cada uno de los sistemas/subsistemas planteados en las fases anteriores para lo cual se plantea la siguiente metodología:

Racionalización de Procesos: La racionalización tiene como propósito lograr que los procesos de una operación sean eficientes en cuanto a los recursos utilizados y efectivos en sus resultados, en la que se analizan las operaciones, se determinan los cambios y se definen los indicadores y se implantan mediante la capacitación y preparación de los ejecutores de los procesos. Comienza cuando las nuevas características de la operación entran en el torrente administrativo normal de la organización para producir los resultados esperados.

Descripción de las fases:

Fase I: Comprender la operación: establecer el marco de referencia de la fase, seleccionar procesos a evaluar, obtener, definir políticas y actividades, conocer el nivel de desempeño, elaborar diagrama de descomposición funcional, identificar los responsables por los procesos e identificar procesos críticos.

Fase II: Analizar los procesos: qué es lo que debemos cambiar y mantener del proceso actual. Actividades de la fase: Elaborar diagrama de dependencia de procesos, describir los procesos, consolidar cambios, estructurar proyectos y aprobar proyectos.

Fase III : Diseñar y/o rediseñar indicadores de los procesos: Lo que no se puede medir no se puede controlar. Actividades de la fase: definir indicadores, aprobar los indicadores.

Fase IV: Elaborar la norma del procedimiento: Actividades de la fase: elaborar las normas de procedimiento, aprobar las normas y divulgar las normas.

Fase V: Realizar los cambios: los cambios darán sus resultados si se hacen realidad. Actividades de la fase: realizar los cambios y verificar realización de los cambios.

Fase VI: Iniciar nueva operación: todos los cambios están listos. Actividades de la fase: definir ajustes finales e implantar ajustes finales.

## 6. La administración cultural comparada en Iberoamérica

Muchas de las organizaciones culturales, sobre todo en América Latina, y como ya se mencionó, no consolidan procesos administrativos y estilos de gerencia desde la gestión cultural por la fuerza que la tradición genera en la concepción de la naturaleza del trabajo cultural.

Se determina el estilo gerencial y el modelo administrativo en la mayoría de las organizaciones culturales desde la concepción de entidades sin ánimo de lucro, comprometidas con el desarrollo de las comunidades y con la vinculación de líderes, creadores y artistas voluntarios que no dependen económicamente de las organizaciones culturales.

Esta tradición ha invadido también a las organizaciones del Estado, que han basado su trabajo en personas vinculadas a la docencia o maestros o personas jubiladas que por gusto, pasión o por buscar algún reconocimiento social, apoyan las acciones de las entidades del Estado en el campo de la gestión.

Se podrían comparar los estilos de administración de las organizaciones culturales desde el concepto de lo cultural y el papel asignado a las organizaciones culturales en las diferentes sociedades.

Los estilos giran en torno al papel de la dirección, la gestión o administración, hasta modelos centrados sólo en las dinámicas de la animación socio-cultural, que apunta más al trabajo de construcción de identidades locales, con el fortalecimiento de los procesos, con manejo frágil de los asuntos financieros y muy dependientes del tradicional y débil mecenazgo, casi siempre del Estado.

Las organizaciones culturales también se diferencian por la participación del Estado en el trabajo cultural; en América Latina el panorama es variado: desde acciones estatales amplias de modelo socialista como Cuba, hasta la implementación de modelos como el francés en países como México, pasando por la más absoluta indiferencia en la mayor parte de los países centroamericanos. Brasil libre mercado (Funarte), pero también casos como el mexicano, o el venezolano donde es clara la presencia del Estado.

Así, las organizaciones culturales que centran la misión y visión en ofrecer alternativas para ocupar el tiempo libre y generar diversión, las que se ocupan del fomento de las artes, identifican con alguna precisión políticas para gerenciar; son organizaciones que, de alguna manera, resuelven el conflicto de la calidad en lo artístico y definen la complicada pregunta por el producto cultural,

Algunas organizaciones logran una interpretación óptima de las necesidades y aspiraciones de los grupos sociales estableciendo lenguajes permanentes con los creadores.

Las mayores dificultades las enfrentan las organizaciones culturales que buscan incorporar procesos de liderazgo en las comunidades y grupos sociales hacia la construcción de identidad y el fortalecimiento del tejido social.

Son más complejas las actividades en estas organizaciones y en ellas el estilo administrativo y gerencial se confunden con los sueños y las aspiraciones de quienes dirigen la organización y quienes influyen en ella.

La posibilidad de percibir y analizar los diferentes modelos de administración comparada en Iberoamérica exige la construcción de matrices de análisis que incluyan aspectos tales como: estilos gerenciales y administrativos; concepción del desarrollo cultural; papel otorgado a los agentes y organizaciones culturales; participación del Estado y otros agentes en la toma de decisiones; tipos de planeación; carácter y naturaleza de la participación, entre muchos otros.

## Aportaciones Externas

### Las nuevas síntesis urbanas de una ciudadanía cultural

#### (La ciudad como objeto de consumo cultural)

Carlos E. Guzmán Cárdenas

Sociólogo (UCV). Asesor de la Comisión Permanente de Cultura de la Cámara de Diputados. Especialista en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo (I&D), Maestría en Ciencias Administrativas de la Universidad Central de Venezuela. Docente en el campo de la Planificación y Gerencia Cultural. Miembro del Consejo de Redacción de la Revista *Comunicación* de la Fundación Centro Gumilla. [carlosgu@telcel.net.ve](mailto:carlosgu@telcel.net.ve)

En los últimos años, se aprecia un substancial esfuerzo por asentar las bases para nuevos enfoques sobre la Urdimbre Cultural venezolana; pero particularmente el tema de la *“ciudad como objeto de consumo cultural”*, su fenomenología (dominios) e infraestructura (instituciones culturales, instrumentos de promoción y formación, soportes, equipamientos colectivos singulares, etc.), recurriendo a metonimias del intersticio -como la calle, el 'deambular', o el tráfico- ha adquirido una relevancia superior a la que se le había dado en años anteriores. Este hecho se debe a que la ciudad no es solamente una construcción material y física, también es un espacio que alberga pensamientos, creencias, costumbres, tradiciones, hábitos y formas de vida del

individuo que la habita, que nos testimonian sobre las identidades y culturas que conforman el apego a los lugares urbanos.

No son extraño, por lo mismo, que contemporáneamente vuelve a plantearse en el centro de los estudios culturales y comunicacionales la aproximación a la ciudad desde los espacios domésticos y desde los espacios públicos, éstos últimos considerados como los lugares del surgimiento de una cultura propia de la ciudad; los problemas de la ciudad como textura de vida pública, sociabilidad y urbanidad; los nuevos modos de relacionarnos, integramos y distinguimos en los lugares públicos que expresan la existencia de diversas matrices culturales cuyos "actores" participan activamente en la conformación de la cultura urbana (REGUILLO, Rossana.1993); la concepción del espacio y los tipos sociales de intermediación -mucho más allá de la calle, la plaza y el parque- como escenarios de conflictos por aquello que la sociedad produce y por las maneras de usarlo, por consiguiente, lo que significa el ejercicio de la ciudadanía a través de las prácticas de consumo cultural, el cual desborda la esfera de las interacciones políticas clásicas sujetas a las reglas abstractas de la democracia.

En ningún otro territorio se hace tan visible lo que la crisis de la modernidad tiene de envergadura histórica; es en las ciudades donde se percibe la mutabilidad de un orden consideradas hoy por muchos como aglomeraciones de caos, violencia y contaminación, imposibles de manejar; la crisis de una organización del espacio y del tiempo urbanos pensados en términos de información/tráfico/flujo peatonal que revelan ahora con frecuencia los estigmas de su mayor pobreza.

La crisis de la modernidad, tal como nos indica Jesús Martín-Barbero (1994), arrancó en la ciudad, por tanto, ha pasado ser ese lugar clave en el cual se hace más evidente que ningún otro "la crisis de lo público": el estallido de lo que entendíamos por vida, ambiente y "enclaves" públicos dentro del conjunto de la ciudad, para comprender las fuentes de identidades que se encuentran ancladas en ella. De esta manera, hoy en día la conducta pública es más acerca de observar y el conocimiento que se adquiere en público es más visual desembocando en la paradoja moderna de visibilidad y aislamiento, una clase especial de espacio de apariencia (BRILL, Michael. 1992). De igual forma, lo privado y lo público se entremezclan; el horizonte simbólico de los espacios públicos de comunicación se ha desplazado hacia el consumo familiar de las nuevas tecnologías de información y medios de comunicación en el ámbito doméstico.

Pese a ello, las ciudades siguen funcionando como poderosos imanes que atraen una heterogeneidad de culturas, costumbres y expectativas cada vez más políglota, abigarrada y en permanente cambio. Se puede hablar de una crisis, pero no acerca de la pérdida de la vida pública sino de los problemas de no haberle puesto atención en forma crítica a su transformación, como si la cultura *de* la ciudad por la que vivimos, pensamos y actuamos significativamente en la vida social y, las imágenes *de* la ciudad que organizan, nombran y definen el uso del espacio público urbano fuesen exclusivamente asunto de burócratas, leyes, ordenanzas municipales y arreglos organizacionales de mayor o menor cuantía.

Más que nunca, la ciudad sé esta volviendo una especie de encrucijada donde percibimos que se concentran, sintetiza y contradicen la mayoría de las dimensiones que se afirman sobre una comunidad interpretativa; esto es, redes del intercambio plural donde todos participamos en la configuración de un país que aspiramos a vivir en común.

Al volvernos más sensibles a la exigencia de una "*ciudad como acontecimiento cultural*" que permita el desarrollo de una visión de transformación a largo plazo de la vida pública que hable a la ciudad en una perspectiva histórica, todo ello para intentar asegurar un idioma identificativo territorial según el uso y la interiorización que de una práctica hace el hombre en la construcción imaginaria de su propia urbanización social, esto supone que ya no existen análisis sobre la multiculturalidad urbana de la ciudad que pueda prescindir de los espacios -no solamente definidos por los caracteres empíricos de la naturaleza- por donde transitan y se apropian de la memoria colectiva quienes lo habitan.

Una de las maneras de comprender lo que son las ciudades como “acontecimientos públicos” son mirándolas como espacio de comunicación. Al respecto, nos señalan Schmucler y Terrero (1992):

...” un estudio adecuado de la ciudad, en nuestra época, exigiría analizar el papel que cumplen los actuales medios masivos de comunicación en la conformación de la vida urbana.(...) la ciudad es, fundamentalmente, un espacio de comunicación. Desde sus orígenes esta característica, ser un espacio de comunicación, ha permanecido inalterado. Lo que ha ido cambiando -a veces de manera drástica- es el alcance de lo que se entiende por comunicación. La concepción del espacio, la percepción del sentido de la ciudad, los modelos imaginados para la construcción hábitat, los rasgos atribuidos a la cultura urbana, podrían ser vistos como variables derivadas de este principio estructurante de la ciudad: la comunicación.”  
(1)

De tal manera, que es imposible entender hoy, lo que pasa en los medios de comunicación, lo que hacen e incluso el poder de los mismos, sin mirar desde lo que esta ocurriendo en las transformaciones y apropiación de lo urbano.

La definición histórica de lo urbano no está hecha sólo por los cambios en los volúmenes de lo edificado sino también por la transformación en los usos, en las percepciones, representaciones e imágenes que la gente se hace de su ciudad. Todos los habitantes de una ciudad manifiestan una imagen particular acerca de ella; esta imagen es construida a partir del uso y la apropiación que el individuo realiza de los bienes, servicios y actividades que le ofrece su entorno, es decir, del consumo que se efectúe de la ciudad. Y, esto significa, que estudiar los espacios públicos como acontecimiento cultural comunicacional implica admitir que en el consumo de la ciudad se construye parte de la racionalidad comunicativa e integrativa de una sociedad. Se suele imaginar el consumo como un lugar de lo suntuario y lo superfluo. Sin embargo, al consumir la “ciudad cultural” también se piensa, se elige y reelabora el sentido social de lo público; como afirman Mary Douglas y Baron Isherwood (1990), *el consumo “sirve para pensar”*. Pero además, sirve para ordenar políticamente cada sociedad ya que es un proceso en el cual los deseos se convierten en demandas del “nosotros” y en actos socialmente regulados (García Canclini, Néstor. 1995, a) a través de diversos ritos e instituciones sociales.

De modo que, uno de los principales argumentos para justificar la importancia actual de los estudios culturales y comunicacionales de la ciudad desde la perspectiva del consumo cultural radica en que nos permiten reconocer cómo se han alterado las formas de ser ciudadanos a partir de los cambios que operan en los comportamientos culturales de la gente, particularmente por el uso de las nuevas tecnologías de información y medios de comunicación que inciden en las modificaciones de las expectativas, en las modalidades de percepción -tanto entre los productores como entre los consumidores- así como en la manera de apropiarnos de los espacios públicos que dan sentido de pertenencia a través de los cuales una sociedad puede re-conocerse.

Territorios sin fronteras: los modos urbanos de comunicar y consumir.

Pero, ¿qué es una ciudad?, ya sea grande, mediana o pequeña. ¿Y, por qué se nos ha hecho un tema tan importante en los últimos años la densidad cultural y comunicativa del suburbio, pasear y salir con amigos, ir a espectáculos masivos y comer en restaurantes, asistir a eventos deportivos, visitar los centros comerciales puertas adentro y puertas afuera, las estaciones del metro, las paradas de autobuses y carritos “por puesto”, presenciar las fiestas populares tradicionales, la vida dominguera de los mercados populares y el alquiler de videos?.

Quizás la respuesta sea, porque las ciudades son los únicos territorios sin fronteras (MARTÍN-BARBERO, Jesús. 1994) en el que se vive a la vez una experiencia profunda de identidad local y una relación directa con el mundo, donde lo privado y lo público se interpenetran, donde lo universal ancla en lo local. Expresan ante todo, una noción de solidaridad territorial, de espacio social habitable que posibilita el desarrollo de referentes simbólicos ciudadanos sobre la base de un conocimiento de su propia historia social y de los resortes del universo institucional que les



rodean en una sociedad local, es decir, el conjunto de actores y relaciones sociales, económicas, políticas y culturales que se dan dentro de un ámbito territorial determinado.

Ahora bien, es seguro que al final del milenio tendremos una ciudad homogeneizada desde afuera y más segmentada hacia adentro. El factor de homogeneidad más fuerte que tenemos en la sociedad es la ciudad; el gran normalizador de las conductas es la ciudad.

Hoy día nuestras experiencias cotidianas de la vida pública son cada vez más fragmentadas y fragmentarias caracterizadas por la desconexión social del lugar propio, del lugar antropológico (AUGÉ, Marc. 1993) con sentido, significado y memoria: la escisión del interior con el exterior, entre mi vida y la elaboración de una máscara social. Pero, por supuesto, vamos a encontrar mecanismos de adecuación e incorporación como también dispositivos de resistencia cultural urbana que no están del todo separados, sino mezclados. Y, es esto lo que hace difícil investigar, con mentalidad maniquea, los usos así como las maneras de transmutar en signos los objetos que se consumen del espacio urbano. En la experiencia de nuestra modernidad, la cultura tiene que ver con un orden de significados completamente distinto: en el fondo, tiene que ver con la capacidad colectiva de producir sentidos, afirmar valores, compartir prácticas e innovar (BRUNNER, José Joaquín. 1993).

A esta situación, se nos unen, dos afirmaciones entusiastas que encierran la historia de varias generaciones de académicos, intelectuales, promotores, administradores y gerentes de los procesos culturales venezolanos con sus respectivos corolarios políticos acerca de la urdimbre cultural; la primera, nos apunta que “vivimos en una época de cambios rápidos y masivos, ésta es sólo una fase acelerada de la modernidad, ¡bienvenidos al *cyberespacio!*” y la segunda, nos advierte que “necesitamos rescatar la identidad y la cultura popular del *capitalismo salvaje* de la transnacionalización tecnológica y las redes globalizadas de producción/circulación simbólica”.

Generaciones o tendencias interpretativas, que han transitado desde el imaginario de la modernización desarrollista pasando por los aportes del pensamiento marxista y la ortodoxia economicista del materialismo histórico hasta la preocupación metafísica-fundamentalista del romanticismo científico como fuente del apócrifo nacionalista de los referentes tradicionales de identidad, definiendo un determinado tipo de prácticas y productos culturales apreciados ante todo por su tradicionalidad, autenticidad y origen, irreconciliables con la transformación histórica de la modernidad.

No obstante, estas afirmaciones tienen particularidades en común: continuidad en la forma, perspectivas apocalípticas, trivialidad en las proposiciones, un excesivo pragmatismo, la nostalgia ideológica y una suerte de relativismo o reduccionismo cultural, que en combinación tienen un efecto letal sobre las nuevas síntesis urbanas posibles de las identidades locales o nacionales en transformación. Lo cierto del caso, es que en los actuales momentos seguir hablando de la territorialidad cultural urbana y sus “tatuajes” son fáciles de identificar en un contexto socioespacial, pero se nos están volviendo inaprehensibles como referencias espaciales, temporales, producción de conocimientos, saber y objeto de atención de una política cultural multicontextual respecto de los escenarios sociocomunicacionales.

La ciudad de los noventa es tan híbrida realmente como sus comportamientos sociales son segmentados, pluralistas y estratificados. De hecho, los resultados de los estudios de consumo cultural<sup>(2)</sup> realizados en algunas ciudades de Latinoamérica, como Santiago de Chile (1987), Buenos Aires (1988), Brasilia (1989), Ciudad de México (1989) y Caracas (1997) nos indican que si bien podemos identificar en las poblaciones urbanas un proceso de diferenciación y segmentación de los usuarios/públicos respecto a la producción y distribución de bienes culturales, también se produce a contracorriente una mixtura de públicos y combinaciones nuevas de actividades culturales por parte de un mismo individuo, con la consiguiente pérdida de las delimitaciones clásicas entre los campos culto-académico, industrial-masivo y popular. En consecuencia, se plantea la necesidad de encarar un prejuicio, tal como nos acota Jesús Martín-Barbero (1990), que:

...“consiste en creer que se pueden comprender los procesos de comunicación estudiando sólo los medios, cuando lo que los medios hacen, lo que producen en la gente, no puede ser entendido más que en referencia a las transformaciones en los modos urbanos de comunicar, a los cambios en el espacio público, en las relaciones entre lo público y lo privado que produce una ‘nueva’ ciudad hecha cada día más de flujos, de circulación e informaciones pero cada vez menos de encuentro y comunicación.”<sup>(3)</sup>

Los investigadores argentinos, Hector Schmucler y Patricia Terrero (1992), por su parte, nos aclaran:

“A la ciudad de las vías de comunicación a partir de la segunda post-guerra mundial se le superpone otra ciudad que en la actualidad ocupa casi todos sus intersticios: la ciudad de los medios de comunicación. La comunicación mediática construye el nuevo espacio imaginario de la ciudad actual. El cambio técnico en los medios y procesos de comunicación social rediseña los escenarios urbanos, los espacios públicos y privados, las prácticas sociales de comunicación”.<sup>(4)</sup>

Sin embargo, ¿es posible sostener los actuales corpus teórico-metodológicos que provienen del campo de los estudios culturales y que habitualmente se ubican bajo el rótulo de consumo?, por otra parte, ¿qué diálogos de propuestas teóricas sobre la ciudad y sus espacios de consumo cultural comunicacional se requieren entre diversas disciplinas?

La nueva configuración urbana del ciudadano está caracterizada por inéditas formas de vida pública -argumentación, estilo, tono, marcas distintivas colectivas, recursos dramáticos, usos del cuerpo, voz, gesticulación, etc- o de viejas formas en lugares no tradicionales, muchos de ellos no son en manera algunos lugares físicos sino espacios virtuales, canales para la comunicación.

Al mismo tiempo, ¿cuál debería ser el modelo de gestión y producción de la cultura urbana que requiere una ciudad como Caracas, tomando en cuenta la des-corporización y des-localización de sus espacios públicos, el rompimiento de las monoidentidades (García Canclini, Néstor. 1993, a), la desintegración de un imaginario social basado en un espiral de desarrollo y ascenso social, así como la des-territorialización de sus lugares propios, de su cultura local?

Por otra parte, ¿qué tipo de actuaciones político-culturales deberían orientar la gestión de los recursos culturales en una ciudad como Caracas a fin de establecer un modelo de gestión de la oferta de bienes y servicios culturales de consumo colectivo que permita la optimización, tanto del acceso como del uso, de la oferta existente y, su articulación con los nuevos procesos de socialización que se desenvuelven en su área de influencia Metropolitana (diremos que son los Municipios del Valle: Libertador, Sucre y los periféricos: Baruta, Los Salías, Carrizal y ahora el Hatillo)? Acaso debemos ¿promover semanas de espectáculos masivos; aniversarias de una nostalgia compartida por una ciudad que al menos parcialmente pudo haber sido una ilusión eurourbanista?

Debemos tomar en cuenta que para que la comunicación sea eficaz requiere de interacciones de colaboración y transacción entre unos y otros. Este reconocimiento de la compleja heterogeneidad de lo que suele simplificarse bajo el rubro de “el público”, exhorta a los

responsables de la elaboración de políticas culturales a detenerse en el diseño de políticas “multisectoriales, adaptadas a las zonas, los estratos económicos, educativos y generacionales”<sup>(5)</sup> desde una perspectiva más general, el filósofo argentino Oscar Landi (1992), nos advierte:

“...que el problema más complejo que debe resolver actualmente todo analista del mercado cultural, es el de la identificación de las mezclas internas que contienen los diferentes públicos.”<sup>(6)</sup>

Los investigadores de lo cultural y comunicacional interesados en rebasar los análisis tradicionales de la ciudad deben abordar la cuestión urbana de los actores de la producción cultural: el diagrama social y las estrategias de producción-circulación de bienes simbólicos en la ciudad, así como también, el cuestionamiento de las fórmulas binarias de las estrategias de políticas culturales urbanas: productores y consumidores, culturas de elite y culturas populares, obras y públicos, autores y lectores. Desde este punto de vista, las actividades de consumo cultural en una ciudad serán aquellas mediante las cuales los grupos sociales en su sentido más amplio expresan y desarrollan sus posibilidades y sus personalidades, demarcando su territorialidad cultural histórica urbana o su espacio social habitable.

Sin discusión, estamos en un momento histórico de signo estructural en el cual se ha operado una fuerte transformación de la socialización inherente a la vida pública. Una ruptura derivada más que nada por el cansancio de la nostalgia y la ilusión de una ciudad que no es lo que añoramos; por la obstinación y la repetición de experiencias excluyentes del conjunto social.

Un estado de socialización cultural que ha sido configurado por la urgencia, la ilegalidad, la pobreza crítica, y la crisis de los servicios públicos, incluyendo por supuesto, los culturales. De manera que, pensar y diseñar políticas culturales patrimonialistas que recuperen el tejido social y asociativo de los lugares públicos urbanos de nuestras ciudades exige a los entes gestores culturales -estadales y municipales- subrayar la importancia de reconocer, interpretar e investigar tanto los escasos como débiles modos de arraigo y pertenencia presentes, así como también los diversos y complejos referentes identificatorios que tienen una considerable capacidad de estructuración cultural del territorio urbano, constituyendo un factor de centralidad.

Una nueva identidad cultural de la ciudad.

Lo que hace diferente a una ciudad de otra, nos dirá el semiólogo colombiano Armando Silva Téllez (1993), no es tanto su capacidad arquitectónica, cuanto más bien los símbolos, los "fantasmas urbanos" que sobre ella construyen sus propios vecinos<sup>(7)</sup>. La ciudad que tenemos ya no está formada por un tipo de tejido estable, fijo, monoteísta.

La ciudad de los noventa es una multiplicidad de tribus efímeras (MAFFESOLI, M. 1990) basadas en lo expectante y en la declinación de la expresividad verbal en lo público, con una trama urbana policentrada y en una constante interacción entre ellos; en donde lo público se ha ido convirtiendo cada vez más de carácter no espacial desplazándose hacia la privatización de su consumo - apropiación y uso simbólico cultural- por la retribución convergente cada vez más atractiva que ofrecen los medios de comunicación (tv-satélite; tv-cable distribución, vídeo), las telecomunicaciones (telefonía, inalámbricas, extensión telemática, redes), nuevas tecnologías informáticas (computadores, software, servicios) y contenidos (entretenimiento, publicaciones, informadores) en la provisión de valor al usuario/consumidor de una cultura "mass mediática" y/o multimedia.

Podemos citar dos casos latinoamericanos: Ciudad de México y Buenos Aires. El estudio de consumo cultural realizado en Ciudad de México (GARCÍA CANCLINI, Néstor. 1993,a/1994) en el año 1990 determinó el bajo uso de los equipamientos culturales públicos: el 41,2% dijo que hacía más de un año que no iba al cine; el 62,5% que afirmaba gustar del teatro no había visto ninguna obra en ese tiempo; el 82,9% no había ido a conciertos. De los 57 museos de la ciudad, sólo 4 fueron visitados alguna vez por más del 5% de la población; así como el 10% de la población no les interesaba asistir en forma periódica a los espectáculos populares y, el 24,7% dijo que su principal actividad es ver televisión. Una de las explicaciones que se dan, al poco uso de los espacios públicos (cine, teatros, etc), es la tendencia al crecimiento de una audiencia final a domicilio (radio, tv y vídeo): el 95% ve habitualmente televisión, un 87% escucha radio y el 52% de las familias en Ciudad de México tiene un videograbador.

En el caso de Argentina, los estudios recientes sobre consumo cultural en Buenos Aires (LANDI, Oscar., A. Vacchieri y L.A. Quevedo. 1990) muestran el predominio de la televisión. El 94% de los

entrevistados ve televisión habitualmente en contraposición al porcentaje de radioescuchas A.M. (60,8%) y de F.M (51,8%). La T.V. no sólo enseña su expansión cultural por el nivel de audiencia sino también por el tiempo de exposición diaria que como promedio es de 3.9 horas por día durante la semana y 5.4 horas los días sábado y domingo.

Por nuestra parte, el reciente estudio de consumo cultural (encuesta por muestreo opinático mediante la entrevista abierta, en la fueron incluidas 35 categorías) realizado entre Abril-Mayo de 1997 en el Area Metropolitana de Caracas (Municipios del Valle: Libertador, Sucre y los periféricos: Baruta, Los Salías, Carrizal y el Hatillo) revela que las actividades culturales de consumo predominantes que desarrollan sus habitantes "todos o casi todos días" o "fines de semana" son específicamente "ver televisión" (92%) y "escuchar radio" (91%). El resto de las actividades muestran frecuencias porcentuales de consumo dispersas: 83% del universo de la muestra de estudio escuchan música; 29% prefieren pasear y 19% visitan centros comerciales, que corresponden a distracciones sin metas específicas; ir al cine alcanza el 2% de las frecuencias de consumo "todos o casi todos los días " y 39% los "fines de semana"; luego hay un mosaico de actividades "fuera de casa" (ir al gimnasio o trotar, comer en restaurantes, asistir a eventos deportivos, ir a misa, visitar parques, asistir a espectáculos populares, salir fuera de Caracas) en el que ninguna supera el 17%.

Las actividades culturales elitescas que suponen el uso de los espacios públicos del Area Metropolitana de Caracas son superminoritarias en las frecuencias de consumo "semanal" o "mensual": 9% visitan los museos/galerías; la asistencia a espectáculos de cultura clásica alcanza el 3% y apenas el 5% de los entrevistados asisten al teatro.

Demasiado de nuestra vida pública no estará cimentada en los lugares físicos; la función espacial no se eliminara pero el territorio desaparece (MARTÍN-BARBERO, Jesús.1993). El espacio público será una extensión temporal, una red de datos de referentes funcionales de identidad privados creando una nueva identidad cultural de la ciudad y del ciudadano: la identidad del pasajero y del anonimato<sup>(8)</sup>; del lugar de estar al lugar de paso (SCHMUCLER, Hector y Patricia Terrero. 1992), por consiguiente, una cultura urbana nómada.

En consecuencia, en esta perspectiva deberemos examinar el panorama de la cultura histórico-territorial (que se manifiesta en el patrimonio histórico/artístico y la cultura popular tradicional/moderna) en nuestra ciudad, pero en un entorno tecno-económico multimedia y político-cultural multicontextual caracterizado por la transnacionalización/desterritorialización de la oferta simbólica y, la privatización del consumo (audiencia final) cultural.

Y, es evidente, que en este contexto, próximos al fin del milenio, las delimitaciones paradigmáticas en el tratamiento estructural y de concreción del Patrimonio Cultural como de las Culturas Populares, el antiguo debate entre ilustrados y popular; tradición y modernidad, ya no configuran bloques compactos, homogéneos, con contornos definitivos. En la lógica de modernización de las tecnologías de información (TI) y medios de comunicación enlazados con el paradigma del sistema mundial, las tradicionales formas de producción, circulación y consumo de bienes simbólicos que agrupamos bajo el índice de lo popular tradicional son procesos dinámicos que también se están configurando, reconstruyendo y reorganizando en interacción con estas tendencias mencionadas.

Por supuesto, no se trata de ignorar la singularidad categórica del circuito histórico-territorial del campo popular (tradicional y moderno). Pero, lo que intentamos de señalar es que las realidades socio-culturales urbanas de nuestras grandes ciudades, enmarcadas en el debate globalización-economía mundo-comunicación mundo-pluralidad cultural, exigen discutir las bases culturales de sus espacios y sus productos.

Así mismo, si no queremos renunciar a las zonas claves del Desarrollo Cultural, tanto tradicionales como modernas; desistir a la producción electrónica y audiovisual de los circuitos culturales -en los que se registra la mayor transnacionalización y desterritorialización de las culturas nacionales

y locales- en un tiempo de globalización e interculturalidad, de coproducciones identitarias e hibridaciones multinacionales, al menos es imprescindible intentar explicar las condiciones en que surgen las transformaciones que se nos avecinan en lo que respecta a los agentes, instituciones, articulaciones y procesos relacionados con la puesta en valor del espacio de producción, comunicación y apropiación de la cultura popular.

Asistimos a la *galaxia bit*<sup>(9)</sup> de la economía; hacia "sociedades de servicios" o "de conocimiento" apoyadas en los medios de comunicación, telecomunicaciones (extensión telemática, redes), industrias culturales y nuevas tecnologías informáticas. Pero, también, como señala Néstor García Canclini (1995,a), traen consigo una redefinición del sentido de pertenencia e identidad organizado por la producción industrial de la cultura, su comunicación tecnológica y el consumo diferido y segmentado de los bienes. Las identidades nacionales o locales se irán reconstruyendo en las redes globalizadas y transterritoriales de los escenarios comunicacionales.

De lo que sí podemos estar seguros, para discernir sobre la problemática actual de los subcampos culturales urbanos y sus relaciones con otros dominios, es que las industrias culturales y las nuevas tecnologías comunicacionales e informáticas productoras de bienes de capital y, aquellas en relación directa con actividades comerciales, se han transformado en los principales agentes de mensajes, bienes y servicios del desarrollo cultural de nuestras ciudades, pero con una característica esencial, conectan con dos conceptos claves: la fragmentación y el desplazamiento del intercambio de experiencias por el flujo (red) de información, que ordenan las nuevas formas de socialidad (MARTÍN-BARBERO, Jesús. 1994), es decir, los diversos modos de comunicar y habitar que hacen posibles e imposibles la valoración de una memoria cultural colectiva, de los lugares propios, y por ende, la cultura popular.

Vivimos entre gente que consume en escenarios diferentes y con lógicas distintas, desde la tienda de la esquina y el mercado barrial hasta los macrocentros comerciales y la televisión; sin embargo, como las interacciones pequeñas y personales, se vuelve necesario pensarlas en relación. Las organizaciones multitudinarias de la cultura no llevan a la uniformidad. El problema principal con que nos confrontamos en la masificación de los consumos no es de homogeneización (GARCÍA CANCLINI, Néstor. 1994), sino por el contrario, el de las interacciones entre grupos sociales distantes en medio de una trama comunicacional muy segmentada.

Entre tanto, en el caso de Venezuela, ¿realmente acontecen estos procesos de reorganización de los dominios culturales, y particularmente, en lo popular?, ¿Cuáles son las características actuales de nuestra urdimbre cultural en las ciudades?, y, si en verdad, la anacronía subvierte "lo actual" ¿cuáles deberían ser, entonces nuestras políticas culturales futuras en este marco de reorganización de los escenarios tradicionales?, ¿Cuáles serán las estrategias de innovación cultural para entrar al comienzo del tercer milenio?, ¿Cuál y cómo será el escenario probable y en particular, el escenario cultural deseable?, y quizás, lo más importante, ¿cómo encarar con visión prospectiva un proyecto cultural que promueva y fomente la participación democrática de amplios sectores de la sociedad venezolana, ante la multiplicidad de procesos internos e internacionales de multiculturalidad, debatidos entre la concepción patrimonialista-difusionista-extensionista por parte de la acción cultural pública del Estado Venezolano y la renovación privatizadora del capital transnacional-nacional que se realiza a través de la industrialización del mercado simbólico, representado en las formas de producción-consumo cultural de las mayorías de los venezolanos absorbidos por dicho campo cultural industrial-masivo?.

En el caso de Venezuela, la acción cultural de los agentes públicos y privados sigue obedeciendo al paradigma político-cultural difusionista-extensionista, prevaleciendo como característica central el mecenazgo patrimonialista en discrepancia con la evolución del consumo cultural (los hábitos, prácticas y gustos) de las grandes mayorías urbanas. Sumado a este modelo, encontramos un proceso tendencial de mediatización de lo culto y lo popular, acompañado de un cierto repliegue al espacio privado, como enclave privilegiado del consumo cultural y al menor uso de los espacios públicos que pone en entredicho las programaciones de carácter difusionista.

A manera de ejemplo, en Venezuela, de 30.39 millones de espectadores cinematográficos en 1986 se pasó a 25.36 millones en 1990. En cuatro (4) años hubo una reducción de cinco millones de espectadores. No obstante, según el estudio de consumo cultural mencionado, destaca como actividad dentro de la casa "los fines de semana" en el Área Metropolitana de Caracas "ver cine en vídeo" que alcanza la frecuencia de 48%.

Frente a tales características, persisten todavía desequilibrios en cuanto a la oferta pública y privada de los servicios de las industrias culturales-comunicacionales así como una segmentación diferenciada en el consumo de éstos. De esta suerte, el Estado venezolano mantiene una visión dentellada sobre los sub-dominios del campo cultural industrial-masivo; sin políticas, planes y proyectos para incorporarnos a una nueva estructura de circulación cultural, sin afectar nuestras identidades y diversidades.

En efecto, las orientaciones y las características de la acción cultural pública venezolana indican no solamente la persistencia de un modelo de gestión inspirado en el paradigma difusionista-extensionista, sino que además, ha operado igualmente la falta de una mirada prospectiva así como la desarticulación entre los problemas comunicacionales y culturales y, finalmente, una relativa inmutabilidad del sector en su conjunto frente a los cambios que sería preciso operar en su seno como en el contenido de su acción.

Sin eludir, ni mucho menos dejar de destacar la acción cultural pública estatal en garantizar el acceso a los códigos de las bellas artes, el escenario actual de nuestras ciudades en el país muestra un fuerte desequilibrio asimétrico de sus campos culturales. Mientras la demanda de bienes culturales relacionados con la difusión del campo cultural académico-culto se mantiene inelástica, por otro lado, se expande la oferta de un mercado de bienes de consumo intermedio y, de medios electrónicos, con ciertas incursiones débiles del interés público; pero sobre todo, dejando la problemática de la identidad territorial patrimonial y las culturas populares a una valoración nostálgica y resignada del pasado (GUZMÁN C., Carlos. 1994).

Las razones explicativas de este fuerte desequilibrio asimétrico podrían ser muchas, pero lo que sí es innegable, es que están muy estrechamente ligadas a la idea que se tiene de *la ciudad cultural* por parte de los agentes responsables de la gestión del Desarrollo Cultural Venezolano.

No obstante, ¿cómo valorar "lo propio" cuando se transforma en anónimo?. Finalmente, ¿a dónde nos conducen estas apreciaciones?. Quizás a entender que en las polémicas sobre cultura y política, se debe tener el valor de re-plantear el tipo de concepción que se tiene de la ciudad y sus expresiones culturales urbanas, con fuerza y sin complejos.

Los parques, las vitrinas de los centros comerciales, los vehículos de transporte público, las vallas de las autopistas, los carteles de cine y otras tantas "fantasmagorías urbanas" nos invitan a una nueva opción de estudios culturales/comunicacionales urbanos sobre la ciudad, pero también, adelantar formas innovadoras de gestión del interés público cultural, más allá de lo expectante y transitorio.

Los núcleos articuladores del tejido social urbano dejaron de encontrarse en la racionalidad del progreso y de la historia. En la actualidad lo que reúne y agrupa está en relación directa con las emociones y más en lo afectivo, así como también, con la intensidad de sentido depositada por él "*nosotros*".

La trascendencia contemporánea del factor de identidad local en el desarrollo de la territorialidad cultural urbana revierte en formas de cohesión cultural distintas a la ciudad burguesa regida por contratos. La ciudad de los noventa esta hecha de tribus -agrupaciones que tienen su territorialidad, rutas y trayectorias en donde construyen sus lugares propios- y redes, sin centro, ni física y culturalmente.

El consumo *de* la ciudad y el consumo *en* la ciudad.

En este sentido, recordemos que hay una cultura de la ciudad, es decir, segregada por ella, explicable a partir de ella y que suele ser confundida con la cultura que se produce en ella. Debemos distinguir entre la cultura *de* la ciudad y la cultura *en* la ciudad; entre las modalidades comunicacionales *de* la ciudad y *en* la ciudad, y por ende, entre el consumo *de* la ciudad de Caracas como acontecimiento cultural/comunicacional y el consumo *en* la ciudad.

Todas estas consideraciones son pertinentes en el momento de trazar algunos lineamientos de investigación sobre la revalorización de la ciudad como objeto de consumo cultural -sus centros simbólicos y del espacio urbano público- porque generalmente, con excesiva frecuencia al menos, la aplicación de técnicas cualitativas (como la entrevista individual y grupal, la historia de vida y el relato, el análisis del discurso, la observación participante, etc.) y cuantitativas (la encuesta) en el estudio del consumo cultural urbano terminan por no diferenciar que las representaciones de la ciudad son "tatuajes" de vida, de "urgencia", que en la realidad urbana nos produce miedo porque nuestras experiencias cotidianas son cada vez más virtuales y fragmentarias: una ciudad sin memoria; por otro lado, las representaciones en la ciudad son interpretaciones de la vida.

De igual manera, obviamos en los estudios culturales y comunicacionales que el propósito general de las investigaciones particulares sobre el "consumidor activo" (lejana de la visión de la relación entre medios manipuladores y audiencias dóciles) debe ser definir la ciudad cultural y comunicacional, vale decir, la multiculturalidad urbana de la ciudad a partir de su memoria colectiva.

Partiendo del concepto de consumo cultural (GARCÍA CANCLINI. 1993,b) como "*el conjunto de procesos de apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica*", el objetivo técnico debe ser explorar, identificar y caracterizar los elementos y las relaciones que componen la estructura de consumo cultural que se está desarrollando en la ciudad de Caracas y su área de influencia Metropolitana, mediante la cual se asocian o disocian los destinatarios/beneficiarios/usuarios de la oferta cultural municipal en calidad de bienes y servicios, de acuerdo a las condiciones socioeconómicas y demográficas según el tipo de gustos, hábitos, frecuencias y tipos de dominios culturales a fin de instrumentar los resultados en el diseño de Políticas Culturales Urbanas y Municipales. Las tesis expuestas nos señalan que "la ciudad como acontecimiento cultural y comunicacional" es la creación de actitudes favorables a la revaloración de la territorialidad histórica urbana de lo público.

Pero lo más importante, es que la realidad urbana de una ciudad como el caso de Caracas y su configuración pública actual parece deslizar su significado con una demanda global de sentido: *el "nosotros"*. Las visiones orientadas al "yo" propias de la década de 1980 se han desvanecido y han sido sustituidas por la perspectiva del "*nosotros juntos*", propia de la década de 1990 (WAHLSTRÖM, Bengt. 1994). La autorrealización y el estilo personal de vida son todavía importantes, pero ahora hay que tener en cuenta otra dimensión: las nuevas formas de socialización frente a la pérdida del sentido de pertenencia provocadas fundamentalmente por la desestructuración de la ciudad, o mejor dicho, de una metrópoli, la cual ha sufrido transformaciones profundas que se evidencian en una crisis de los servicios públicos de educación, vivienda, salud, recreación, trabajo y no es de extrañar los servicios culturales, particularmente observable en lo referente a la puesta en valor y conservación del Patrimonio Cultural Urbano de la ciudad. Por tanto, la demanda de este "nosotros" se plantea en el contexto de una fragmentación socio-cultural y espacial de la ciudad.

¿Qué se nombra hoy cuando decimos "nosotros"? ¿Cuál es el referente de "ciudadano" del habitante de Caracas y el imaginario social de este "nosotros"? ¿Qué "nosotros" quedan y cuáles están desapareciendo como sentimiento ciudadano; como identidad colectiva, local y materializada en los componentes vivos de nuestra urdimbre cultural?. Si bien la identidad territorial es una fórmula útil para acumular lo que podríamos calificar de "excedentes de consenso" ó "solidaridades operativas", más allá de los usos a los que se pueda destinar dicho capital social hay que considerar que en última instancia ésta demanda del "nosotros" se expresa a través de la valoración del espacio público y la identidad cultural.

En efecto, es en las ciudades donde se perciben con mayor claridad la dificultad de los vínculos existentes entre la sociedad civil y el Estado en el ámbito local y, por supuesto, la búsqueda de nuevos significados sociales como correlación de fuerzas que se redefinen en el tiempo (a lo largo de la historia) y en el territorio, pero sobre todo, la crisis de la Dimensión de "lo público" a través de una suerte de descorporización del cuerpo-espacio que afecta el sentido de identidad como origen, evolución y proyecto.

La tendencia más general que acompaña a este proceso refiere a un cierto repliegue al espacio privado; una perversa privatización de lo público que se expresaría en "ciudadanías de baja intensidad" (RABOTNIKOF, Nora.1993) y la versión espectacular de lo público como objeto de culto: ¡Yo os sorprendo! (DEBRAY, Régis.1994) en el tratamiento simulado y virtual de los debates públicos que ponen en peligro la noción misma de ciudadano. Desde este plano, la demanda del "nosotros" se concretiza en la necesidad imperante de afirmar los "lugares propios" (AUGÉ, Marc. 1993) como deseos de arraigo, pertenencia, identidad y memoria colectiva a través del fortalecimiento del espacio público. Y, en términos de formulación de estrategias relacionadas con la puesta en valor de los espacios y centros simbólicos-emblemáticos de la ciudad de Caracas se hace imperativo este reforzamiento de lo público: las calles, los malos olores, los mitos cromáticos, los avisos, graffitis y sabores de la urbe como escenarios de la argumentación comunicativa y afirmación de una heterogeneidad sociocultural desde el punto de vista ciudadano (SILVA TELLEZ, Armando. 1993).

No obstante, ¿Cómo encauzar esta demanda en un contexto tendencial hacia referentes de identidad privados, domésticos y domiciliarios?, ¿Cómo valorar la idea de ciudadano, el sentido de territorialidad y la pertinencia actual, si existe, de una política cultural dirigida a los espacios de consumo cultural comunicacional de la ciudad frente a fenómenos tan complejos como la fragmentación social, el des-centramiento de las ciudades, la des-urbanización, el rompimiento de las monoidentidades y la des-territorialidad cultural que avanzan en dirección a una nueva configuración de la urgencia y el sobrevivir en la relación público-privado?, ¿Cómo evitar una progresiva frivolidad de los signos y símbolos de la memoria cultural puestos simplemente al servicio de las imágenes de marca?, ¿Contamos con instituciones culturales e ideas innovadoras capaces de superar esa visión patrimonialista-monumentalista y metafísica en el tratamiento de la ciudad como objeto de consumo cultural y, su correspondiente correlato acumulativo en territorios nítidamente definidos: nación, región, municipio, ciudad?, ¿Y asimismo, están dispuestas a enfrentar la dimensión comunicativa y cultural de "lo público"?. Por otra parte, ¿cómo defender algún sentido colectivo de territorialidad en una ciudad como Caracas y su área de influencia Metropolitana, que sé esta haciendo inabarcable y cada vez más insegura, en el entendido de que la relación espacio público-lugar propio-nosotros, elementos claves de cualquier realidad urbana, se encuentran en tensión por la administración privada del "control remoto"?

Lo público y lo privado: los espacios de consumo cultural en la Ciudad

En el caso de la ciudad de Caracas, las industrias culturales y nuevas tecnologías de información han adquirido una enorme centralidad en el consumo cultural de sus habitantes. Más precisamente, esta inclinación indica, que el consumo cultural de los caraqueños se ha transformado en un equivalente al consumo de los bienes producidos por las industrias culturales; aunado encontramos tres tipos de procesos complejos dada la diversidad de medios, bienes y prácticas que concurren a la constitución del mercado cultural y, que definen los contornos del campo cultural en años recientes:

1.- La centralidad de los medios electrónicos (especialmente la televisión y la radio) en el consumo cultural.

El número de receptores de televisión en América se apreciaba para 1988 en 71 millones de unidades, lo cual permite calcular que, en teoría, unos 350 millones de latinoamericanos tienen posibilidades de su uso; de ese total Venezuela con una población estimada de 15.4 millones, ocupaba el primer lugar con 2.760.000 telereceptores (CIESPAL, 1989). Al calcular la presencia



de receptores por cada mil habitantes, nuestro país representaba, 151.0 p/mil hab. El mercado potencial de las antenas parabólicas se estimaba para Venezuela en 15.000 mil unidades. Y, el *Informe mundial de la UNESCO sobre la Educación* (1991), indicaba que en Venezuela existían 428 radio-receptores y 147 televisores por cada mil habitantes.

Existen 200 mil telereceptores en hogares venezolanos por suscripción que representan el 5% de penetración, en contraste con Argentina (70%), Colombia (18%) y México (50%), pero el mercado potencial es de tres millones.

En relación, al predominio de la televisión en las preferencias recreacionales y culturales del venezolano, Marcelino Bisbal (Revista Comunicación N. 84/1993 del Centro Gumilla) nos indica sobre la base de un número considerable de encuestas de consumo cultural realizadas entre 1987, 1991 y 1992, los siguientes resultados:

- La televisión tiene un lugar privilegiado en cuanto al uso que hace la audiencia de ella. Un total de 43,8% de la gente dice que después de un día de trabajo lo que prefiere hacer es ver televisión, y este porcentaje se eleva hasta el 60% en las clases más desposeídas de la población.
- A renglón seguido encontramos que un 23.2% prefiere el esparcimiento de leer, aunque no se nos indique qué tipo de lectura. Ese porcentaje desciende en la población de menor nivel socioeconómico y se ubica en un 28.6% en los sectores de clase media alta.
- En cuanto a las recreaciones predilectas para los fines de semana, nuevamente la televisión se lleva el primer lugar: 30% con relación a un 23,8% que prefiere pasear y muy por encima de ir al cine, conversar, asistir a fiestas, ir a la playa, oír música, estudiar, etc. Y leer el periódico apenas un 0,7% y simplemente leer un 9,2%.

2.- La escasa significación en los niveles de frecuencia de consumo de las actividades elitescas y populares; una redefinición de los "públicos" originales de estas formas culturales.

Así se observa una "mediatización de lo popular" y un "movimiento hacia arriba" (CATALÁN, Carlos y Guillermo Sunkel. 1992) de ciertos géneros, que ahora se presentan bajo la forma del folklore readaptados para un consumo masivo y, en ciertos casos, para un consumo de elite. La mediatización de lo popular implica una transformación de los géneros tradicionales que se produce en términos de las reglas propias de los medios masivos, lo que provoca cambios de forma y de contenido.

Una explicación posible sobre la escasa significación en los niveles de asistencia a los eventos de cultura local-popular aunque presentan niveles superiores a la "alta cultura" pero muy inferiores a las diversas ramas de la industria cultural, es el hecho de que están siendo incorporados a los medios masivos suprimiendo a través de éstos la necesidad de asistencia a los eventos en vivo, lo que implica un cierto repliegue al espacio privado y al menor uso de los espacios públicos.

Una observación a propósito del consumo de la cultura local-popular. Es importante destacar, que aún prevalece una concepción mecenal-sustancialista; tradicional y monumentalista; de la acción cultural estatal, reducida por una parte, al fomento de determinados códigos elitistas-académicos cuyo objetivo tácito es la "formación cultural" de las mayorías y, por el otro lado, refiere a la cultura popular venezolana sólo a partir del pasado, lo tradicional.

Una visión interesada, metafísica, ahistórica del "ser nacional", independientemente del uso actual -el tiempo extensivo de la historia en el intensivo de la instantánea- sin conflictos sociales en su aprobación simbólica. La posición de los campos culturales populares en Venezuela, es mucho más grave de lo que pensamos. No se trata de elaborar una defensa "tradicionalista" por sus componentes criollos y étnicos. Lo que está en juego son procesos de identificación colectiva: identidad, reconocimiento, valoración del "uno mismo"; comportamientos concretos que producen resultados que afectan a individuos o al sistema social.

3.- La constitución de un sector de las industrias culturales que ocupa un espacio intermedio; menor al consumo de los bienes electrónicos y mayor al consumo de los eventos de alta cultura y cultura local-popular.

Este proceso significa que, desde el punto de vista del consumo, la industria cultural no puede ser considerada como un sector homogéneo. A lo menos es necesario distinguir entre la rama de los medios electrónicos (radio y televisión) y las restantes ramas que incluyen a la editorial (diarios, revista, libros), cinematográfica, discográfica y el circuito de videocasetes.

Mientras los medios electrónicos (radio y televisión) no generan discriminación entre los públicos, (es decir, son consumidores por personas de distinto sexo, edad, ocupación, nivel de ingreso, escolaridad, etc.) algunos factores discriminantes comienzan a operar en el nivel de consumo intermedio (diarios, revistas, libros, cine, videos, discos, etc.) y se acentúan notoriamente en el consumo de lo "culto-académico". En el nivel de consumo intermedio, ello supone que segmentos significativos de público no tienen acceso al consumo de este tipo de bienes culturales relacionado directamente a factores como la escolaridad e ingresos, lo que constituye una suerte de denominador común: mayor nivel de escolaridad y de ingresos, mayor frecuencia de consumo de bienes intermedios. Los "indicadores de condiciones de vida" elaborados por FUNDACREDESA en su Resumen Nacional y Metropolitano (1992) reafirman esta apreciación. Así tenemos, que en los estratos poblacionales IV y V, el porcentaje de no asistencia de los Jefes de Hogar al cine en los últimos seis meses de 1992 eran 95,7% y 95,5% y, para la mayoría de ellos tenían un porcentaje apreciable de primaria completa, incompleta, media incompleta y alfabetas.

Llegamos así a la llamada "culto-académica" ó "alta cultura" que presenta niveles de consumo más restringidos, manteniendo una oferta inelástica. Este perfil debe ser relacionado con el hecho de que los eventos de este campo son "exigentes" con el público en el sentido de que requieren cierto tipo de conocimiento (y de formación) para establecer contacto con ellos. Es decir, generan un tipo de discriminación que opera en gran parte por la vía de los géneros. No se trata, como sucede en el caso de la lectura de diarios, que se requiere un capital mínimo (sabe leer) para acceder a este tipo de bienes. Los eventos de "alta cultura" requieren códigos de lectura especializados, que no se encuentran distribuidos equitativamente en nuestra sociedad. Adicionalmente, cabe destacar que este tipo de eventos también generan discriminación desde el punto de vista económico. A manera de ejemplo, vale la pena señalar, que el porcentaje de no asistencia de los Jefes de Hogar a obras teatrales y/o conciertos en los últimos seis meses de 1992, en todos los estratos poblacionales superan el 75%; el estrato V es de 94,2%. (FUNDACREDESA, 1992).

#### Los consumidores híbridos

El tratamiento cultural y comunicacional de la realidad urbana así como sus vinculaciones con la ciudad, por supuesto, no es reciente e inédito. Pero la intensidad y el grado absoluto de la discusión con relación a sus espacios de consumo cultural lo han colocado en una intersección que supera con mucho lo imaginado por los propios sociólogos, antropólogos y comunicadores sociales, lo cual nos obliga a re-pensar en términos interdisciplinarios lo que la ciudad significa en estos momentos como conocimiento, saber y objeto de atención de una teoría sociocultural del consumo.

Lo que está en juego en la valoración de la relación Espacio Urbano-Ciudad-Consumo Cultural, es precisamente la noción de una cultura con mayúscula que ha tenido mucho más cercanía a la calle que a la casa, a lo público que a lo privado, reflejando la aspiración de una identificación. Por lo dicho, juzgamos a las prácticas de consumo cultural como un lugar de valor cognitivo, útil para pensar y actuar significativamente en la vida pública.

No obstante, por una parte, existen dificultades para definir con precisión el objeto de los estudios de consumo y recepción, los conceptos de públicos y consumidores, y por la otra, no es fácil abordar de manera integral la problemática de la ciudad como objeto de consumo cultural. Si bien

las investigaciones sobre consumo se multiplicaron a partir de 1987 por las encuestas realizadas en las grandes urbes de países como Argentina, Brasil, México y Chile -en el marco del Grupo de Políticas Culturales del Clacso-, siguen reproduciendo el encasillamiento y la desconexión entre las ciencias sociales así como entre las prácticas culturales. Se habla de públicos de museos, o de teatro y cine, pero en realidad en las ciudades hay consumidores híbridos. Sólo un enfoque transversal de consumos y el estudio de la articulación entre consumos revelaría los perfiles y requerimientos complejos de los receptores de cada producto.

Y, volvemos a insistir, ¿contamos con un pensamiento a tono con esta "demanda del nosotros": una demanda de comunidad, pluralidad y diferencia?. Sin pesimismo, la crisis de lo público, de la esfera pública en cuanto concepto fundante de una práctica sociocultural que encontró su lugar originario en el ámbito ciudadano (SCHMUCLER, H. y Patricia Terrero. 1992) es mucho más importante que la crisis de la Identidad Nacional porque consagra la fragmentación social, la desconexión social del lugar propio, del lugar con sentido, con memoria y, en esta orientación, la definición cultural de nuestras ciudades, pasa por lo público como respuesta a lo colectivo, lo manifiesto y lo abierto.-