

# **LA GESTIÓN CULTURAL COMO CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA**

Liliana López Borbón

México D.F., 2015

Presentado al Premio Internacional

Ramon Roca Boncompte de Estudios de Gestión Cultura

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

LA GESTIÓN CULTURAL COMO LABORATORIO PARA LA CONVIVENCIA	4
<b>1. PROBLEMAS ACTUALES DE LA GESTIÓN CULTURAL</b>	<b>8</b>
1.1 Los tradicionales lugares de la cultura	8
1.2 Las ciudades y las dinámicas culturales	10
1.3 Públicos, consumidores o ciudadanos	11
1.4 La gestión cultural: arte, cultura y otros asuntos	13
1.5 Derechos culturales y gestión de lo cultural	15
<b>2. COMUNICAR LAS CULTURAS</b>	<b>17</b>
2.1 La difusión cultural universitaria: las tensiones del proyecto universal y el nacional	18
2.2 La difusión cultural en ámbitos institucionales	21
2.3 La difusión incipiente o emergente: nuevos actores culturales	25
2.4 ¿Electores, espectadores o públicos? : Ciudadanos	27
2.5 De la difusión a la comunicación:: trazando puentes	28
2.6 Comunicación y dinámicas culturales	31
2.7 Comunicar las culturas: estrategias de comunicación en la gestión cultural	34
<b>3. ENSAMBLAR LA CONVIVENCIA</b>	<b>37</b>
3.1 De la globalización diferenciada a la emergencia del territorio	38
3.2 Los espacios públicos urbanos y las dinámicas culturales: la radicalización de las contradicciones	42
3.3 Tránsitos de lo global en lo local: imaginar la ciudad	45
3.4 Innovación y emergencia de lo cultural en los circuitos centrales	49
3.5 Los márgenes como posibilidad: otros territorios	53

3.6	Ensamblar la convivencia: la emergencia del territorio como dinámica cultural	56
<b>4.</b>	<b>TRANSFORMAR LA REALIDAD</b>	<b>62</b>
4.1	De los eventos a los procesos	63
	<i>Eventos en los circuitos de alcance metropolitano y global</i>	64
	<i>Eventos en los circuitos locales</i>	69
	<i>De los eventos a los procesos</i>	72
4.2	La erosión del pasado: de la tradición a las memorias	73
	<i>El patrimonio cultural material</i>	74
	<i>El patrimonio cultural inmaterial</i>	77
	<i>La multiplicidad del pasado: actualización de las memorias</i>	78
4.3	De los espacios a los territorios de la cultura	79
	<i>Espacios culturales donde se realiza lo cultural en la ciudad</i>	80
	<i>Los lugares públicos de la cultura en el espacio metropolitano</i>	81
	<i>Los territorios de la innovación: nuevas propuestas para la participación ciudadana</i>	82
	<i>Territorios de la cultura en los márgenes: tejer comunidad</i>	84
4.4	Construir economía social de la cultura: de los discursos a las realidades	88
	<i>Algunas contradicciones presentes</i>	89
	<i>Territorios para el desarrollo</i>	90
	<i>Economía social de la cultura: el bienestar como eje central</i>	92
	<b>EPÍLOGO</b>	
	<b>GESTIONAR LO CULTURAL COMO CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA</b>	<b>93</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>97</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### **LA GESTIÓN CULTURAL COMO LABORATORIO PARA LA CONVIVENCIA**

*“Hay que aprender a contar de otra forma los mismos sucesos, en función de proyectos nuevos que contribuyan a renovar su interpretación”  
Paul Ricoeur*

El problema del cual nos ocupamos en esta reflexión, parte de la idea de que la gestión cultural es una alternativa para la construcción de ciudadanía, en el marco de la libertad cultural necesaria para el desarrollo humano. Nuestra mirada se enfoca en las contradicciones de la ciudad como lugar donde transcurre la vida, en el modelo comunicativo como necesidad urgente, en el territorio como posibilidad y en la construcción del diálogo intercultural como *laboratorio para la convivencia*.

En los más de 35 años en que se ha ido configurando como una profesión liberal dentro de las dinámicas de la modernidad, ha sumado dentro de sí el universo de la cultura Occidental y las contradicciones de las pluralidades nacionales y locales. Tan complejo como su apellido, la gestión se mueve en diferentes niveles que van de las artes a las expresiones populares, de los museos a la cotidianidad de los barrios, de los márgenes urbanos a las dinámicas contradictorias de la globalización diferenciada.

En los tiempos oscurecidos en que vivimos, donde el futuro parece sumergirse en la imposibilidad, más que un salvavidas, la gestión plantea retos y problemas urgentes para la revalorización de los lazos y el sentido de vivir juntos. Las políticas culturales nos plantean retos que nos obligan a salir del modelo difusionista donde se asentaron las bases de la profesión en el siglo pasado, para ingresar en un modelo comunicativo, como tema urgente para el ejercicio de los Derechos Culturales.

Y es que una de las dificultades que afrontamos, es que el correlato de los derechos tiende a desvanecerse cuando al estructurar programas y proyectos, se dirigen al público en general, que es un espectador pasivo de eventos y momentos que pueden informar su vida, pero escasamente transformarla o suscitar los diálogos necesarios para el ejercicio de la identidad, la construcción de la convivencia y el ejercicio de los derechos y deberes que constituyen la ciudadanía activa y que hace corresponsables a quienes participan de las dinámicas donde se involucra la construcción del bienestar.

Desde nuestra perspectiva, una política como la cultural, cuyo eje es la posibilidad de representar el vínculo entre sujetos y el sentido de pertenencia (Martín Barbero, 2002); es también una política comprendida desde lo colectivo. Bauman (2002) señala que el arte de la política consiste en hacer libres a los ciudadanos para permitirles establecer individual y colectivamente, sus propios límites, porque *la libertad individual sólo puede ser producto del trabajo colectivo, sólo puede ser garantizada colectivamente*. En este contexto, las políticas culturales públicas no sólo comprenden la ciudadanía y la identidad como procesos inacabados y en permanente producción, sino que -siguiendo a Rorty<sup>1</sup>- se responsabilizan de la construcción de escenarios *políticos* concretos, donde los miembros de una sociedad tienen la capacidad para narrarse a sí mismos una historia acerca del modo en que las cosas podrían marchar mejor y construir colectivamente los caminos para que esa historia se haga posible.

Esta visión, posibilita la comprensión de las políticas culturales y su gestión, como un proceso de producción pública del sentido de la colectividad, apelando a aquello que la constituye: los discursos de las culturas y su puesta en horizonte social; es decir, los escenarios concretos donde las culturas dirimen sus diferencias y se plantean alternativas para habitar y vivir colectivamente. Como sugiere Harvey (2003), al introducir la relación compleja entre cultura y colectividad, lo que está en juego es la producción de espacios -y en último término, la construcción de territorios- donde

---

1 Citado por Arditi (2000)

confluye la “relación entre procesos de identificación, normas de convivencia e inserción en un marco político más amplio”. Argumento vinculado con la importancia que cobra la formación de comunidad en la generación de entornos estables para la acción política, localizada o a escala.

Recolocar las preocupaciones, plantea asuntos como la gestión del territorio estructurada en la gestión de la convivencia y de las identidades. Sin hacer un juego de palabras, la cuestión de las políticas culturales en su gestión, implica el desarrollo de la cultura política, al convertirse en un factor constitutivo de la construcción de ciudadanía. En este sentido, las políticas culturales son menos la administración de instituciones, la distribución de bienes culturales o la regulación de medios de comunicación y más un asunto de cultura política, que Oscar Landi (1987) vincula con la definición de reglas para dirimir conflictos y diferencias entre los sectores sociales, en donde las relaciones entre el sistema político y el ámbito sociocultural generan sentido del orden que prevalece en una sociedad en un momento dado. La cultura política se convierte en un asunto de políticas culturales, toda vez que ellas implican un principio de organización de la cultura interno a la constitución de la política, en donde se produce un sentido de orden de la sociedad y se generan los principios de reconocimiento mutuo.

En este marco, la ciudadanía es “un proceso que implica 'cruces' y 'fracturas' en varios niveles de representación de la vida cotidiana -muchas veces contradictorios o antagónicos- en permanente 'negociación y reconstrucción” (Winocur, 1998). No es en la abstracción del ejercicio de los derechos y los deberes ciudadanos que los sujetos dirimen los conflictos y las diferencias que subyacen al orden social, sino en la vida cotidiana. Una cotidianidad -que se configura tanto en el espacio físico de las ciudades como en los medios de comunicación y las redes que las atraviesan- en donde las creencias, el sentido común, las identidades y las memorias individuales y colectivas, “conforman una red de significados distintos que eventualmente convergen, entran en contradicción o se yuxtaponen en la experiencia cotidiana del sentido del orden, la moral y la convivencia”.

La dimensión política de la cultura que emerge en los diferentes proyectos que se emprenden para la producción del sentido y en las mediaciones constitutivas de lo social que plantea el modelo comunicativo, obligarían a reorientar las preocupaciones de las políticas culturales y su gestión al ámbito de lo público en su sentido amplio, donde cotidianamente se construye ciudadanía. Aquí el ejercicio de los derechos -la ciudadanía, en su sentido amplio- se entrelaza directamente con el cumplimiento de los deberes individuales en el lugar donde la vida se desenvuelve, para garantizar de esta forma la convivencia por medio del trabajo colectivo.

Tal vez el arte, la estética, la expresividad y la construcción de territorios físicos y simbólicos para la emergencia de las identidades y la generación de la memoria colectiva, puedan ser mecanismos idóneos para construir ciudadanía desde la cultura, planteando la gestión como un *laboratorio para la convivencia*, donde es posible constituir un *nosotros* que nos permita indagar diversos proyectos de futuro.

Esta hipótesis es el sustento y brújula del trabajo que he realizado como gestora cultural en los últimos 20 años. Por esto el libro se alimenta de la experiencia profesional y de las diversas reflexiones realizadas desde la investigación académica y desde el análisis que implica la formación de gestores culturales, en la que he participado desde 1998. La constante analítica es la ciudad y sus laberintos. La búsqueda se concentra en las posibilidades de construirla no como un espacio donde difícilmente transcurre la vida, sino como un lugar *para* la vida.

El documento se organiza sobre un mapa de cuestiones que se plantean en el capítulo inicial y se despliegan a partir de cuatro verbos: comunicar, ensamblar, transformar y gestionar. Son múltiples y variadas entradas, que sistematizan mi experiencia de gestión en Bogotá y en México, así como, la información, que en los últimos cuatro años he estructurado a partir de los Laboratorios que he construido: políticas culturales, gestión de lo cultural, construcción de ciudadanía infantil y juvenil, y, planeación cultural, en los que han participado más de mil 500 gestores de México, Colombia, Argentina y República Dominicana. Reúne a su vez pensamiento que se construyó para conferencias, asesorías, artículos publicados o inéditos.

## **1. PROBLEMAS ACTUALES DE LA GESTIÓN CULTURAL**

Desde la Ilustración, la cultura comprendida como conocimiento, se convirtió en una aspiración y en eje del proyecto civilizatorio de Occidente. Y aunque el término se ha profundizado y ha sido revisado por las ciencias sociales y las ciencias humanas, sigue abarcando un todo inasible (Eagleton, 2001).

Ese “vértigo de las imprecisiones” (García Canclini, 2004) que produce el término para quienes le estudian, confunde los caminos de esa profesión que desde los años 80 se conoce como gestión cultural. La multiplicidad de abordajes sobre su objeto, dispersa los alcances, las metodologías y los fines hacia los que se orienta.

Adentrarse en estas dificultades, implica revisar cuáles son los espacios donde se desarrolla la gestión y qué problemáticas presenta en la actualidad. En este capítulo sólo trazaremos las coordenadas de las preocupaciones que nos asaltan y que serán desarrolladas en el cuerpo de los capítulos siguientes.

### **1.1. Los tradicionales lugares de la cultura**

Más que entrar por la complejidad del término, abordaremos inicialmente la cultura por algunos espacios donde se estructura el qué hacer de la gestión. Por ello, vamos a ingresar por los tres espacios seculares, donde se institucionalizó la idea de cultura en la construcción de los Estados-nación: la biblioteca, el museo y la escuela (universidad), sin dejar de lado la centralidad del libro y del periódico en este proceso (Anderson, 1993). No se trata de obviar la complejidad histórica que dio paso del Antiguo Régimen a los Estados modernos, incluyendo el triple proceso revolucionario que creó un orden nuevo: liberal, burgués y capitalista. Se trata más bien de hacer un recorte de la realidad, que nos permita asumirla como estructura de esta reflexión.

Así como el libro “fue el primer producto industrial producido en masa al estilo



moderno”, además de ser un bien durable y con su propia autonomía, Anderson sitúa al periódico en esa obsolescencia que le hace casi ficcional, donde los cambios profundos de las dinámicas económicas, sociales y culturales hicieron prioritaria la búsqueda de una nueva forma de unión de la comunidad. Esta necesidad de dotar de sentido, se precipitó y se fortaleció con “el capitalismo impreso, que permitió que un número rápidamente creciente de personas pensarán acerca de sí mismos, y se relacionaran con otros, en formas profundamente nuevas” (Anderson, 1993).

Este surgimiento de las comunidades imaginadas, como él las llama, implicó una serie de profundas diferencias según los diversos procesos nacionales, pero se estructuró de manera relativamente homogénea sobre la base de los ideales liberales. De esta manera, el libro y el periódico fueron el fundamento de la construcción de las primeras lógicas de un *nosotros* instituyente separado del viejo orden. Así mismo, la función de la escuela, el museo y la biblioteca, se transformaron de manera profunda en los Estados modernos y particularmente durante el siglo XX después de las primeras revoluciones (México y Rusia), así como con la caída de los imperios con la Primera Guerra Mundial.

Instituciones que son tan antiguas como la humanidad, pero que con la estructuración de los Estados-nación, la emergencia de la diferenciación por clases sociales según el acceso a medios y recursos de subsistencia o de acumulación, y la necesidad de consolidar los centros de poder de cada Estado, con el debido reconocimiento de sus ciudadanos, se transformaron para convertirse en espacios donde se construye la idea de lo nacional como una comunidad de sentido.

Son espacios claramente delimitados, tanto en lo físico como en lo simbólico, que representan el pasado y constituyen dinámicas de la identidad nacional, así como la participación en el saber universal. Son centros de poder, donde se establecen las bases de la ciudadanía y el mínimo conocimiento que cada ciudadano debe tener para formar parte de la modernidad, esa promesa intangible que resuena desde el fondo de la idea de progreso y que se convierte en la brújula de Occidente<sup>2</sup>.

---

2 No olvidamos “Yo soy otro” de Rimbaud, ni cómo el orinal de Duchamp rompieron desde dentro estos espacios de poder Occidentales, mucho menos se omiten las vanguardias de comienzo

Más que sobre la cultura, estamos indagando por los lugares donde parece que se realiza y, que son hasta nuestros días, algunos de los espacios privilegiados del que hacer de la gestión cultural: el museo, la biblioteca y la escuela (universidad). En este ingreso provisional, sabemos sólo que para las mayorías aún siguen siendo los lugares que contienen el saber y las mecánicas de una idea de identidad que se ha ido desdibujando con las fuerzas contradictorias de la globalización.

Sin dar por terminado el tema, baste decir, que en estos lugares donde parece que se realiza la cultura nacional y universal, y al que debemos sumar las casas de cultura y los centros culturales, la funciones de quienes allí trabajan -con diferentes grados de especialidad- suelen dirigir su mirada hacia la *difusión de la cultura*, ese ejercicio vertical donde unos tienen saberes que otros deben conocer. Por lo que una de las preguntas que abordaremos es ¿cómo transitar de la difusión de la cultura a la comunicación de las culturas?

## 1.2. Las ciudades y las dinámicas culturales<sup>3</sup>

Si la ciudad es hoy la neonaturaleza en la que se desenvuelve la vida de la humanidad (Lezama, 1998), pensar la gestión cultural implica comprender los lugares donde se realiza y la matriz civilizadora que la instituye: la modernidad. En cuanto matriz civilizadora, la modernidad está atravesada por rasgos comunes como la racionalización, la urbanización, la industrialización o la tecnología; pero es múltiple de acuerdo con la forma como cada sociedad realiza su propia modernidad (Ortiz, 2000). El rasgo característico de las modernidades: la desigualdad de sus bases materiales, hacen que la conjunción entre la modernidad y las culturas, ocurra de manera diferencial.

---

del siglo XX como estructurantes, sólo que su mención marginal tendrá otras voces en momentos más profundos de la indagación.

3 Una de las transformaciones centrales de las últimas décadas es la consolidación de un mundo eminentemente urbano, a partir de 2008 más de la mitad de la población mundial vive en ciudades (Banco Mundial, 2015).

La centralidad de la urbe implica no sólo la experiencia de ser modernos en un ambiente de progreso (Berman, 1991), sino reconocer que “toda memoria colectiva se desarrolla dentro de un marco espacial” (Halbwachs, 1980). Estas contradicciones entre lo que permanece y se transforma, las capas de la memoria y la innovación, implican en la labor de la gestión cultural, diversos procesos, algunos de los cuales están en crisis.

Aunque la actualización de las tradiciones es fundamental, algunas veces quedan reducidas a espectáculos folclorizados. El ingreso a la memoria no siempre se hace de manera plural y abierta, sino que pareciera disecado en los discursos nacionales o los de las culturas locales o tradicionales, lo que no implica que se deban construir para las lógicas del turismo y la globalización en curso. La construcción de la ciudad como un espacio para la vida, a veces la convierte en escenario de eventos donde no es posible ensayar nuevas formas de convivencia.

En este sentido, la pregunta por la gestión de la cultura no sólo queda atrapada en espacios físicos altamente regulados como los que se mencionaron, sino que confluye en las ideas del pasado, la forma cómo se mezcla en el presente y los proyectos de futuro. Bien sea en las arquitecturas que se conservan en las ciudades, en las prácticas culturales de los ciudadanos o en las ceremonias y festividades que actualizan en el presente el sentido de comunidad local o nacional, aparecen otras formas de abordar la profesión y que hacen necesario indagar desde la *democratización cultural y participativa* algunas cuestiones urgentes: ¿Cómo pasar de la tradición a las memorias? ¿Cómo contribuir con la construcción del espacio público, entendido en su sentido amplio? ¿Cómo pensar lo local en las contradicciones de la globalización?

### **1.3. Públicos, consumidores o ciudadanos**

Hay otro tránsito obligado: de los lugares y algunas de las dinámicas que abordamos

en la gestión cultural, hacia la cuestión del sujeto de nuestra acción. La emergencia de los Estados modernos trajo consigo una primera configuración de los ciudadanos como sujetos que tenían igualdad de derechos frente a la ley. Desde la perspectiva de Miller (2009), la ciudadanía se ha estado estructurando en los últimos 200 años de la época moderna, a partir de tres áreas que a lo largo del tiempo tienen coincidencias y divergencias: la política (derecho de residencia y el voto); la económica (el derecho a trabajar y a prosperar); y, la cultural (el derecho al conocimiento y al habla). Las cuales corresponden a su vez con las proclamas de la revolución francesa: libertad, igualdad y fraternidad.

Es una constitución de la idea de ciudadanía forjada en Occidente, en términos retóricos, pero también legales, como algunos autores han trabajado (Bourdieu, 1979), desde su conformación clásica y excluyente, es decir, aquella que es ejercida por hombres, blancos, heterosexuales, católicos y propietarios de tierras o de medios de producción. Sobre esta base, y recordando cómo el libro y el periódico son centros de la reproducción del capital, pero también base de la emergencia de la comunidad imaginaria que estructura la nación, la cuestión del lector – elector, configura una primera aproximación al sujeto que se convierte en fundamento de las dinámicas de las democracias modernas.

Sin embargo, con la intensificación de las dinámicas de intercambio y acumulación, el consumidor se erige como eje estructurante en relación no sólo con el mercado de bienes y servicios, sino especialmente en relación con el intercambio de procesos simbólicos, es decir, se configuran nuevas formas de construir las identidades y las dinámicas cómo cada cual se representa e instituye su manera particular de estar en el mundo, mostrando a través de lo que consume, quien es y cómo espera ser leído por los demás.

Una operación que traslada los mundos simbólicos a los objetos, los lugares y los territorios del consumo. Fue lo que en su momento García Canclini (1995) refirió, mostrando cómo se había pasado de las plazas públicas a los centros comerciales como los nuevos correlatos de la ciudad y el ejercicio difuso de la ciudadanía. Por otra

parte, el convulso siglo XX, con sus múltiples guerras y transformaciones, fue también el siglo de la ampliación del concepto del ciudadano clásico y excluyente, donde mujeres, homosexuales o negros, por mencionar algunos, iniciaron las luchas identitarias que aún no han terminado.

A pesar de todo esto, en la gestión cultural que aún constriñe su trabajo a centros culturales, bibliotecas, escuelas o museos, eventos y espectáculos de carácter gubernamental, privado o comunitario, actualizando el pasado o mostrando innovaciones de los circuitos, mantiene en el centro de sus preocupaciones la formación de públicos. Y el público es sólo aquel que mantiene un hábito, en este sentido, es urgente preguntarnos ¿hacia quién dirigimos nuestra acción? ¿Cuál es el centro de las preocupaciones de la gestión cultural? ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en la construcción de dinámicas democráticas?

#### **1.4. La gestión cultural: arte, cultura y otros asuntos**

Mencionar que se tiene como profesión la gestión cultural, implica una serie de confusiones e interpretaciones, para unos somos agentes de artistas, para otros, meros programadores de espectáculos, o trabajadores en algún espacio cultural gubernamental, empresarial o de la sociedad civil, y se relaciona la profesión con fomento, animación, promoción y tiempo de ocio, es decir, un accesorio necesario para un entretenimiento educado y hasta responsable.

En términos generales, desde este abordaje somos realizadores del sueño liberal: ciudadanos lectores, educados y conocedores de eso que solemos llamar cultura universal, con una ampliación hacia las tradiciones (no clásicas, que se dan por descontado), y las culturas populares que operan fuera de los medios de comunicación y de la cultura de masas.

Por otro lado, en estos largos años trabajando con gestores, es frecuente escucharles decir, que ellos 'creen en la cultura' y que 'la cultura salva'. Esa

emergencia de un discurso religioso que hace del gestor un misionero, encuentra sus raíces en los años posteriores al 68 y las miradas que se construyeron en lo que se conoció en América Latina como Teología de la Liberación o en las ideas de libertad de los años postfranquistas en España, y se fortaleció con la caída del Muro y la búsqueda de Occidente de bases más amplias para atender las desigualdades crecientes que la doctrina y el ejercicio neoliberal iba dejando por doquier.

Una vista panorámica de la actualidad muestra contradicciones profundas: una idea arraigada que insiste en la responsabilidad pública y estatal del derecho a la cultura, por lo que el sector gubernamental debe ser el protagonista; otra, en donde el sector civil debe ser -con recursos públicos- el que encause los procesos en autonomía y libertad, y otra que parece estructurar la visión liberal, profesando la creación de empresas y emprendimientos culturales que le den sostenibilidad a un sector que creció en la sombra de la configuración del Estado-nación.

Lo que llama la atención de estas tres tendencias, es que incluyen al gestor del tiempo libre, dentro del sistema público o como emprendedor de ideas de otros o de sus propias creaciones, y también, al gestor que considera que salva individuos o ciudadanos de sectores populares o marginados (por razones económicas o identitarias), a través del arte o de los procesos simbólicos.

La problemática se radicaliza cuando hablamos específicamente del campo del arte y su mercado. Aunque la mayoría de los procesos de la profesión se tejen en la relación con el arte, la expresividad y la estética, y se realiza donde hay institucionalidades vigentes de la cultura: colectivas, gubernamentales o privadas, el actual mercado del arte es un espacio conflictivo. Para muchos, ese no suele ser el espacio de desarrollo profesional. Bien sea porque es justo allí donde el capital impone sus reglas y opera el mercado volátil e inaprensible o porque no tienen forma alguna de acceder a lo que llamamos el *mainstream*.

Sea cualquiera de las lógicas que opera, es recurrente y obligada la pregunta ¿Qué hace un gestor cultural? ¿Cuáles son sus objetivos, metodologías y sistemas de medición de su labor? ¿Cuál es el alcance de la profesión?

## 1.5. Derechos culturales y gestión de lo cultural

Si la cultura está perdida en sus definiciones y como concepto totalizador tiende a estructurar todo lo que es humano, desde la camisa hasta la piel (García Canclini, 2004), no todo lo que es cultura es objeto de la gestión cultural, puesto que el todo es inasible y tiende a desestructurar la posibilidad de acción, diluyendo aquello que es propio de la profesión y sobre lo se trabajará más adelante.

Baste decir que si el ejercicio de los derechos culturales implica el logro de la libertad cultural, donde “para vivir una vida plena es importante poder elegir la identidad propia -lo que uno es- sin perder el respeto por los demás o verse excluido de otras alternativas” (PNUD, 2004), es imposible la elección que implica, por cuanto los mundos simbólicos están domesticados entre los medios de comunicación masivos, las ideas del pasado, del presente y del futuro propias de la modernidad Occidental y la homogenización de los deseos que pendulan entre el logro del viejo sueño americano y las realizaciones de la ciudadanía europea idealizadas en los sistemas de difusión artística.

Pasar de la cultura a *lo* cultural, implica dejar de considerarla como un sustantivo, como un objeto o cosa para hablar de ella, para pasar a una dimensión que implica contrastes, diferencias y comparaciones, “como un recurso heurístico que podemos usar para hablar de la diferencia”, es decir, no como una esencia sino como una articulación. (García Canclini a propósito de Appadurai, 2004), por lo que en esta reflexión, se abordará la gestión cultural como un territorio de articulación.

En esta perspectiva, si nadie puede desear lo que no conoce, ni imaginar ser quien no ha ensayado ser o desconoce ¿Cuál es el fundamento de la gestión de lo cultural en la realización de la libertad cultural? ¿Hay alguna aspiración política en nuestro que hacer?

Con estas coordenadas empezaremos a recorrer desde autores y experiencias, desde la voz recuperada de gestores culturales y algunos objetivos, métodos, alcances y oportunidades de la gestión cultural, en eso que Joan Subirats (2012) llama “un cambio de época”.



## 2. COMUNICAR LAS CULTURAS

Una de las dificultades más serias detectadas en las dinámicas de la gestión cultural es la relacionada con la difusión. La mayoría de los miembros de grupos independientes, los funcionarios e incluso entre quienes participan en proyectos de carácter privado afirman que hay escasos públicos para la oferta cultural y que no logran consolidar, salvo con mucho esfuerzo sectores de la sociedad que se interesen por las actividades que realizan. Esta situación se extiende a centros culturales, casas de cultura, museos y todo tipo de espacios relacionados<sup>4</sup>.

Cabe mencionar que la comprensión que se tiene de la difusión cultural, implica una serie de contradicciones. Si para algunos actores culturales y la mayoría de los ciudadanos, la difusión es una política cultural en sí misma, para otros será parte de la estructura organizacional de entidades gubernamentales que se dedican a la creación, producción y circulación de bienes y servicios culturales, a la conservación del patrimonio material e inmaterial como parte del proyecto de la construcción de la nación, o dentro de las universidades. En la actualidad, además de las dos anteriores, parece que muchos de los actores que participan en la generación de circuitos culturales, comprenden la difusión como una actividad acotada donde se dan a conocer los eventos artísticos, creativos, formativos e informativos del patrimonio, la cultura que se conoce como universal, las culturas populares, las artes contemporáneas y urbanas.

Como afirma Martín Barbero: “toda política cultural incluye entre sus componentes básicos un modelo de comunicación”, y el que hoy resulta dominante es “un modelo según el cual *comunicar cultura* equivale a poner en marcha o acelerar un movimiento de *difusión* o propagación, que tiene a su vez como centro la puesta en

---

4 Diagnóstico construido con la información recabada en los Laboratorios de gestión cultural y de políticas culturales que creé y he coordinado en diferentes lugares de América Latina desde 2011.

relación de unos públicos con unas obras” (2002, p. 308)<sup>5</sup>. Por eso en el título de este apartado, aludimos a una de las reflexiones más lúcidas sobre la complejidad de las relaciones entre comunicación y cultura, pasando del singular en el que se muestra el recorte del proceso, a un plural que nos permita ampliar la mirada.

Esta dispersión del concepto y la necesidad de indagar por el alcance de su significado, nos lleva a revisar las problemáticas que anidan en su orientación para acercarnos a la gestión de la cultura como un proceso de transformación de la sociedad, donde se construyen espacios plurales y democráticos para el diálogo intercultural. Por eso, consideramos que pasar de la difusión a la comunicación, implica asumir esta última como un proceso estructurante de los proyectos culturales.

## **2.1. La difusión cultural universitaria: las tensiones entre el proyecto universal y el nacional**

En su sentido amplio, los procesos donde se constituyó la idea actual de difusión se relacionan con una visión de la cultura forjada en los albores del siglo XX, en el que se otorga un lugar central a la educación, tanto como realización de los ideales de la Ilustración como en la construcción de los Estados nación. Esta conjunción entre lo universal y la integración de lo nacional, supone no pocas contradicciones que ubican a la cultura como eje gravitacional y que son centrales en la configuración de las identidades nacionales como parte del proyecto de la modernidad.

En América Latina, reflexión y conciencia nacional, el proyecto intelectual y el político, se mezclaron como elementos constitutivos de nuestra tradición, tramándose como conceptos y como aspiración política. Aunque se compartían procesos y categorías de análisis propias de la modernidad europea: la secularización, la alienación, la individuación, entre otras, no bastaban para comprender las dinámicas propias o para realizar los ideales de la Ilustración (López Borbón, 2004).

---

5      Cursivas en el original.

Tal como señala Nivón (2006), en los años posteriores a la revolución mexicana y especialmente en los años veinte, cuando José Vasconcelos creó el proyecto nacional educativo, se consideró al arte y la lectura como recursos necesarios para dejar atrás la barbarie y la crueldad de la violencia. Mientras que la escuela era el lugar privilegiado para diseminar los valores nacionales, proyectos didácticos de gran envergadura como el muralismo, la música o la creación apoyada por el Estado, permitían consolidar los ideales de la unidad nacional. Una visión que no sólo alimentó la construcción de la visión mexicana sino que atravesó el pensamiento del continente y tuvo su mayor expresión en el proyecto intelectual y cultural de Nuestra América, aludiendo al ensayo de José Martí (1891), donde el autor realiza un llamado a las naciones de habla hispana del continente a que defiendan su soberanía de España y de Estados Unidos y sienten las bases para la unión y la resistencia.

La visión de Vasconcelos que tenía ecos en Perú, Brasil y Argentina, era al tiempo civilizatoria y nacional, allí la universidad se constituye como el lugar estructurante de la modernidad. Regil (2009) traza puentes entre el modelo de Ortega y Gasset y el vasconcelista, donde la universidad es tanto un lugar para transformar al ser humano, como para estar al servicio de las necesidades sociales. En esta intersección surgió la construcción de lo que se conoce como *difusión cultural universitaria* (DCU) y que hasta la actualidad se conserva, no sin dificultad, como modelo y como sentido de la importancia de la cultura en la sociedad.

Durante el siglo XX, esta visión del que hacer cultural, especialmente en la educación superior pública, ha tenido diferentes desarrollos, pero sobre todo una influencia decisiva en la aspiración de la formación universitaria entre los ciudadanos, en la tensión planteada arriba: acceder al conocimiento como realización de los ideales de la Ilustración e inclusión en la modernidad y como forma de participación en la identidad nacional y en el curso de la historia común ligada a un territorio.

Con los profundos cambios que se vivieron durante el siglo pasado, entre los que cabe mencionar, la aparición de los medios masivos de comunicación como nueva forma de incorporación, la profundidad de las transformaciones de la Posguerra,

incluyendo la emergencia de un mundo dividido en bloques, la urbanización acelerada, las crisis económicas y medioambientales, los levantamientos del 68<sup>6</sup> y el espacio universitario como epicentro de nuevas demandas políticas que posibilitaron la construcción de otras formas de ciudadanía, pero también de otras formas de represión; la DCU empezó un paulatino proceso de transformación que incluyó su reducción organizacional y la disminución de recursos.

Posterior a la Caída del Muro y con las dinámicas de las primeras oleadas de la globalización, que trajeron consigo el surgimiento de la sociedad del conocimiento y de la sociedad de la información (Castells, 1999), este modelo de política cultural con sus formas del que hacer, se convirtieron nuevamente en centro de preocupaciones. De manera tal, que en las dos últimas décadas, se han realizado diversas reflexiones sobre sus alcances y las necesidades que enfrenta.

En este sentido, la DCU entendida “como una actividad académica orientada hacia la formación de la sensibilidad, la creatividad y el espíritu crítico” (Regil, 2009, p. 61), afronta retos aún más severos por las exigencias que impone la globalización, ya que el conocimiento de diversas lenguas, lenguajes y contactos con diversas expresiones culturales, “constituyen en la actualidad requerimientos esenciales para los futuros profesionales que deben conocer también la cultura propia, aún en sus expresiones emergentes, para proyectarse profesionalmente en un contexto globalizado” (Navarro, 2004, p. 83).

Independiente de las discusiones actuales sobre la DCU, cabe centrarnos en el proceso que nos convoca: hemos introducido la problemática, por cuanto permite visualizar lo que orienta las expectativas de la sociedad en relación con la cultura y porque para algunos actores de la gestión cultural, la profesión se reduce a la difusión entendida como un espacio de reconocimiento de las identidades locales tradicionales y populares en la densidad de la globalización homogenizadora que circula en medios masivos y tecnológicos, la conservación del patrimonio, y la vigencia de los ideales de la Ilustración, donde el arte y la lectura, son formas de lucha contra la barbarie y

---

6 De manera sucesiva: Praga, París, Berlín y Ciudad de México.

garantes del progreso.

## 2.2. La difusión cultural en ámbitos institucionales

A diferencia de la aproximación anterior donde realizamos una exploración de tipo histórico, ingresaremos en la difusión cultural institucional (DCI), como un recurso metodológico que permita revisar las funciones, los procesos y las dificultades políticas que entran en juego en la actualidad, para dar a conocer los programas y las actividades que se desarrollan desde la institucionalidad vigente de la cultura<sup>7</sup>.

Para ello, acudiremos a la visión de la comunicación institucional. Concebida como aquella que surge en el entrecruzamiento de las dinámicas democráticas y el espacio donde se desenvuelve el mercado, comprende una serie de actividades complejas y altamente especializadas que buscan garantizar la participación de los ciudadanos y los consumidores en las dinámicas de la vida pública (Martínez, 2004). La comunicación institucional constituye una mediación en la institución y los públicos internos y externos, hacia los cuales orienta su actividad, por lo que “se mueve en el escenario de una concertación de intereses públicos diferentes” (Soria, 2004).

Al igual que la difusión universitaria, la DCI se desarrolla durante el siglo XX e inicia un proceso de alta especialización con la aparición de los medios masivos de comunicación y los sistemas públicos de información provenientes del Estado y de los medios privados, que se transforma con la aparición de las TIC en los años noventa y de las redes sociales como se comprenden en la actualidad, en la primera década del siglo que vivimos.

En términos generales, son áreas funcionales dentro de las estructuras

---

7 Información construida con estudiantes de tercer semestre de la materia de Difusión Cultural de la Universidad de la Comunicación (Ciudad de México), entre el 2011 y el 2015. Contempla áreas de difusión cultural de carácter internacional (ministerios, secretarías y consejos), nacional del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes como cabeza del Subsector Cultura y Arte (Acuerdo Intersecretarial del 16 de agosto de 2012. Diario Oficial de la Federación), de los aparatos culturales de los Estados de la unión y de las ciudades y municipios más grandes del país. En esta construcción de información, han participado más de 35 estudiantes.

organizativas de las entidades culturales públicas, que busca dar a conocer el patrimonio tangible e intangible local, nacional y a veces global; la infraestructura y la oferta cultural disponible; los programas y proyectos desarrollados dentro de las dinámicas gubernamentales, así como la programación artística, formativa o de estímulos de dichas entidades.

Es un proceso complejo, que en su sentido amplio debe consolidar un espacio de enunciación que permita controlar la forma cómo la institución se inserta en el entramado de la información pública que se produce sobre las dinámicas de lo cultural institucionalizado. Desde el análisis realizado durante estos años, la complejidad de la DCI se relaciona con la densidad global de los territorios y el grado de especialización de las políticas culturales.

Los territorios interconectados transversalmente con nodos globales como las capitales de cada país, o ciudades vinculadas en el entorno global, implican un entramado denso y con multiplicidad de canales y circuitos, consolidados o emergentes, así como políticas estructuradas en demandas ciudadanas sobre derechos de información y acceso cultural formalizadas y reconocidas por sus habitantes, que incluyen la diversidad intercultural de los entramados de la globalización.

Por el contrario, los espacios locales, con poca interconectividad y políticas menos estructuradas, requieren de sistemas menos complejos de transmisión de información que logren fluir la programación de manera rápida entre algunos actores que realizan sus demandas, acordes con una visión de cultura más cercana a la difusión de la identidad local y nacional, tradicional y popular, así como aquella que se relaciona con las bellas artes o algunas manifestaciones juveniles aceptadas por el consenso social.

En la actualidad, la DCI es también una actividad que se desarrolla dentro de la entidades culturales privadas y algunas áreas de responsabilidad social empresarial, con el sesgo de una alta dependencia de la comunicación organizacional y publicitaria, de los consejos de administración y la ciudadanía corporativa que son quienes en

último término, orientan las acciones de estas entidades. En decir, la DCI puede depender de gobiernos públicos o de gobiernos privados.

Cabe mencionar, que el desarrollo de la DCI supone una serie de intersecciones y entrecruzamientos con otras entidades, por razones de orden diverso: económicos, políticos, de infraestructura, técnicos, de acceso, de la construcción de ciudadanía activas<sup>8</sup>, pero también, por el carácter incluyente de las actividades culturales, en las que normalmente diferentes actores: públicos, privados y sociales, influyen en la estructura de los mensajes y su organización y circulación en la esfera pública, por lo que la concreción de la misma difusión, la convierte en un espacio de consenso y participación: formando parte de las dinámicas de la gobernanza (Aguilar Villanueva, 2008).

Entre las actividades que se realizan dentro de la difusión cultural institucional podemos destacar, sin ser exhaustivos, las siguientes:

- Coordinación de la imagen institucional con el gobierno del cual depende, garantizando su aplicación y creando el manual de imagen de la entidad cultural.
- Articulación de la agenda institucional como instrumento que permite visualizar la variedad, el alcance y la coherencia de la oferta cultural, artística, formativa e informativa de cada entidad.
- Diseño de carteles, trípticos, volantes y material impreso para su circulación en carteleras de centros culturales, universidades, espacios comunitarios o lugares de alto tránsito, como el transporte público.
- Elaboración de publicidad para su inserción en medios masivos impresos, radiales, y si se cuenta con recursos, televisiva e incluso en salas de cine.

---

8 La ciudadanía activa se comprende como el ejercicio activo de derechos y deberes por parte de los ciudadanos (Mouffe, 1992).

- Relación con medios de comunicación: información para la prensa a través de boletines y comunicados, así como la realización de conferencias y ruedas de prensa en inauguraciones y eventos.
- Manejo de las páginas web, una principal y algunas otras páginas que dependen de la prioridad que tengan algunos programas o los recintos a cargo la entidad, las cuales se anidan en el conjunto de redes sociales (facebook y twitter principalmente).
- Creación y alimentación de canales propios de difusión, como radio por internet y youtube, donde se suben videos con el registro de memoria realizado por la misma institución o por el cubrimiento de medios.
- Análisis de prensa y seguimiento en medios masivos y virtuales de la información donde se habla positiva o negativamente de las actividades de la entidad, o de quienes están al frente, como un proceso de control de la imagen institucional y como una forma de tener capacidad de reacción frente a los cambios en la opinión pública que puedan afectar las dinámicas políticas o institucionales en juego.

Como es notorio, la DCI no sólo es un área que construye la imagen institucional o le da coherencia y visibilidad a las políticas culturales de la entidad, sino que implica una serie de actividades de coordinación intra e interinstitucional, para garantizar la adecuada circulación de la información de los programas y las actividades que se desarrollan tanto en los recintos como en lugares públicos (parques, plazas, etc.). También implica una dinámica política de amplio espectro, con mayor responsabilidad en las entidades públicas que en las privadas, por cuanto dependen de lógicas donde está en juego la visibilidad del gobierno electo de turno y su relación



con artistas, intelectuales, académicos y pensadores con diversas necesidades e intereses.

Por su parte, la Revolución tecnológica y la multiplicación de canales, han aumentado la complejidad de los sistemas de la DCI y han puesto a competir o a organizar la información que antes se transmitía por canales especializados y de manejo unidireccional, con otros que son dispersos, altamente sensibles a las agendas sociales y globales cotidianas e interactivas, por lo que exigen una intervención intensa de quienes producen la información (Linton, 2006), en este caso institucionalizada de la cultura.

### **2.3. La difusión incipiente o emergente: nuevos actores culturales**

Si hasta los años sesenta del siglo XX, el actor principal de las lógicas del desarrollo cultural fue el Estado, como articulador de los circuitos de producción simbólica, impulsor de la creación, responsable de la educación artística, la conservación del patrimonio y la apertura y operación de nuevas infraestructuras físicas y mediáticas: casas de cultura, centros culturales, teatros, emisoras y canales de televisión cultural, entre otras; el pluralismo étnico y cultural y la aparición de movimientos sociales de diferente orden: políticos, de clase e identitarios: “hicieron ver que la utopía unificadora no sólo era imposible sino contraproducente” (Nivón, 2006).

En este proceso, la multiplicación de las demandas y las formas de tramitarlas, ampliaron también, las dinámicas de producción simbólica y los actores que participaban en los circuitos, por lo que el modelo de desarrollo cultural dio paso al reconocimiento de la diversidad, profundizando la necesidad de democratizar las bases de la política cultural, lo que en su momento García Canclini (1987) llamó el paradigma de la democracia cultural. Esta transformación ha seguido diferentes caminos que analizamos en otro capítulo, sin embargo, desde la perspectiva de la difusión requieren ser abordadas.

La democratización de las dinámicas culturales a finales de los años ochenta en América Latina, fue el inicio de la aparición paulatina de nuevos actores de los sectores sociales y privados, así como de otras lógicas de imbricación entre las culturas populares y las masivas en el contexto de la acelerada urbanización y modernización<sup>9</sup>. La posterior aparición de las TIC y la revolución tecnológica introducen además “un nuevo modo de relación entre los procesos simbólicos -que constituyen lo cultural- y la forma de distribución de los bienes y servicios” (Martín Barbero, 2002).

Un paso que implicó, por las características propias de las tecnologías que se introducen en lo social y en la socialidad, la posibilidad no sólo de ser receptor activo de los contenidos de los medios de comunicación<sup>10</sup>, sino de ser productor y encontrar otros espacios de circulación y apropiación de contenidos. Una forma inédita de acceso a la creación de circuitos culturales que desborda los procesos gubernamentales relativamente verticales, los mecanismos de control sobre los derechos de autor establecidos por las industrias culturales de gran alcance (*majors*) y las restricciones propias del sector social emergente.

De forma tal, que si la primera oleada de la globalización hegemónica de finales del siglo XX<sup>11</sup>, donde se esperaba que los mundos simbólicos fueran estructurados de manera homogénea por las dinámicas del libre mercado y su asimilación al modelo democrático, paulatinamente se produjo una presión de abajo arriba, donde lo local ha ido encontrando, cada vez con mayor fuerza, espacios para dar a conocer sus mundos simbólicos y producir nuevos entramados de significación, expresión y comunicación.

Asimismo, la retracción del Estado con las reformas estructurales que se han realizado de manera sistemática desde el Consenso de Washington (1990) y que siguen vigentes en la actualidad, significan una disminución de los recursos destinados

---

9 Entre los análisis más sugerentes sobre la complejidad de las relaciones entre lo popular, lo masivo, los medios de comunicación y la modernidad latinoamericana se encuentra en Jesús Martín Barbero (2002).

10 La recepción activa representa una transformación en los estudios de la comunicación, que es ampliamente trabajada por Guillermo Orozco (1991).

11 Sobre globalización hegemónica y contrahegemónica, ver: Boaventura de Sousa Santos (1998).

a lo cultural y un asenso de dos discursos similares que se centran en la economía cultural, pero de procedencias diferentes. Por un lado una visión que busca la consolidación del mercado cultural desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, propia de la orientación neoliberal, donde prevalece el crecimiento económico y la acumulación de recursos en mundo competitivo. Por otro, una perspectiva que busca la ampliación de los circuitos culturales, a través de estructuras colaborativas y asociativas, cuya mirada es heredera de las posturas de la economía solidaria. Empresarios o emprendedores y colectivos o asociaciones, han ido encontrando una profusión de modelos, algunos exitosos, y otros que tienden a desaparecer, en el que emergen nuevas formas del que hacer cultural y procesos que implican otras formas de difusión.

Estas lógicas de difusión incipientes en algunos casos, emergentes y con posibilidades de consolidarse, en otros, acuden a los sistemas disponibles de circulación de información: la territorial con los canales estructurados en lo local, la mediática y la tecnológica, especialmente la relacionada con páginas web y el anidamiento en redes sociales. Sin embargo, esta multiplicación de los canales posibles no significa, en muchos casos, el crecimiento de públicos ni la consolidación de los proyectos en la dinámica de los circuitos culturales. Por el contrario, en los sucesivos diagnósticos que hemos realizado, la difusión de los proyectos aparece en el centro de los problemas que cotidianamente afrontan los gestores culturales independientes.

#### **2.4. ¿Electores, espectadores o públicos?: Ciudadanos**

Los programas y proyectos que se desarrollan en el marco de los Derechos Culturales, tienen con frecuencia dos debilidades: una privilegian el *acceso a la cultura* sobre los demás derechos y no se plantean a los ciudadanos como participantes y corresponsables de los proyectos, sino como públicos en general. En el primer asunto,

el acceso a la cultura no es a la cultura de quienes toman decisiones dentro de las entidades públicas, privadas o sociales, es fundamentalmente un acceso a la propia cultura y a su resignificación en relación con otras. En el segundo asunto, todo el proceso cultural pierde densidad.

El elector configura la primera forma de ciudadanía en las dinámicas de la democracia, que en lo legal se traduce en quienes son mayores de 18 años. El espectador emerge con la aparición de los medios de comunicación masiva en la primera mitad del siglo XX y se le considera un sujeto pasivo que recibe información. El público incluye tanto un la estructuración de un hábito, como la participación con otros que son en su mayoría desconocidos, que comparten en un momento determinado una experiencia conjunta. Desde la perspectiva de la ciudadanía en construcción, más que informar la vida de quienes asisten a eventos, se trata de suscitar diálogos para el reconocimiento de la diversidad.

Los públicos son anónimos, sujetos de estudio de mercado, números que se suman a estadísticas gubernamentales o de las estructuras del marketing. Espectadores de decisiones que otros han tomado, de formas de ver la cultura y establecer parámetros sobre aquello que debe circular, ser visto o apreciado. Pero es imposible afirmar que por ir a una obra de teatro o a un concierto, el sujeto deviene ciudadano, sí se convierte en consumidor y entran en juego una densa capa de construcciones de sentido y del ejercicio de la propia identidad.

En este sentido, el ejercicio de los derechos culturales implica democratizar a través de operaciones comunicativas, los procesos complejos en los que se desenvuelven los circuitos culturales, en ámbitos de autonomía y solidaridad.

## **2.5. De la difusión a la comunicación: trazando puentes**

El recorrido que hemos realizado hasta ahora, rastreando las dinámicas de la difusión en los diferentes espacios donde se desenvuelve el que hacer de los gestores

culturales, muestra la polisemia del concepto, de acuerdo con la mirada de los diferentes actores involucrados; la complejidad y la variedad de las tareas que implica -desde el diseño de una imagen hasta la gobernanza de un proyecto- y, la forma como se han multiplicado los canales y los circuitos con la revolución tecnológica.

En su sentido literal, la difusión forma parte de los modelos que enfatizan la transmisión de información y supone la existencia de una relación vertical y unidireccional entre emisor y receptor (Spinelli, 2009). Bajo la forma de monólogo, el emisor posee un saber legítimo que debe ser decodificado correctamente por quien recibe el mensaje. Pero el problema no radica en usar un término acotado para explicar procesos más complejos, sino la posición que toma el gestor cultural en la dinámica de la circulación de información sobre los proyectos y procesos que realiza.

En el diagnóstico que se ha realizado en estos años, hemos establecido varias dificultades en relación con la comprensión de la difusión dentro de las dinámicas de la gestión cultural, entre las que cabe destacar la difusión como una visión acotada de la comunicación, que la sitúa como una actividad que se realiza casi al final del proceso con sistemas insuficientes y precarios en su mayoría impresos, o que se establece de forma altamente institucionalizada y sólo es consultada por personas que ya tienen un hábito construido o una preferencia por una disciplina artística o un espacio en particular (lo que comúnmente llamamos públicos).

Por otra parte, las dinámicas comunicativas de quienes podrían ser públicos potenciales no suelen incorporarse en los datos de partida con los que se construyen los proyectos culturales, por lo cual se busca con mayor interés generar información por medios masivos que son dispersos o a través de sistemas de redes virtuales que no logran crecer más allá del entorno previamente elaborado por sus responsables.

Es decir, donde se debería construir un proceso denso de comunicación que permita a los proyectos participar de circuitos culturales previamente construidos o generar nuevos, se está produciendo una articulación vertical y simplificada que alude en sentido estricto a la difusión como una tarea que incluye actividades publicitarias, formales e informales, por la que se dan a conocer los proyectos culturales reducidos a

una diversidad de eventos artísticos o formativos, que realizan todo tipo de entidades, de los diferentes sectores.

Pero además, implica una reducción y una simplificación del entramado conceptual y ejecutivo de las políticas culturales, porque se usa el término *difusión* como orientación de los circuitos (creación, producción, distribución o diseminación, consumo y reconocimiento)<sup>12</sup>, asignándole un alcance que desborda por mucho las posibilidades de la difusión y es la de construir públicos para la cultura. Aquí se tiende a confundir “la comunicación con lubricación de los circuitos y la 'sensibilización' de los públicos”, con el fin de acercar las obras a la gente o de ampliar el acceso de la gente a las obras (Martín Barbero, 2002). Por lo que dos problemas que fueron mencionados en la introducción, se evidencian en este adelgazamiento de la comunicación en los proyectos culturales.

En una primera instancia, en relación con el alcance de los proyectos por cuanto terminan acotándose a una serie de eventos y momentos que transcurren en espacios altamente localizados. Esto que hemos llamado *eventitis* y que reduce las posibilidades de la transformación social a través de la producción simbólica, que es en el fondo uno de los nodos estructurales de la gestión cultural. Al no construir nuevos sentidos y otras formas de relacionarse con los ciudadanos, termina por quedar a medio camino entre una serie de actividades y una interlocución inconclusa, una especie de divertimento que no se arraiga en los grupos sociales a los que se dirige la acción y la convierte en altamente perecedera.

Otro ingreso a la problemática, implica la importancia de tener una visión de conjunto de los sistemas de comunicación pública en la que están inmersos los

---

12 José Joaquín Brunner (1987) fue quien introdujo la visión de las políticas culturales como formas de intervención que tienden a operar sobre el nivel organizacional de la cultura; la preparación y carrera de los agentes; la distribución, organización y renovación de los medios; y las formas institucionales de producción, circulación y recepción de bienes simbólicos. Para él, los circuitos culturales son la combinación de agentes e instancias organizativas de la acción cultural, en donde cada uno de los agentes al interior de cada circuito en el que participa puede ser a su vez orientador de políticas. La intervención deliberada en los procesos culturales debe propiciar la participación de los diversos agentes involucrados -profesionales, empresas, agencias públicas y asociaciones voluntarias- y de las instancias en que éste se organiza: el mercado, la administración pública y la comunidad.

ciudadanos a quienes se esperan que participen del proyecto que se realiza y que no pueden ser descritos como 'público en general' porque les resta la posibilidad de ser partícipes de sus derechos culturales en tanto ciudadanos. Un diagnóstico comunicativo tenderá a alimentar y fortalecer los procesos culturales, algo que la difusión entendida como una tarea que se realiza al final, no permite construir. El cambio de óptica implica además, lograr otro de los objetivos centrales de la gestión cultural y es la multiplicación de repertorios que amplíen la mirada y las formas de reconocimiento de los sujetos de la acción cultural.

Por esto consideramos urgente trazar un puente desde el modelo difusionista hacia un modelo comunicativo estratégico acorde con las necesidades del desarrollo humano y la búsqueda del bienestar común.

## **2.6. Comunicación y dinámicas culturales**

La relación teórica que se ha trabajado entre comunicación y cultura es de largo alcance e incluye pensadores centrales de Iberoamérica, algunos que ya se han mencionado aquí y otros que forman parte del corpus de reflexión de otras investigaciones que se han realizado. Sin embargo, buscaremos dibujar un recorrido desde la perspectiva de aquello que puede fortalecer las dinámicas de la gestión cultural.

En términos generales, el proceso comunicativo no es reductible a la circulación de informaciones e imágenes a través de los medios, porque la comunicación implica también la construcción de sentidos cotidianamente. Esto significa entenderla no sólo como el proceso de producción, consumo y uso social de medios, sino también como las prácticas cotidianas de interacción que constituyen y dan sentido social a la experiencia y que, por tanto, hacen que el lugar donde transcurre la vida se articule como un espacio de producción de comunicación (Lozano, 1998). Esa articulación será más compleja, si el lugar donde se desarrolla el proceso comunicativo está

altamente urbanizado y atravesado por redes locales, nacionales y globales, es decir, entornos urbanos que incluyen experiencias de la modernidad como la anomia, el anonimato o la desterritorialización, por mencionar algunos.

Producir comunicación pública significa generar dinámicas de construcción de sentidos que se introduzcan en las prácticas cotidianas de interacción y, a su vez, procesos a través de los medios disponibles (masivos, territoriales o interactivos), que relacionen las experiencias con los hechos, para que los ciudadanos puedan asumirla como propia. Para Eliseo Verón (1987), la actualidad es un objeto cultural que fabrican los medios informativos porque ellos no “copian” nada. Ya que no existe el original, no es posible afirmar que la actualidad es un simulacro. Los medios *producen la realidad social como experiencia colectiva para los actores sociales*. El modelo de actualidad que se transforma de un medio a otro y de un discurso a otro, es acorde con la audiencia para la cual se constituye.

No se afirma con esto, que los medios producen la sociedad o todo lo que sus miembros llaman “real”, se trata de evidenciar que “la actualidad como realidad social en devenir existe *en y por* los medios informativos”. Lo que significa que los hechos sociales no existen como tales hasta que los medios los construyen. Una vez se produce un hecho, este tiene efectos -decisiones gubernamentales, reacciones- que a su vez se convierten en acontecimientos sociales utilizando a los medios. Cuando un acontecimiento social es producido por los medios, tiene múltiples resonancias fuera de ellos: produce discursos no mediáticos. Por eso, la realidad que producen los medios es intersubjetiva.

Los individuos tienden a creer en la veracidad de los acontecimientos que construyen los medios, sin tener una experiencia vivida de esos hechos, de acuerdo con la confianza que depositan en el discurso mediático y en la fuente de información. En la relación con los medios no es la constatación de la verdad lo que importa, es la confianza fundada en el medio la que lleva a los sujetos a considerar los discursos que produce como verdaderos. Aquí lo central, es que la experiencia personal y la realidad social tienden a estar separadas en una sociedad mediatizada. Dado que los



acontecimientos sociales no son objetos que se encuentran ya hechos en alguna parte de la realidad, existe una multiplicidad de modos de construirlos con relativa eficacia e introducirlos en la intersubjetividad de los agentes sociales.

Además de los medios, las instituciones sociales -familia, escuela, iglesia, estado e industrias culturales- se organizan y son generadoras del universo simbólico, entendido como “la matriz de todos los significados objetivados socialmente y subjetivamente reales”, en donde toda sociedad histórica y la biografía de un individuo son los hechos que ocurren dentro de este universo (Berger y Luckman, 1968). La comunicación es uno de los procesos sociales que participa activamente en la construcción y legitimación de ese universo de sentido. El proceso comunicativo no termina cuando se recibe un mensaje, porque los públicos organizados en “comunidades interpretativas”, interpretan y resignifican los mensajes en sus prácticas cotidianas (Orozco, 1993), por lo que desde nuestra mirada desarrollan una serie de tácticas con los mensajes y con los medios.

Acudiendo a De Certau (2000), si la estrategia hace referencia al lugar de poder y de voluntad propios e implica un cálculo de las relaciones de fuerza, la táctica ocurre en el lugar del otro -el medio, el mensaje- y implique una imposibilidad de experiencia vivida, supone la apropiación y actualización del mensaje y del medio por el cual se recibe. Por esto, los receptores desarrollan una serie de tácticas, una formas de leer y de interactuar con la información que circula en los lugares donde transcurre la vida.

En este contexto, la comunicación en relación con la cultura, se presenta como el lugar donde se articulan los conflictos a partir de las prioridades de la coyuntura y los múltiples sentidos que estos conflictos adquieren, minando el principio totalizador de la realidad social. Introducir la cultura dentro de las preocupaciones de la comunicación, implica desplazar la comunicación de los medios y los mensajes al lugar donde las personas viven y se colocan, y ese lugar es la cultura (Martín Barbero, 1987).

Pero además de los entornos mediáticos y de las dinámicas cotidianas, en la actualidad contamos con Internet comprendido como un canal de distribución para los

medios tradicionales y como canal de expresión para emisores emergentes (Crovi, 2006). La autora, lo caracteriza así: tiene lenguaje multimedia que abarca expresiones visuales, escrito-visuales, sonoras y audiovisuales. La arquitectura informática es reticular. Es de carácter multinivel ya que permite comunicación interpersonal, grupal y masiva. En relación con el tiempo es multicrónico, porque permite comunicación en tiempo real y diferido. Se le considera desterritorializado e hipertextual porque utiliza un lenguaje no secuencial, permitiendo abrir ventanas simultáneas con textos diferentes que pueden ser asociados libremente por los usuarios.

Las dinámicas de la comunicación digital han transformado profundamente las prácticas y la relación de los individuos con la información y con los medios de comunicación. Con la aparición de la web 2.0 y las proliferación de redes sociales, se han planteado nuevos retos y preguntas, así como otros hábitos cotidianos en los relacionamientos intersubjetivos. Sin embargo, estudios recientes (Winocur, 2013), apuntan que en general “tenderemos a conectarnos con los iguales y con los opuestos que son significativos en nuestros universos simbólicos de pertenencia, aunque no los conozcamos personalmente”, ya que lo que circula por Internet no necesariamente nos abre incorporar culturas diferente, sino que tiende a encasillarnos en los procesos de las propias pertenencias.

La autora señala que la interacción tiende a reducirse a las personas que forman parte de nuestra rutinaria vida doméstica, laboral y social, o con quienes “son significativos en nuestros afectos, preferencias culturales o inclinaciones políticas”. Por lo que la construcción de dinámicas comunicativas intersubjetivas de programas y proyectos culturales en el terreno de las redes implica una serie de estrategias que están en proceso de aprendizaje.

## **2.7. Comunicar las culturas: estrategias de comunicación en la gestión cultural**

Se define una estrategia de comunicación, como el conjunto de acciones, productos y

eventos comunicativos, formativos e informativos que ofrecen algunos de los medios necesarios para el cumplimiento de objetivos de un proyecto o programa determinado (Gómez, 1998), por lo que la comunicación debe adecuarse permanentemente a las características del entorno cultural en las que se realiza. Es una perspectiva que exige superar la visión instrumental y unidireccional de la comunicación donde se la reduce a los medios y a quienes la realizan a vehiculizadores de mensajes (Kaplún, 1998).

En la gestión cultural, se suele hacer una reducción del proceso comunicativo a lo técnico, a la estrechez en la gama de opciones de medios, acotándola a mecanismos informativos y publicitarios propios del paradigma informacional. Ampliar esta visión, significa colocar las dinámicas comunicativas como estructurantes de los programas y de los proyectos, que permitan involucrar su importancia desde el diagnóstico, pasando por la formulación de las metas y su realización, hasta la construcción de indicadores y la memoria del proceso de transformación realizado. También es central establecer lo más claramente posible a quién se dirige la acción que se espera emprender, por lo cual el 'público en general' debe desaparecer como intensión dentro de los proyectos culturales y debe convertirse en un interlocutor de quien conocemos con suficiencia sus hábitos y prácticas culturales y comunicativas.

Si como se evidenció arriba, los sujetos tienden a construir una serie de tácticas en su relación con los mensajes y los diferentes tipos de medios, es necesario que el gestor cultural conozca dichos procesos, así como los lugares de reunión, las geografías del miedo y de la exclusión en los territorios donde trabaja, los mecanismos de violencia que se manejan, los repertorios culturales, las prácticas cotidianas, las festividades tradicionales o emergentes y todo aquello que le permita nuevas formas de interacción, ampliando a su vez el rango de posibilidades de actuación.

Desde esta perspectiva, la comunicación no sólo será: informativa, formativa o publicitaria, sino que se puede estructurar también comunicación lúdica y estética, apelando a los procesos culturales o artísticos con los cuales se elabora el proyecto. Al desplazar la obra y los artistas hacia un plano de diálogo y construcción de nuevos procesos de elaboración simbólica, la comunidad de intervención que se espera

constituir como copartícipe de las acciones, adquiere centralidad y ampliación del impacto en la experiencia y en la memoria de unos y otros. No se trata de incrustar obras de cualquier disciplina previamente elaboradas en los espacios públicos, sean plazas, parques o centros culturales, porque eso transforma la gestión cultural en gestión artística, y por lo mismo, minimiza su impacto.

El encuentro entre diferentes, la mirada lateral que anida en la creatividad y en la estética, en las formas del arte y la diversidad de las expresiones culturales, permiten construir espacios de una renovada densidad comunicativa que transforme prácticas culturales, amplíe los repertorios de los interlocutores que participan, genere nuevos circuitos culturales, y en último término, permita que la gestión cultural construya territorios físicos y virtuales para comunicar las culturas.

### 3. ENSAMBLAR LA CONVIVENCIA

Desde nuestra perspectiva las políticas culturales son más una construcción pública del sentido de vivir juntos y dinamizar procesos para el bienestar y el desarrollo humano, que una intervención en circuitos relativamente normalizados o su diseño y puesta en marcha, donde los procesos creativos de la tradición o de la actualidad, se convierten bienes y servicios culturales, dirigidos a unos públicos que les consumen<sup>13</sup>.

Una de las hipótesis que hemos trabajado en el análisis de los proyectos que nos permiten escribir estas líneas, se relaciona con la necesidad de orientar las políticas culturales y su gestión hacia la generación de *laboratorios para la convivencia*, donde la creatividad colectiva, el diálogo con la multiplicidad de las memorias que se introducen en el presente, la solidaridad y la autonomía, estructuren el ejercicio activo de los derechos culturales<sup>14</sup>.

Colocar en el centro de las posibilidades de la gestión cultural un *laboratorio* implica reconocer que la complejidad de las dinámicas donde se produce el sentido requieren ingresos tentativos, que permitirán aprendizajes no siempre replicables, es decir, más que modelos de gestión, elaboramos *ensayos de gestión*, donde no se da por sentado ni se normaliza de manera sistemática los procesos y sus productos, sino que se construyen de acuerdo con los ciudadanos, los territorios, las imbricaciones con las dinámicas globales y los objetivos que se buscan.

En relación con la construcción de ciudadanía, la mirada que desplegamos implica superar la visión instrumental de la política y de la cultura, sobre la cual aún se consolidan casi todas las institucionalidades vigentes que son garantes del Derecho a

---

13 Se entiende el consumo como una acción material pero sobre todo como una dinámica que interviene en los procesos simbólicos de la construcción de las identidades, tal como lo planteó Baudrillard (1974) y que fue ampliamente desarrollado en las profusas reflexiones de García Canclini, desde su libro *Consumidores y ciudadanos* (1995).

14 Hacemos referencia a la hipótesis elaborada en el libro *Construir ciudadanía desde la cultura. Aproximaciones comunicativas al Programa de Cultura Ciudadana (Bogotá, 1995 – 1997)*, producto de la tesis de maestría y Premio CLACSO-Asdi para jóvenes investigadores, y profundizada en el artículo “El espacio público como política cultural”, en: *Espacio público y derecho a la ciudad*.

la Cultura, para ingresar en los cruces y fracturas de la vida cotidiana, donde se negocia y reconstruye el sentido de pertenencia y se dirimen los conflictos y las diferencias que subyacen al orden social.

Desde esta óptica y en las lógicas de la globalización diferenciada en la que se desenvuelve la actualidad, el territorio como espacio político y cultural se convierte en ese laboratorio. Pero no desde su comprensión en el marco del Estado nación, sino desde la emergencia de lo local con sus tiempos y espacios cotidianos que estructuran la realidad en la que transcurre la vida de los ciudadanos.

La apuesta que acompaña esta reflexión es que en la actualidad hay prácticas diferenciadas de la gestión cultural que se organizan de acuerdo con la visión que tienen los agentes de sobre el desarrollo, la función de la cultura y los lugares donde se realiza, por lo que ingresaremos por las complejidades y las oportunidades que la reflexión de la ciudad en el marco de la globalización diferenciada ofrece, para revisar mecanismos de gestión relativamente normalizados y explorar las innovaciones que se han ido presentando en su ejercicio.

### **3.1. De la globalización diferenciada a emergencia del territorio<sup>15</sup>**

La modernidad como matriz civilizadora implica diversas formas de realización, o modernidades, que tienen como rasgo de diferenciación la configuración histórica y la desigualdad de sus bases materiales. Así todas las modernidades estarían atravesadas por dinámicas comunes: la racionalización, la urbanización, la industrialización o la tecnología, pero son múltiples y diversas, de acuerdo con la forma como cada sociedad realiza su modernidad (Ortiz, 1998, 2000).

Esta realización para materializarse como cotidianidad, debe ser experimentada en el territorio: territorializada. En los Estados nación, las ciudades y la vida urbana

---

<sup>15</sup>Algunas partes de esta sección provienen del análisis realizado en el artículo publicado: "El espacio público como política cultural" (López Borbón, 2011).

son los lugares de la realización de dicha experiencia. Es por esto, que en la modernidad, la ciudad emerge como prioridad reflexiva y como oportunidad para aproximarse a las tensiones de la convivencia y a la reconfiguración de los mecanismos democráticos en el territorio. Aunque no podemos hablar de una ciudad que las contenga a todas, como un laberinto reflejado en un espejo, es posible encontrar convergencias en las respectivas torsiones de las urbes latinoamericanas, especialmente por la desigualdad y exclusión que les caracteriza, pero también por algunos procesos de democratización y rehabilitación de la vida urbana que se han realizado en las últimas dos décadas.

En la actualidad, la ciudad moderna latinoamericana, especialmente las capitales, y entre ellas, las tres más globalizadas: Sao Paulo, Ciudad de México y Buenos Aires, han tenido avances y retrocesos en los procesos democráticos y en los proyectos de desarrollo urbano. Aunque la descentralización municipal se realizó en el continente a mediados de la década de los 80, las grandes ciudades, por contener dentro de sí los poderes nacionales y locales, los sistemas bancarios y financieros, así como las sedes de las grandes corporaciones, no lograron sino hasta mediados de los 90, iniciar las dinámicas democráticas.

Y aunque las grandes capitales latinoamericanas se precian de haber enfrentado “extremadamente bien” las presiones generadas por el rápido crecimiento demográfico, en términos de desarrollo de sistemas de transporte, servicios básicos, vivienda y ampliación de la base económica y política (Duhau, 2003)<sup>16</sup>; la vida urbana presenta en el siglo XXI, una serie de retos que si bien colocan a la cultura en el centro de sus preocupaciones, desbordan por mucho los alcances de las políticas y sus correspondientes estrategias de gestión para solventarlos.

La ciudad latinoamericana tiene como matriz civilizadora a París (Monsivais, 2000), pero las realizaciones locales sometidas a diversas capas de modernización, siguen un curso establecido por diversos autores: el proceso de urbanización surge a finales del siglo XIX con la Buenos Aires que en 1910 contaba con 1 millón de

---

<sup>16</sup>Refiriéndose al texto ya clásico de Alan Gilbert (1997) *La ciudad latinoamericana*.

habitantes y una línea de metro; se estructura una primera modernización de las élites en los años 30 y se consolida en los años 40 y 50 con el fortalecimiento de los centros de poder nacionales, lo que posibilitó el aumento de la calidad territorial de las ciudades, debido en parte a la estabilización de las clases medias, sustento y canal del proyecto modernizador, que se posibilitó por la universalización de la educación primaria y secundaria, la incipiente industrialización y los primeros medios de comunicación.

A mediados del siglo XX se abre paso la internacionalización de los mundos simbólicos a través de los medios de comunicación. Ya en 1960, las tres ciudades latinoamericanas que en la actualidad están altamente globalizadas rebasaban los 8 millones de habitantes, con profundas desigualdades sociales y una extrema heterogeneidad cultural producto de las sucesivas migraciones. Dos décadas después, las urbes de casi todas las ciudades del continente, presentan una acelerada pauperización de los espacios físicos y simbólicos, dando paso a lo que Duhau (2003) denomina la gestión de la crisis. Una problemática conjunta en donde no hay capacidad institucional, económica y de planificación para atender las deficiencias estructurales urbanas. Este primer ocaso del proyecto urbano como aspiración de la modernidad, se relaciona también con la transnacionalización de la cultura, alimentada por los monopolios regionales: Televisa, O Globo y Venevisión, así como por la introducción de las industrias culturales norteamericanas en los mundos simbólicos, que implica un declive de la primera matriz modernizadora y un ascenso del sueño americano como deseo de las mayorías, que establece otros procesos aspiracionales dentro de los imaginarios urbanos.

Las plazas públicas y los parques como lugares del esparcimiento y el encuentro fueron reemplazadas por grandes centros comerciales; las ciudades dormitorio y los suburbios alejados de los centros históricos y patrimoniales se convirtieron en el ideal de la modernidad no alcanzada y estos lugares de la memoria pierden densidad simbólica. Cientos de edificios fueron derrumbados y la arquitectura tipo Miami empieza a proliferar en muchas ciudades. Esa negación e inestabilización



del pasado que preocupaba a Berman (1991), se hacía realidad por doquier y agrietaba la relación con las capas del pasado que tejían el patrimonio común.

La Caída del Muro trajo consigo un renovado optimismo. La asimilación del sistema democrático al libre mercado, cifró un discurso donde transitar hacia la democracia era también encontrar en el consumo alguna forma de la libertad. Convertidos en ciudadanos cosmopolitas (no kantianos), la televisión satelital y la Internet, dieron curso a lo que hoy conocemos como revolución tecnológica. En el advenimiento de un mundo sin fronteras, las ciudades latinoamericanas muy pronto serían como la deseada idea de modernización: esa realización imaginaria que viajaba entre Los Ángeles y Nueva York, con algunos visos civilizatorios de la París que tejó el primer imaginario de la modernidad. Pero el derrumbe de las finanzas mundiales llegó demasiado pronto y esa primera ciudad global latinoamericana, se fue resquebrajando como las economías globales y los sueños de primer mundo.

Hasta ahora, no se ha detenido la convulsión entre la globalización hegemónica y la diversidad de los proyectos contrahegemónicos, caracterizada por el asenso de una clase global voraz que no supera el 1% de la población y cuenta con más del 50% de los recursos del planeta<sup>17</sup>, así como la consolidación de la sociedad incivil (Bauman, 1999), que consiste, entre otros, en la ampliación y multiplicación organizada de los tráfico de armas, drogas, humanos, órganos y todo aquello que garantice acumulación ilegal de recursos económicos, territoriales y de poder. Más que introducir el tránsito de los procesos contrahegemónicos, desde el EZLN (1994) hasta las primaveras árabes (2010), o la crisis del derrumbe del Medio Oriente (2015) y los retos que hoy enfrenta Europa; consideramos central relocalizar la problemática y regresar al territorio.

Las ciudades siguen enfrentando problemáticas estructurales pero se han transformado radicalmente. Los centros históricos fueron rehabilitados y acompañados de proyectos de gentrificación y repoblamiento que han cambiado los usos y las prácticas en los espacios urbanos centrales, posibilitando una intensa vida que se

---

17 Informe de Riqueza (2015), OXFAM.

fragua entre sus propios habitantes y los turistas, convertidos en una masa global que conforma la séptima parte de los habitantes del planeta y que se desplaza buscando un “consumo emocional del lugar”<sup>18</sup>.

Esta transformación tiene resonancias que alcanzan las zonas de la primera urbanización, donde aparecen nuevas construcciones de edificios y de comercios no estandarizados, pequeños mercados con productos propios y zonas donde los coches empiezan a compartir espacios con la bicicleta como sistema de transporte alternativo urbano. Aparecen otras formas de vida y aspiraciones del bienestar, que transforman procesos de la modernización del siglo pasado: si antes se analizaba la urbanización del campo, ahora se profundiza en la ruralización la ciudad, ya que se empieza a sembrar en azoteas y jardines compartidos, tanto por una búsqueda de lo orgánico como por los retos que plantea la seguridad alimentaria en el mediano plazo.

Más que una clase creativa como la llamó Florida (2010), otras formas de vida se estructuran en el renovado dinamismo de ciudades altamente conectadas con la globalización, pero fuertemente arraigadas en el territorio. Es como si en este viaje sin retorno que nos planteó la globalización diferenciada, sea necesario que el espacio donde transcurre la vida se constituya como un ancla inevitable para encontrar sentido a los procesos en curso.

### **3.2. Los espacios públicos urbanos y las dinámicas culturales: la radicalización de las contradicciones**

Esta emergencia del territorio que acabamos de navegar, incluye sin embargo profundas asimetrías y desigualdades que tienden a radicalizar las diferencias y los accesos no sólo a recursos materiales, sino sobre todo a los mundos simbólicos que

---

18 Según los datos más recientes: “1.100 millones recorren cada año el mundo. Para digerir esa invasión, las ciudades deben preservar el patrimonio urbano y hacer partícipes a sus habitantes de los beneficios del negocio. Un destino que pierda personalidad se arriesga a perder también a sus visitantes” (Muñoz, 9 de agosto de 2015).

fluyen en los espacios virtuales. Mientras que en los centros de confort se enfrentan hoy dos visiones y dos modelos de ciudad, la ciudad de los márgenes que alcanza el 70% del territorio y la población, presenta dificultades que pueden afectar seriamente el proyecto de ciudad.

La confrontación se da entre la *ciudad neoliberal* y la *ciudad de los derechos*. La primera, quiere convertir espacios públicos en espacios semicomerciales abiertos, multiplicando zonas turísticas y empresariales en lugares de habitación de las clases medias, con la voluntad política de grupos de la tecnocracia que han avanzado dentro de los partidos de izquierda e independientes y grupos empresariales de mayor envergadura. La segunda, se fue construyendo con la democratización y la formulación de proyectos urbanos de inclusión social y de bienestar, donde se defiende el aumento sistemático de los derechos de los ciudadanos al espacio público, a una vida digna, al trabajo, al transporte público, entre otros temas que encuentran vocería los primeros gobernantes electos de las ciudades, académicos, defensores de derechos humanos y clases medias. Esta discusión se da en la esfera pública con toda su densidad, es decir, atraviesa medios de comunicación, activistas en las redes, calles y plazas públicas, juntas vecinales en barrios y colonias de clases medias, sectores progresistas y los directamente afectados por la *segunda rehabilitación* ya no histórica ni patrimonial propia de comienzos de este siglo, y que llamaremos: *global hegemónica o comercial*.

En relación con la ciudad de los márgenes y contrario a los mundos de confort que se tejen en torno a la recuperación de los centros urbanos, encontramos las luchas cotidianas por la sobrevivencia de las mayorías urbanas. Implican deficiencia en la cantidad y calidad de las viviendas; carencias en los servicios públicos como agua, drenaje, luz, además de los sociales: salud, educación, cultura o esparcimiento; entornos pauperizados con altos índices de inseguridad y violencia; poco o nulo equipamiento urbano y condiciones medioambientales deterioradas; dificultades en el transporte público que en las tres ciudades más grandes y globalizadas del continente: Ciudad de México, Sao Paulo y Buenos Aires pueden implicar entre tres y cinco horas

cotidianas de desplazamiento hacia los lugares donde se encuentran ocupaciones de subsistencia; fuentes de trabajo inestables y escasas, así como el aumento sostenido de la economía informal<sup>19</sup>.

La ciudad es un espacio políticamente delimitado y estructuralmente mediatizado e interconectado, que se actualiza en la cotidianidad de sus habitantes con sus prácticas y las formas como se desenvuelven sus biografías, acotadas por las posibilidades o imposibilidades del acceso a salud, educación o trabajo. A una vida digna y con calidad. Lo cierto es que ahora no son claros los mecanismos de distribución de la riqueza y nos encontramos en el ocaso de la movilidad social. Es un panorama, en el que el proyecto de la modernidad se quiebra desde dentro y las mayorías ya no pueden acceder a las promesas del progreso.

Hace un par de décadas en Barcelona, en el debate sobre ciudad e inmigración, López Garrido realizó una clasificación en relación con etapas históricas y lógicas sociales: mencionó que así como la pobreza era el fenómeno social que caracterizó la sociedad preindustrial del siglo XIX y la explotación se asocia con la sociedad industrial del siglo XX, será la exclusión la dinámica propia de la sociedad posindustrial (citado por Soler Amigó, 1998). Sin embargo, en la ciudad latinoamericana, la pobreza, la explotación o la exclusión, no pueden ser delimitadas temporalmente: se han imbricado estructural y simultáneamente durante todo el proyecto de modernización y en las dinámicas de la globalización diferenciada se han radicalizado.

Por lo que la vida de los márgenes urbanos, que no siempre coincide con la periferia -porque hay márgenes en los centros históricos patrimoniales y pauperización en zonas que antes eran clases medias- convive con la ciudad neoliberal y la de los derechos, en medio de muros cada vez más altos que se erigen en los mundos de confort, compartiendo el miedo en los lugares de la espera y del tránsito<sup>20</sup>. La cotidianidad que transcurre en el espacio público urbano muestra la intemperie de una

---

19 Este diagnóstico se basa en una actualización del documento mencionado en una nota anterior, realizada para proyectos de prevención del delito y las adicciones para niños y jóvenes en el DF.  
20 El espacio es pura abstracción, por contraposición al lugar entendido como “foco de la experiencia, de la intención, de los recuerdos y de los deseos” (Silverstone, 1994)

vida común que trasiega en las incertidumbres del orden y el caos, de la angustia y la inseguridad, esas tensiones esenciales donde se estructuran el tiempo y el espacio de sus habitantes, y donde la ciudad emerge como un todo imperceptible donde se sumerge la vida individual y asienta sus raíces.

### **3.3. Tránsitos de lo global en lo local: imaginar la ciudad**

Tres asuntos constituyen la primera definición de la ciudad global: economía, conectividad e infraestructura<sup>21</sup>. Una definición formulada en el primer encantamiento global de las finanzas públicas, pero que a 15 años del nuevo siglo, requiere otra mirada. De una parte, se puede hablar de dos movimientos de la globalización como procesos contradictorios que están conectados pero que se estructuran de maneras diversas, sin que necesariamente se comprendan como 'globalismos', o ideologías de la globalización, como las llama García Canclini (1999).

En esta perspectiva, las urbes están altamente vinculadas con al menos dos formas de la globalización. La hegemónica que es de carácter homogeneizador en lo cultural, centrada en las dinámicas del mercado y vertical en su realización territorial, ejercida por medios de comunicación de escala planetaria y la comunicación publicitaria de las empresas que se despliegan por el sistema mundo. Y otra, la globalización diferenciada que con múltiples visiones y propósitos que pueden ser opuestos, se estructura en la diversidad cultural y las desigualdades económicas, en la que podemos visualizar movimientos que se extendieron por múltiples territorios como las Primaveras Árabes (2010), con una resonancia global en términos de la búsqueda de la democracia, o levantamientos que ocurrieron de manera disímil en países asolados por la crisis económica.

---

21 Friedmann en 1986 usa por primera vez el término para describir a Nueva York, Londres y Tokio como ciudades que concentraban los movimientos financieros mundiales, y por ende, marcaban la pauta de los mercados internacionales. El concepto es retomado y elaborado con un alcance mayor por Saskia Sassen en 1991. Ver Sassen (1999).

Sin embargo, todas comparten la base tecnológica de su realización (TIC e Internet) y han afectado profundamente las lógicas de la política. Como afirma Subirats (2012): “el cambio tecnológico está propulsando con rapidez cambios en todas las esferas vitales”, y es que desde su visión, no podemos continuar hablando de crisis para describir las profundas transformaciones que estamos viviendo, porque una crisis tiene un comienzo y un fin, pero la incertidumbre en la que se mueven ahora los procesos políticos y los movimientos sociales, indican un cambio de época.

De otra parte, los entrecruzamientos y las superposiciones de lo global en lo local no son equilibradas dentro de una misma ciudad. Lo que Esteinou (1996) denominó como “la calidad tecnológico instrumental”, que es desigual en términos de su disponibilidad, capacidad de uso, intensidad de los intercambios y propósitos para los que se construyen. En términos generales, aunque todos los ciudadanos tuvieran acceso a una base tecnológica similar y estuvieran conectados a Internet, los recorridos y las dinámicas de su uso, como señala Winocur (2013), no distarían mucho de su experiencia cotidiana del mundo.

En este panorama, los procesos culturales que se imbrican desde la ciudad con lo global, tienden a una u otra visión de la globalización -hegemónica o diferenciada- o a una mezcla de las dos como ocurre con el sector público nacional y metropolitano. La ciudad es continente del mundo y las capitales latinoamericanas, contienen la pluralidad de la nación dentro de sí, además de las culturas urbanas que se fueron forjando en el transcurso de dos siglos. Entre ellas, hay multiplicidad de flujos transversales que generan intercambios disímiles y formas inéditas de realización.

Los medios de comunicación atraviesan la esfera pública y la intervienen a través de procesos unidireccionales de comunicación, donde se instalan tensiones culturales de inclusión y exclusión en el imaginario urbano. Allí se cuentan las ciudades que conviven en sólo territorio como palimpsestos y se asientan discursos de la ciudad que es vista, narrada y escuchada cotidianamente por sus habitantes. De la ciudad del confort a la ciudad de los márgenes, los procesos de comunicación informacional de las noticias, se estructuran en la radio, la televisión y la prensa escrita con sus

resonancias en las redes sociales, generando un hilo conductor narrativo donde tienden a estabilizarse por operación de reducción los discursos de la urbe.

La ciudad del confort en clave productiva es contada en las bolsas y el crecimiento económico, o en los cortes comerciales donde los mundos del consumo anestesian la realidad. Aquí, lo que se llama propiamente cultura, son reseñas de lo que ocurre en museos y auditorios, o el lanzamiento de libros y discos de la industria cultural. Celebraciones de nostalgia de la nación perdida en la pluralidad o las que ocurren a kilómetros de distancia pero que son noticia en clave de globalización hegemónica. La ciudad de los márgenes es narrada en lógica de inseguridad y violencia, los actores son seres empobrecidos que han vivido alguna calamidad, héroes de su propia desgracia (como deportistas y famosos instantáneos de los *reality shows*) o protagonistas de hechos que los criminalizan. El trámite de las demandas sociales y sus manifestantes dejan de ser noticia urbana y ahora se cuentan como responsables del caos en el tránsito.

La ciudad imaginaria desborda a la ciudad real. La nota roja donde habita el miedo convierte extensas zonas de habitabilidad, con sus propios conflictos cotidianos, en zonas grises teñidas de inseguridad que alcanzan los centros urbanos patrimoniales. Se vende miedo y ciudad, consumo y banalidad. Una pauperización simbólica que polariza a sus habitantes y los desprende del territorio, con el correspondiente adelgazamiento de la esfera pública y la trivialización de la complejidad de la vida urbana.

De otra parte, la apuesta de los gobiernos urbanos por garantizar el derecho del acceso a la cultura muestra las deficiencias del modelo difusionista y del paradigma informacional que trabajamos en el capítulo anterior. Se desarrollan procesos incluyentes a través de programas y proyectos que se desenvuelven en el territorio -centros culturales, plazas públicas, parques, auditorios o museos- donde unos deciden qué es cultura y otros participan de sus decisiones.

Son procesos de gestión cultural altamente institucionalizados, que generan modelos mixtos para la realización de una agenda pública de la cultura que permita

tejer en algunos lugares globales, enclavados en el territorio, una cierta actualidad con artistas que pueden ser de los circuitos globales hegemónicos de gran alcance o de circuitos de las diversidades que se movilizan por la densidad de los canales emergentes, con propuestas cuya actualidad e innovación amplían la gama de repertorios de los habitantes de la ciudad.

En esta gramática, se realizan grandes espectáculos masivos gratuitos, la mayoría de las veces con artistas de reconocimiento comercial, donde quienes asisten tienen la sensación de participar de mundos simbólicos compartidos de carácter global. Las ferias artesanales, con mercancías propias o extranjeras, aparecen en espacios públicos de importancia política nacional, mezclados con escenarios que muestran expresiones de la cultura popular y tradicional: mercado y espectáculo atraviesan lo público al unísono. Museos altamente institucionalizados por la autoridad del pasado, traen exhibiciones internacionales de la cultura universal, o bien, de culturas nacionales, reducidas a objetos y curadas para el conocimiento del Otro, vía discurso de la globalización hegemónica. Habitante o turista, la ciudad se viste para ellos como parque temático del pasado o como espectáculo del presente.

Aparecen en los espacios públicos precariamente democratizados, nuevas asistencias públicas diferentes a la social y otras caras del mercado, que se han sofisticado y extendido. Son enfoques que se guían por principios como el disfrute del tiempo libre y de los espacios públicos; una renovada monumentalización de la ciudad -que encuentra en América Latina su correlato en los festejos del Bicentenario- y el intento, a veces fallido, por organizar dentro de espacios globalizados prácticas urbanas propias de los márgenes como es el caso del grafiti y más recientemente del skate, considerado arte del movimiento.

Muchas de estas nuevas formas de estructurar las dinámicas culturales en los espacios públicos físicos urbanos, tienen sus raíces en antiguos mecanismos de la política cultural, que Delgado (2004) denomina de perfil principesco, emuladas por los gobernantes de turno o por líderes empresariales a través de la financiación pública o corporativa para las artes. En esta gestión de una política cultural reducida a



espectáculo, los casos más cuestionados son los relacionados con los eventos masivos que ocurren en diferentes lugares de la ciudad y que conjugan nuevas gramáticas de la relación entre lo público y lo privado. Por ejemplo, en las onerosas contrataciones de grupos artísticos internacionales, que son traídos por la empresa privada para la ciudad del consumo cultural y que el gobierno urbano paga para que la ciudad de los márgenes tenga acceso gratuito. Son mecanismos de financiación opacos, que evaluados desde la posibilidad de ser destinados a la ebullición del tejido cultural emergente, ponen en cuestión las dinámicas de la ciudad efímera del espectáculo.

Si bien estas ofertas culturales, como afirma García Canclini (1999) tienen la propiedad de vincular a grandes sectores de la población con experiencias macrourbanas y de otros países”, cambian el sentido del espacio público y lo vinculan con un lugar estructurado por informaciones, espectáculos internacionales y nodos comerciales y financieros que territorializan lo global y construyen desde allí imágenes de la ciudad desprendidas de la cotidianidad de sus habitantes y sus contradicciones. En perspectiva, son proyectos disímiles que buscan minimizar el impacto de las desigualdades y segregaciones propias de la urbe y la globalización diferencial en el territorio.

#### **3.4. Innovación y emergencias de lo cultural en los circuitos centrales**

Los modos de producción y de circulación de bienes y servicios culturales se transformaron con la aparición de las TIC, Internet y otras formas de organización de los actores sociales (Canclini, 2012). También hay una emergencia de zonas donde convergen otras formas de oferta cultural, bienes y servicios, sistemas de innovación en la producción y en los sistemas de consumo y reconocimiento, así como formas inéditas de vinculación con la globalización diferencial que estructuran otros circuitos de lo virtual a lo territorial y viceversa.

Para este recorrido, aludiremos a una historia que suele contar el actual secretario de cultura de la Ciudad de México, Eduardo Vázquez Martín. En 1997, el primer gobierno democrático encargó al poeta Alejandro Aura la creación del Instituto de Cultura de la Ciudad de México y en el diagnóstico, marcaron sobre un mapa de la ciudad, toda la infraestructura cultural disponible y encontraron que estaba concentrada en una porción no mayor al 30% del territorio urbano<sup>22</sup>. Esta concentración sigue vigente hasta el día de hoy, aunque se han creado diferentes centros de gran envergadura fuera ella.

Salvo contadas excepciones, en la mayoría de las urbes latinoamericanas la infraestructura cultural tiene ese grado de aglomeración, que proyectos tan emblemáticos como el de Medellín han buscado revertir. Lo que caracteriza estas zonas es que estos espacios -operados por la administración pública, el mercado, o de manera mixta- donde se concentran por igual museos, galerías, teatros, restaurantes, librerías y cafés, se consolidan como lugares de encuentro de académicos, intelectuales, artistas consolidados y emergentes, periodistas, *trendsetters*<sup>23</sup>, sectores progresistas involucrados en la política, gestores culturales y consumidores.

Son lugares en ebullición, que en cada ciudad les van nombrando como el 'Soho' local en alusión al barrio neoyorkino, así que Palermo es el *Soho* de Buenos Aires o la zona Roma Condesa es el *Soho* de Ciudad de México. Son territorios que estructuran nuevas formas de producción y consumo cultural que, reestructuraron el espacio público urbano en este siglo, devolviendo el sentido de los centros ciudadanos y las plazas, como lugares de reunión y generación de socialidades de proximidad.

De igual forma son lugares donde cada vez se crean más centros culturales de carácter independiente o privados y aparecen espacios de intercambio altamente

---

22 Se extendía desde el histórico mercado de El Chopo, primer espacio de democratización cultural de la ciudad, hasta la Ciudad Universitaria y desde el Zócalo Capitalino en el centro histórico patrimonial hasta el complejo cultural que fue creado en los años sesenta y que está ubicado en el Bosque de Chapultepec, donde se encuentra el Museo Nacional de Antropología, el Museo de Arte Contemporáneo, el Museo Rufino Tamayo y el Auditorio Nacional, entre otras infraestructuras históricas.

23 Ver las aproximaciones sobre las nuevas formas del ejercicio y desarrollo de la creatividad entre los jóvenes que plantea Nestor García Canclini (2012)

especializados, impulsados por el proyecto de la ciudad de los derechos y que conjugan preocupaciones medioambientales con dinámicas artísticas, así como procesos de servicios alternativos en relación con lo social, la salud y la educación formal e informal, generando innovación en la orientación de los circuitos y otros mercados para el intercambio de intangibles y producciones de sentido.

Desde la galería hasta el centro comercial, hay una ciudad que presta servicios para los dos pilares de la modernidad occidental: la Cultura (con mayúsculas, heredera de la Ilustración) y la cultura (con minúsculas propia de la actualización de las tradiciones y la construcción de la nación desde la pluralidad), asociadas con bienes que dan estatus, pertenencia a clases y distinción, en el sentido de Bourdeau (1988). Aquí el público consumidor constituye su identidad a partir de lo que paga por ver, por leer, por comer o por vestirse; todos son mensajes que le otorgan identidad y que se construyen, gracias a la ciudad como nodo global de intercambio cultural.

Muchos de estos procesos, están domesticados en el sentido que le otorga Silverstone (2004), forman parte del dominio y control de las dinámicas de la globalización, donde el consumo se convierte en una actividad simbólica que refuerza o borra fronteras culturales, asociadas con la modernidad y las nuevas dinámicas de las modernizaciones en curso<sup>24</sup>. Aquí la ciudad deviene escenario gestionado por colectivos emergentes con mayor o menor grado de institucionalización y consolidación, donde algunos -los menos- serán artistas o creativos, y los demás, públicos consumidores o lo que algunos ha llamado prosumidores, con las dificultades que señala García Canclini (2012).

Son lugares económicamente mediatizados de las identidades, con una amplia capacidad de interlocución, aunque los procesos que allí se elaboran como proyecto de ciudad, no rebasan las fronteras de los mundos de confort donde se crean, es decir,

---

24 No se trata de obviar reflexiones como la posmodernidad, la emergencia de lo que autores de estudios culturales llaman estudios poscoloniales u otro tipo de pensamientos que buscan renombrar la modernidad. Consideramos que el concepto sin lo post, lo multi, lo trans y todos los demás sufijos y prefijos con la que le han acompañado no logran salir de ella, es decir, la modernidad desde la perspectiva de Berman (1991), es lo suficientemente densa y profusa como para permitir comprender la actualidad.

la innovación y la creatividad encuentra claros límites territoriales y su lugar de influencia fuera de ellos, ocurre con espacios similares en ciudades de otros países, sea a través de Internet o de viajes de intercambio entre colectivos creativos que tejen sus lazos y realizan producciones en los territorios urbanos que comparten. La aspiración de traspasar fronteras, no incluye, en su mayoría, las de la propia ciudad ni dirige su mirada hacia los márgenes urbanos, ya que se buscan interlocuciones globales con sectores similares.

Esta profusión de proyectos y alternativas, localizadas geográficamente aunque con visiones disímiles y con una interconexión variable con nodos similares gracias a la base tecnológica que permite el intercambio, son revisadas y estudiadas con diferentes propósitos y muestran la profunda complejidad de las actuales formas de vinculación y construcción de dinámicas culturales en estos territorios urbanos, así como los retos que los actores culturales afrontan (García Canclini, 2012).

El estudio coordinado por el antropólogo, que teje diversos abordajes de ciudad de México hasta Madrid, muestra que los estudios sobre las dinámicas productivas de las empresas creativas son múltiples. Desde análisis macros, realizados por autores como Piedras (2009), donde se concluye que la producción cultural abarca entre el 3 y el 9% del PIB, rearticulando las relaciones entre desarrollo y cultura con una óptica propiamente económica; hasta la aparición de incubadoras y sistemas de acompañamiento a emprendimientos y empresas creativas, donde mecanismos como los planes de negocios o el marketing, se convierten en herramientas que pretenden posibilitar una reorganización de la producción, circulación y consumo de bienes y servicios culturales, aunque con poco éxito en la sostenibilidad de mediano y largo plazo, y que autores más críticos como se señala en el estudio citado, cuestionan porque parecen una “receta” para las fallas del desarrollo”, encubriendo la incapacidad actual del modelo económico de incorporar a las nuevas generaciones.

Dadas las preguntas planteadas en este ensayo, es imposible adentrarse en la complejidad planteada por el equipo dirigido por García Canclini, lo que sí es del todo necesario, es reconocer las transformaciones que representan para el ejercicio de la

gestión cultural, la ampliación de sus posibilidades y la relocalización de las preocupaciones en relación con las formas como se generó la profesión.

### **3.5. Los márgenes como posibilidad: otros territorios**

Otras formas de gestión relacionadas con las dinámicas sociales, la desigualdad y la marginación, encuentra sus raíces en los movimientos sociales y culturales de los años 60 y 70 del siglo XX: desde las demandas y posterior desarrollo de viviendas populares, pasando por la formulación de alternativas de salud pública, hasta la constante exploración de espacios políticos de interlocución, propios de las luchas identitarias -de género, raza y etarias- donde convergen el rock, con los derechos de los homosexuales, las resistencias de los ambientalistas y la emergencia de renovados indigenismos, por mencionar algunos.

Al igual que los circuitos de innovación que revisamos arriba, la generación de proyectos culturales en los márgenes y en los bordes no sólo físicos de la ciudad, sino también en los imaginarios, se consideran el sustento de la centralidad que la cultura ha alcanzado en las luchas ciudadanas por el territorio, así como el reconocimiento y la reconstitución del espacio público urbano como lugar para la habitabilidad y la convivencia.

La concentración de equipamientos físicos o de dispositivos de conectividad plantean desequilibrios y amplias zonas de exclusión para el acceso a la cultura y para el ejercicio de los derechos culturales. En este contexto, en los últimos años los gobiernos nacionales y urbanos, se han planteado la ampliación de la infraestructura cultural disponible para el esparcimiento: centros culturales o deportivos y el rescate de espacios públicos que se han pauperizado en zonas de marginalidad económica y social.

La planeación cultural que se orienta hacia los márgenes, busca procesos de difusión cultural, y en algunos casos, la creación de espacios para emergencia de la

creatividad y el reconocimiento de las tradiciones. Aquí los actores que pueden ser institucionales, independientes con fuertes vínculos en el territorio donde despliegan su acción o vinculados a lo privado asistencial, emprenden interlocuciones mixtas con intensidad incluyente.

En relación con la nueva infraestructura cultural, así como con el rescate y la recuperación de espacios públicos para la cultura, encontramos dos orientaciones disímiles<sup>25</sup>. De una parte, dinámicas relacionadas con la creación y el rescate de espacios vinculadas con sistemas clientelares y redes de favores, donde la inversión se realiza de manera puntual, pero no existe un soporte económico o administrativo para su sostenibilidad en el tiempo, ni una labor de construcción participativa, que se fundamente como meta de constitución de los nuevos o rescatados espacios públicos urbanos y garantice su apropiación y resignificación material y simbólica para el ejercicio del derecho a la ciudad.

Estos espacios sin procesos de apropiación colectiva para la sostenibilidad pública de la inversión en infraestructura, implica algunas veces la entrega simbólica de las infraestructuras por parte de los gobiernos urbanos a las redes clientelares que les acompañan o que promovieron el proyecto como parte del ejercicio de su legitimidad en el territorio donde operan, se toman la fotografía y el espacio es de nuevo abandonado o confinado detrás de unas rejas, a cargo de un cuidador. En distintas ciudades, se han detectado casos donde la infraestructura nueva o rescatada, no está disponible para grupos culturales que realizan su labor en donde están ubicados estos centros, porque no pertenecen a las redes de favores ni están dispuestos a participar en ellas.

Por otra, se encuentran procesos de intervención y desarrollo cultural en los

---

25 Se hace una distinción entre rescate y recuperación de espacios públicos urbanos. El rescate tiene que ver con el remozamiento físico y la adecuación de contextos físicos previamente pauperizados en zonas de mediana y alta marginalidad y conflicto. La recuperación implica las dinámicas según las cuales se garantiza su uso, disfrute y apropiación por parte de los habitantes, en el entendido que si esta fase no se lleva a cabo la inversión pública puede perderse. Es por esto, que muchos espacios que son rescatados, tienen dos destinos: son cerrados y se convierten en adornos vacíos de las ciudades o son abandonados. En los dos casos la inversión pública se pierde porque no contribuye con la habitabilidad y la construcción de espacios de convivencia.

márgenes con una visión de construcción de ciudadanía en territorios donde se despliegan infraestructuras rehabilitadas, como el caso de las Fábricas de Artes y Oficios (Faros) en la Ciudad de México, o nuevas, como las bibliotecas en Medellín. Son proyectos que formulados desde los gobiernos urbanos, buscan revertir lógicas de exclusión, a partir de la creación de espacios físicos y simbólicos para la emergencia de la creatividad, el desarrollo de habilidades expresivas y la capacidad de los sujetos para convertirse en actores que pueden transformar su propia biografía y la de su comunidad.

Finalmente, es central mencionar dos procesos que se entretajan, uno estructurado en la política nacional de Brasil: los puntos de cultura, que trascendió fronteras y fue adoptado en países como Argentina y Perú, y otro que surge de esta visión pero anclado en procesos de la resistencia y la independencia, que es la Plataforma Puente Cultura Viva Comunitaria, de carácter continental. En el primer caso, el Estado impulsa procesos de la sociedad civil organizada, fortaleciéndolos y estableciendo nuevos parámetros de gestión relacionados con la responsabilidad del Estado en la cultura para establecer nuevas legitimidades y formas más equitativas en los intercambios y en la detección de necesidades (Turino, 2011). En el segundo, un conglomerado de actores independientes, que toman como base la experiencia de Brasil y Medellín, reconocen el territorio local donde cada uno realiza sus procesos de desarrollo cultural, y consideran que “la cultura como derecho y como fuerza viva es capaz de producir profundas transformaciones en la sociedad” (Plataforma Puente, 2013).

Son experiencias que anidan en lo que hemos llamado *otros territorios* transformado de manera radical, las formas de construir redes y de colaborar, aprendiendo de las experiencias y los intercambios y relocalizando la cultura y su gestión en el espectro de la construcción de sociedades más democráticas y equitativas.

### **3.6. Ensamblar la convivencia: la emergencia del territorio como dinámica cultural**

Nos hemos aproximado a la ciudad como un territorio simbólico en permanente construcción donde se reúnen culturas, saberes, técnicas, tradiciones y modernidades. Tiempos y lugares, lo que se da por sentado y la incertidumbre. Concepto desarrollado a partir a la etimología de simbolizar –*sum balliem*- que se refiere a reunir lo que está separado, a todo aquello que puede reunir a los hombres a través del espacio para crear territorio y construir voluntad de futuro (Debay, 2001).

A partir de aquí realizamos una distinción, siguiendo las escuelas contemporáneas de geografía urbana, en particular, al marxista norteamericano Harvey (2003), entre espacio, lugar y territorio: donde el primero atiende a cualquier extensión indefinida que contiene todo lo existente; el segundo, el lugar, corresponde a una parte determinada del espacio al que se le otorga sentido social y de manera provisional; y el último, el territorio, como aquel lugar políticamente delimitado donde quienes lo habitan dejan marcas de su propia identidad.

En este orden de ideas y en relación con las indagaciones propuestas, el territorio es la intersección compleja e inacabada de política y cultura, de una serie de normas de convivencia y arreglos formales entre los actores sociales, las institucionalidades vigentes y las formas de ocupar el espacio (la ciudadanía), entendida menos como la expresión de la racionalidad Habermasiana y más como un proceso de ‘cruces’ y ‘fracturas’ que se estructuran –entran en negociación o no, en contradicción o no- con el ordenamiento de la vida cotidiana de sus habitantes (Winocur, 2002); quienes a su vez, ejercen sus identidades y expresan formas divergentes de vivir juntos, posibilitando la consolidación débil o fuerte del espacio público que comparten, denso y expresado más que en lógicas materiales, en dinámicas contradictorias de las formas como se constituye e instituye el sentido.

Parece necesario, estructurar la ciudad como metáfora polifónica. Es ese laberinto impostergable de la cotidianidad de quienes la habitan y los accesos



asimétricos de sus habitantes: del coche a la bicicleta, del metro al colectivo, del centro a los márgenes, de la formalidad a la informalidad, de la abundancia a la precariedad, de la voz que resuena a la jaula de los silencios. Es la meta-ciudad que se superpone y viaja en los distintos e intrincados imaginarios que se construyen en la multiplicidad de medios de comunicación que la atraviesan. Es un especie de *aleph*<sup>26</sup> que constituyen los mundos de la globalización diferenciada en la Internet y sus accesos no garantizados para todos por la base tecnológica que demanda. Y, por supuesto, en los lugares de la esperanza que se tejen dentro de la biografía de cada uno de sus habitantes, donde comparten por igual el miedo, la añoranza, la incertidumbre y los pequeños mundos de sentido donde es posible ser alguien para alguien más.

En el cambio de época, conviven el modelo difusionista y el dialógico. Por operación de reducción hegemónica se apela a la ciudad espectáculo y por operación ciudadana, a la urbe en construcción de inclusión, equidad, diálogo y derechos. Dinámicas híbridas se forjan entre estas dos visiones y resignifican las formas del intervenir para-otros y del hacer con-otros. En la ciudad como espacio en proceso de formación (Harvey, 2003), con sus lógicas de inclusión y exclusión, se encuentra otras formas de la relación entre cultura (+) desarrollo, que son visibles en los centros que multiplican innovaciones en las formas de crear, producir, circular e introducirse en lo global y en los márgenes desde donde surgen entrecruzamientos entre lo gubernamental y lo comunitario, entre lo independiente y lo institucional.

La gestión cultural se teje en entre-medios y en entre-miedos. Los territorios seguros se siguen forjando en los pilares de la Ilustración y de las convergencias de lo nacional en la pluralidad y de lo global sin divergencias, donde *gestionar cultura es iterar Occidente*, en esa combinación problemática con el ya viejo sueño americano. Algunas inestabilidades se forjan entre la ciudad de los medios y la ciudad que se desarrolla en los pequeños mundos de sentido. En las dos dinámicas, formar públicos y llevar cultura a los otros es la consigna principal.

Pero emergen con fuerza dos espacios de realización de otras formas de la

---

26 J.L. Borges, El Aleph (1949).

gestión, que tienen en el centro de sus ocupaciones el mismo objetivo: *gestionar cultura es ensayar formas de convivencia a través de otras dinámicas de producción del sentido de ser y estar con otros*. Del centro de confort donde cada día se abren nuevos espacios de significación con capacidad de interlocución global, hasta los márgenes donde aparecen gramáticas inéditas entre actores y formas de producción, y se ensayan nuevas formas de identidad y de expresividad.

En la actualidad de la iteración, los gestores culturales, pueden someterse a las lógicas -y lo hacen con frecuencia- de los medios de comunicación hegemónicos y buscar dar a conocer los proyectos y programas que realizan, reducidos a eventos y momentos, tal como se construye la realidad en los medios. Con mayor éxito y resonancia según el grado de institucionalidad de la comunicación que se busca introducir en los sistemas informativos mediáticos. También, algunos gestores se desempeñan dentro de medios conocidos como específicamente educativos y culturales donde se mezclan: la visión más tradicional de la cultura, con proyectos de las artes urbanas y contemporáneas del territorio o de la globalización hegemónica o diferenciada, que amplían algunos de los repertorios de los espectadores.

Por otra parte, en *la conjunción de la iteración y los ensayos emergentes*, que se tejen en la multiplicidad de oportunidades que ofrece Internet, miles de proyectos de gestión cultural se enuncian y a veces logran tener impacto masivo aunque en territorios diferenciados con resonancias no garantizadas en lo local, y a su vez, como oleadas aparecen y desaparecen proyectos de radio, canales de video, blogs, páginas y todo tipo de iniciativas que circulan del territorio a lo global con intereses múltiples, que van desde el fondeo de actividades, servicios o productos culturales, hasta la reflexión por el qué hacer o la oferta cultural de entidades institucionales, de colectivos independientes y de artistas que en solitario van construyendo dinámicas de comunicación. En el extremo podemos encontrar formas de gestión que se tejen sólo en el territorio y fuera de medios, que acuden a los sistemas voz a voz o más tradicionales y ven en lo local el universo de posibilidades.

Por su parte, en los lugares donde se consolida la oferta cultural urbana, el que

hacer de la gestión se enfoca a la construcción de discursos más innovadores y de alcances que se tejen de lo urbano centralizado a lo global, o de lo territorial marginal hacia los centros urbanos, con relaciones periféricas tanto dentro de la ciudad como en las lógicas de la globalización diferenciada. Algunas de estas iniciativas buscarán construir recursos públicos, privados y sociales para la gestión, entendida más como un proceso creativo orientado hacia la calidad de vida y al bienestar propio de los colectivos que la emprenden, con resonancias ciudadanas, o de proyectos en el espectro de lo que se conoce como emprendimientos y empresas culturales, orientadas menos a la sostenibilidad y más hacia nuevas formas de acumulación de pequeña o mediana escala.

En relación con las *dinámicas de la cultura en aras de la democratización en el acceso* (que no es la democratización basada en los derechos de acceso a la propia cultura y otras formas de construirla), la gestión recorre desde la ciudad central hasta la ciudad de los márgenes y constituye arreglos y acuerdos para los vínculos relativamente estables entre actores que forman parte de alguno de los tres sectores. La gestión cultural en esta lógica forma parte de las dinámicas de la gobernanza y de la construcción de un proyecto de ciudad compartida que elabora su discurso público acorde con sus fines y la localización en el sistema cultural: gubernamental (nacional, urbano o localizado), privada (altruista o con orientación hacia el mercado), o de grupos y movimientos políticos enclavados en el territorio para el trámite de sus demandas y su inclusión. Como operadores del sistema, los gestores tienden a desarrollar actividades diversas y en algunos casos, altamente especializadas: desde las relaciones públicas para la construcción de la voluntad política que requiere el proyecto (una minimización de la gobernanza), hasta la producción de espectáculos en espacios públicos, como veremos en el capítulo siguiente.

De otra parte, se generan procesos que revalorizan el lugar de lo público en las comunidades y le otorgan a los actores comunitarios, no sólo voz sino capacidad de orientar los circuitos. Aquí la *gestión cultural se plantea como un vehículo para construir otras alternativas de participación en la vida urbana y en la comunidad*, en

lugares donde el silencio de la violencia y la inseguridad se instalan en los lazos que podrían tejer los mundos de sentido, o que los tejían con anterioridad pero que la pauperización en curso y la inmovilidad social los han ido resquebrajando por la pérdida de futuro.

Algunos de quienes operan estos circuitos territoriales y altamente localizados están ensamblando convivencias, otros, suelen llevar agendas culturales relacionadas con el arte y la lectura como resistencia contra la barbarie y los embates del poder. Es decir, tienen entre su visión una actualización de los primeros albores de la gestión pero le convierten en diálogo. Consideran que lo que se requiere para cambiar el mundo, porque aquí la gestión cultural es decisiva en el cambio de época, es la cultura -universal y local, tradicional y actual urbana, popular o contemporánea- dirigida con mayor intensidad a niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores, asumiendo las lógicas de las políticas focalizadas que alimentaron las visiones posteriores al Consenso de Washington (1980). Abordan su trabajo como una misión y la afirmación más extendida, es: 'yo sí creo en la cultura', otorgándole, en algunos casos, un carácter entre místico y religioso.

Por otra parte, gestores independientes y promotores del territorio, con métodos propios y desde la visión de la construcción del poder popular de las últimas décadas del siglo pasado -más cercana al trabajo social- ven en la cultura una forma de organización de las demandas sociales y económicas, así como de inclusión cultural de menor alcance que la analizada con anterioridad, es decir, son formatos más pequeños de carácter vecinal, donde la construcción provisional de una agenda cultural para la participación, se desarrolla en pequeñas plazas y parques para expresiones culturales populares o urbanas juveniles, o en centros culturales más estables, donde tienden a estructurar ofertas con mayor énfasis en la educación no formal para las artes y los oficios artesanales.

En términos generales, la ciudadanía que se expresa en la cultura y en relación con la gestión, involucra diversas y complejas realizaciones e interrelaciones para su ejercicio, de conocimiento previo sobre los procesos y las dinámicas a las que da

curso, donde los actores, los sujetos y las formas de la expresión incluyen entrecruzamientos diversos y disímiles de tiempos y espacios. Viaja, de la multiplicidad de la memoria a los presentes desde dónde se ingresa y participa con mayor y menor grado en la globalización diferenciada y hegemónica, ingresando vía imaginaria a los inestables proyectos de futuro con las obsolescencias que implica. Transita, de los lugares donde se despliegan las divergencias, las diferencias y las posibilidades que anidan en la constitución del *nosotros*, como formas de nombrar los intersticios donde se ensaya la convivencia.

Es decir, la gestión de la cultura puede ser, si se constituye de esa manera, la estructuración o el entrecruzamiento momentáneo e inclusivo de los tiempos y los espacios de habitabilidad y sus imaginarios, donde la ciudadanía se realiza, a pesar de las diferencias constitutivas de las identidades que involucra. Ensambla una estructura ciudadana para el diálogo entre los diferentes y lo teje alrededor de la expresividad propia del ser humano, colocando en el centro aquello que compartimos o el arte como metáfora y una mirada lateral (creativa) de lo que estamos siendo y lo que podemos compartir: la humanidad o el *ser humanos* pero con dialógicas y límites universales, cifrados en los derechos humanos y compartidos colectivamente bajo la forma de *derechos culturales* y de la irrealizable, como todas las libertades: *libertad cultural*.

Cerraremos esta reflexión, que en su marco general y a diferencia de las anteriores no plantea ni preguntas ni caminos, sino sólo tránsitos, diciendo que la gestión cultural es el ensamblaje ciudadano de espacios y tiempos para la realización y el diálogo entre diferentes, es decir, construye estructuras a veces permanentes, a veces intermitentes, para el diálogo intercultural. Preguntarse por los diversos cómo(s) es la materia que cifra el capítulo siguiente.

#### 4. TRANSFORMAR LA REALIDAD

A partir de la problematización de los procesos en los que se desenvuelve la gestión cultural que realizamos en el capítulo anterior, emprenderemos una búsqueda sobre las formas del hacer y los retos que representan, por lo que hemos diseñado cuatro mapas como reducción analítica, que en realidad se superponen y entrecruzan: los eventos, los tiempos, los espacios y la economía. Es una sistematización de la información de los laboratorios y también de la propia experiencia, donde la gestión cultural debe realizar una serie de tránsitos urgentes para lograr afrontar los retos que le impone el cambio de época.

Uno de los aprendizajes se relaciona con la visión de la gestión cultural centrada en eventos y no en procesos que se estructuran en proyectos y que afecta sus posibilidades de desarrollo como profesión. Desde nuestra perspectiva, más allá de un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten alcanzar objetivos específicos, un proyecto es aquel que tiene la capacidad de transformar positivamente la realidad. En el caso particular de la gestión cultural, a través de las dinámicas del arte y la expresividad propia del ser humano y su desarrollo, donde se traman concepciones contradictorias de la sociedad. En este sentido, las transformaciones son procesos paulatinos que requieren una serie de actividades de construcción para que pueden realizarse.

La apuesta que hemos desarrollado es que al ocuparse de las formas cómo se produce el sentido, la gestión posibilita estructurar los esfuerzos de la sociedad para que los patrimonios que convergen en el presente informen la vida de los ciudadanos y la creatividad emerja como alternativa para la convivencia, no sólo desde la perspectiva de que la vida que se comparte puede lograrse con mayor bienestar, sino que existen los lazos suficientes o se pueden crear, para la transformación del presente a partir del diálogo intercultural y la alternativa de cifrar algunos espacios para la enunciación de un *nosotros* donde emerjan algunas formas de innovar los

futuros posibles.

#### 4.1. De los eventos a los procesos

Una de las dificultades más serias de la gestión cultural es su traducción en una serie de eventos que animan la vida de los ciudadanos: conciertos, espectáculos, ferias y fiestas. Aunque son necesarios y forman parte estructural de la expresividad de las culturas y su relación con las tradiciones, con las formas como se teje la vida en el presente y las posibilidades de enunciar un *nosotros* que se desenvuelve en un territorio que puede ser apropiado por la posibilidad de reconocer y disfrutarlo; desde el punto de vista del ejercicio de la gestión cultural como la construcción de espacios y tiempos creativos para la emergencia de la colectividad y el ejercicio de la convivencia, no son suficientes como lógica de intervención y construcción de lo cultural en relación con el desarrollo humano y el bienestar.

Aunque no existe una investigación realizada de manera sistemática sobre por qué se desplegó esta forma de planeación de lo cultural y se mantiene como la dinámica más común de afrontar los retos que imponen diversos tipos de problemáticas culturales, lo cierto es que la llevan a cabo entidades públicas, privadas e incluso de la sociedad civil, donde se esperaría que los tipos de intervención tuvieran dinámicas de mayor alcance y profundidad. Es un tipo de enfermedad que hemos llamado *eventitis* y que cuando la mencionamos en talleres y seminarios de gestión cultural, los participantes a través de su risa y sus miradas parecen reconocer que 'sufren' de ella.

Todos los proyectos requieren de eventos donde se concreten los procesos que se han realizado en una comunidad determinada, e incluso son fundamentales para tejer en el tiempo el sentido de colectividad, pero reducir un proyecto a una sola actividad no produce cambios en las relaciones entre diferentes ni socialidades nuevas. Pero no ocurre así cuando lo miramos desde las dinámicas globales en la

ciudad o en la construcción de una imagen de ciudad compartida.

Los eventos públicos tienen intensidades e importancias diferentes en el nivel urbano que en la vida local. En el primero, serán fundamentales en la construcción de lazos entre desconocidos y en la apropiación de la ciudad como un espacio que se dota de sentido y genera mecanismos momentáneos para la socialidad y la pertenencia. Mientras que en los espacios locales, donde se trata de construir nuevas dinámicas en la interrelación de los sujetos, los eventos sin procesos de mediano y largo plazo que propicien la constitución de lugares para el diálogo entre diferentes, tienden a ser espacios políticos de baja densidad.

### ***Eventos en los circuitos de alcance metropolitano y global***

Como mencionamos en el capítulo anterior, las dinámicas del espectáculo de carácter metropolitano permiten a los ciudadanos vincularse a una idea de participación en lo global y un sentido de pertenencia de la vida urbana. Pero esto sólo será así para quienes aquello que aparece momentáneamente en el espacio físico, forme parte de su repertorio cultural y que tenga el grado suficiente de importancia para desplazarse y disfrutar de aquello que se le ofrece. Es decir, el acceso está vinculado con la disponibilidad de medios y un grado suficiente de identificación con la programación que se ofrece.

En una investigación que realizamos en el Observatorio de Cultura Urbana de Bogotá (1997) se detectó que 7 de cada 10 asistentes a los eventos programados en espacio públicos, no se habían enterado por ninguno de los sistemas de comunicación desplegados por medios masivos o por vías territoriales, sino que pasaban por allí. Los 3 restantes, habían buscado información específica sobre la oferta porque pertenecían a sus mundos de sentido y a sus intereses. Por otra parte, si los eventos contribuyen con el caos del tránsito o interrumpen el fluir de la vida urbana, logran en las mayorías que no asisten, el efecto contrario a la idea de una ciudad incluyente que fluye en las lógicas de la globalización, porque las dinámicas cotidianas se apegan a las rutinas y



las dilataciones en el tiempo de tránsito suelen generar contradicciones y sentimientos de impotencia en los ciudadanos.

Sin embargo, como analizamos en el Programa de Cultura Ciudadana (2004), la construcción de lugares para la emergencia de la socialidad entre desconocidos es necesaria. El espacio público se convierte en lugar común a partir de la construcción concreta y simbólica del espacio, donde los individuos y las colectividades se identifican y reconocen (Augé, 1993). Los lugares son territorios para la socialidad donde el acento está puesto en aquello que une: la memoria colectiva y la realización del “estar juntos sin ocupaciones” (Maffesoli, 1988). Según este último autor, la socialidad actual se caracteriza por su articulación a partir del entrecruzamiento flexible de una multiplicidad de circuitos y redes que puntúan la vida urbana. Es un relacionamiento provisional cuyas especificidades son la fluidez, las convocatorias puntuales y la dispersión. Es una forma de emergencia de la comunidad que no está orientada hacia el futuro, sino más por la necesidad de estar juntos en el presente.

Lo que es propio de la festividad, la fiesta, el festival, el teatro y la lúdica es “no ser tanto formas estructuradas sino estructurantes de la expresión”, en las que se recogen acciones heterogéneas que desafían la distinción habitual entre el mundo real y el mundo figurado (Cruces, 1998). Cuando los eventos metropolitanos se convierten en espacios del asombro, por su carácter inesperado y extraordinario, permiten la construcción de espacios simbólicos dentro de la ciudad que permiten el cruce de un umbral casi imperceptible entre la vida cotidiana y una forma diferente de intensidad, donde algunos de estos momentos son memorables para la colectividad que los vive y genera *lugares* para la sedimentación de la memoria, lo que les hace habitables y no sólo espacios para el tránsito, la espera, la angustia y el caos de la vida urbana. Por su parte, la intensidad de la proxemia y las posibilidades de estar juntos sin ocupaciones, permiten articular las diferencias culturales generando territorios provisionales para el encuentro fluido y puntual entre ciudadanos que tienen identidades disímiles, pero que pueden compartir esporádicamente universos de sentido.

De forma tal, que los calendarios urbanos para los encuentros metropolitanos y

la programación que despliegan no es sólo un asunto de disponibilidad de las agendas de unos artistas en los circuitos de la globalización hegemónica, en la diferenciada o en las dinámicas que se van tejiendo de los medios a los territorios donde confluyen procesos estéticos de diverso orden que convocan sensibilidades y movilizan jóvenes convertidos en el objetivo de estos procesos. Implican responsabilidades de diverso orden:

- Político: una visión de la ciudad compartida y una forma de realizarse.
- Cultural: posibilidades para el ejercicio de la convivencia y la identidad en relación con otras identidades, ya que si las programaciones aluden de manera abierta a identidades endurecidas que pueden chocar o pueden generar procesos de exclusión verbal o física de otros asistentes, el fin de la convivencia, la apropiación lúdica del espacio y su disfrute no es posible, aunque la activación de la memoria sí, y por razones diversas a los objetivos de los organizadores.
- De seguridad: todo sistema de producción y de realización de lo masivo implica la disposición de los suficientes recursos preventivos, de salud y policiales. Si los cuerpos de seguridad no están entrenados para posibilitar el disfrute de los espacios públicos o los públicos los consideran una amenaza, los efectos serán contraproducentes<sup>27</sup>.
- De resonancia urbana: para los millones de habitantes de la ciudad que no comparten el evento, el manejo de las dinámicas del tránsito que hayan vivido, así como el registro en los medios es el único acceso al

---

27 En los años ochenta, casi todas las ciudades del continente suspendieron la realización de conciertos públicos, especialmente de rock. Los jóvenes convertidos sujetos políticos se reunían entorno a esta forma de expresión, por lo que más que eventos, significaban reuniones de gran alcance político disidente. En la actualidad, los jóvenes siguen estando criminalizados, pero son usados como clientelas políticas de las aspiraciones de los gobernantes.

suceso. Por eso se requiere una alta especialización de los productores en dinámicas públicas, en tiempos de afluencia y en la comprensión de los circuitos que activan con la propuesta de intervención urbana que se realiza.

- De resonancia global: Los circuitos globales hegemónicos atienden a las dinámicas urbanas políticas (protestas, levantamientos, confrontaciones, o dicho de otra manera: la estabilidad del territorio para el despliegue); al volumen de los mercados, ciudades como Buenos Aires, México y Sao Paulo serán privilegiadas por los volúmenes que mueven en asistencia y por su capacidad instalada, que incluye seguridad de los asistentes y posibilidades de ejercicio publicitario en lo público. Los eventos son monitoreados y tenidos en cuenta para la toma de decisiones.

Y a pesar de las posibilidades que ofrece la construcción metropolitana de lugares para la emergencia de la socialidad y la expresividad, no deja de ser también una operación de reducción de la vida cultural a una programación que se despliega en el espacio tiempo de los ciudadanos, reduciendo las posibilidades de generar dinámicas para la transformación de los sujetos en relación con el lugar donde viven y en la comunidad donde su biografía se realiza. Por otra parte, suponen dinámicas mixtas de intervención donde se mezclan intereses gubernamentales de carácter político como la popularidad, el reconocimiento de los participantes como posibles electores en los procesos de sufragio y la reducción del ciudadano a público; con intereses privados, como el aumento de las ventas de discos o visualización de videos en las redes sociales para aumentar el valor publicitario de quienes se presentan, la filiación de marcas tecnológicas de la globalización hegemónica e incluso la creación de aplicaciones relacionadas con el evento, que al ser descargadas permiten el ingreso a datos personales de los asistentes para facilitar mecanismos de marketing de ciudadanos reducidos a consumidores.

En esta lógica, la ciudad del espectáculo que se despliega en espacios con capacidad masiva, y que realiza de manera gratuita, no es tal, aquí lo gratuito no sólo se paga con el erario público y el despliegue de cientos de recursos urbanos que tienen costos de operación, sino que se paga con consumo directo de publicidad in situ, de propaganda política de mediano plazo y con información de los asistentes. Por otra parte, los jóvenes que suelen los públicos que con mayor avidez buscan los circuitos globales y urbanos de amplio espectro: marcas globales e intereses políticos locales, dejan de ser provisionalmente criminalizados y son incluidos de manera inestable en su participación expresiva pero silenciosa.

Es decir, operan las lógicas de la cultura de masas (Martín Barbero, 1998), pero de manera más compleja en tanto en el siglo pasado aún existían sistemas de incorporación que en la actualidad tienden a desaparecer, por lo que su dinámica es irruptiva en términos de la integración que se busca en lo masivo.

Cabe mencionar esta dinámica opera también en ciudades como Bogotá, Caracas, Lima, Quito, Guadalajara o Monterrey, y se traduce de maneras más complejas en municipios menores a un millón de habitantes que no son capitales de países, por cuanto la imbricación de lo político con lo publicitario es más extensa, y las dinámicas culturales se comprenden fundamentalmente como una serie de eventos y fiestas que acompañan al poder de turno.

Para concluir, y antes de ingresar a las lógicas de los procesos más localizados, es necesario anotar que la responsabilidad de la planeación y realización de eventos para este tipo de circuitos, exige que el criterio de los gestores culturales esté formado mucho más allá del conocimiento de las dinámicas globales, sus protagonistas, los universos de sentido que construyen, los publicistas con los intereses que manejan y la importancia comercial o estética de la propuesta que ingresan dentro del entramado ciudadano. Porque implica comprensión política, visión social, reconocimiento de las dinámicas de exclusión e inclusión que están en juego, la forma como las identidades cerradas y flexibles pueden desenvolverse en lo público y las posibles reacciones de los cuerpos de seguridad. La programación es una operación de toma de decisiones

que construye ciudad real e imaginaria y su combinación en el calendario de la ciudad, implica también una orientación del significado que tiene compartir el territorio y vivir juntos.

### ***Eventos en los circuitos locales***

En los circuitos locales barriales y vecinales, hay una dinámica heredada de prácticas del siglo pasado, de lo que se conoce como animación sociocultural y promoción territorial, que perfila eventos de menor escala y que implica normalmente una mirada de los ciudadanos en relación con su acceso a la cultura. Nos referimos puntualmente, a lo que se conoce hoy en día como *promoción cultural comunitaria*, y que se diferencia según de dónde provenga la acción: gubernamental, de organizaciones de la sociedad civil o de partidos y sindicatos, o de los sistemas de responsabilidad social empresarial o del altruismo del sector privado.

Aquí quién interviene, cuando alude a la palabra 'comunidad', está visualizando sujetos a veces más empobrecidos que el promotor y que la misma entidad que desarrolla su acción, salvo en el caso de las ONG con especialización en la transformación de la vida comunitaria a través del arte y la cultura, donde se consideran abiertamente actores culturales y no sujetos de una acción. Sin embargo, en la primera mirada, se cree que los individuos y las zonas donde habitan, necesitan de una serie de eventos y momentos que animen la vida vecinal como una forma de inclusión a beneficios que a los que no tienen acceso. En algunas ocasiones, se piensa la 'comunidad' como un ente ya hecho, por lo que se habla de la comunidad de un barrio, colonia o unidad habitacional como si no tuvieran contradicciones y dinámicas políticas en curso.

Altamente institucionalizada dentro de los sistemas de cultura pública, incluyen estructuras de nivel directivo con el nombre de vinculación comunitaria, donde se contratan promotores que trabajan en los barrios o en los municipios de manera activa. Sin embargo, en territorios intermedios o más pequeños puede que ni siquiera exista

un área de cultura y esta dependa de desarrollo social o de participación ciudadana, por lo que su intensión política suele ser más clara.

Los formatos de este tipo de eventos, realizados por *promotores culturales comunitarios con vinculación institucional*, pueden tener dos enfoques: una programación que se decide desde el nivel central y que es itinerante, o que se realiza ex profeso para un lugar determinado, donde en los dos casos se espera que la acción cultural permita un cierto grado de conformismo de los sujetos a quien se dirige la acción<sup>28</sup>. Los promotores comunitarios pueden tener claridad o no de la lógica política que está en juego, pero son los responsables de conseguir la autorización y participación vecinal. Los proyectos itinerantes pueden ser de todo tipo de disciplinas: cine, música, teatro o danza, por mencionar algunas, y estar imbricadas en las culturas populares o más formalizadas de los circuitos.

Cuando se trata de animar la vida de los ciudadanos y garantizar su participación, se suelen establecer mecanismos previos para la realización de eventos. Por un lado detectar personas con vocación artística no profesional que viven dentro de la comunidad para que participen activamente, como una forma de darles voz y reconocimiento a los vecinos a través del reconocimiento de lo local como lugar de enunciación. Otro mecanismo es la producción previa de la programación que se realizará durante el evento, a través de talleres de educación no formal, en distintas disciplinas para conformar la programación que reunirá a las familias entorno a sus hijos, convertidos en artistas comunitarios. Lo que encontramos aquí es una vocación clara por los resultados y mucho menos preocupación por los procesos.

Es frecuente, que la intervención se realice durante el tiempo que toma lograr un evento, entre uno y tres meses, y la acción de los promotores culturales comunitarios con vinculación institucional termine. Muchas de estas acciones tienen focalizada su acción en niños, adolescentes y jóvenes, por lo que las formas de

---

28 Entendido como: que incluyen “procesos de adhesión y/o internalización de pautas, valores, creencias y concepciones de mundo, que por algún concepto, aparecen como dominantes en la sociedad y la cultura de una época determinada y para algún grupo determinado de individuos”. Es decir, el conformismo es el ejercicio de los comportamientos esperados (Brunner, 1992).

intervención suelen apoyarse en la expresividad del arte urbano, que ha llegado a normalizarse de tal manera, que la correlación: jóvenes – grafiti es casi inevitable, por lo que se ha convertido en una práctica 'natural' dentro de la operación del sistema y una visión muy acotada del universo juvenil que transcurre en los márgenes. Si eres joven, rayas paredes, hacemos un taller de grafiti, te enseñamos a pintar y realizamos murales para el barrio o la colonia se vean más bonitos. De esta manera, la acción también influye en la imagen urbana.

Con relación a los *promotores culturales institucionalizados de partidos políticos o sindicatos* la acción es más clara, por cuanto busca adeptos a sus ideales y no necesariamente participación incluyente de los habitantes, la programación se lleva ya elaborada, y los festines pueden traer una buena dotación de comida y alcohol.

Por su parte, los *promotores institucionalizados del sector privado* pueden tener diferentes propósitos en la realización de eventos. Tener una planta o una fábrica cercana que puede afectar negativamente la vida ambiental o social de la zona, por lo que la acción busca el conformismo de los sujetos para que no extiendan quejas a los gobiernos locales. Estas actividades suelen enmarcarse dentro de la Responsabilidad Social Empresarial, con variables resultados, dependiendo de las dinámicas políticas el territorio, las formas como se tramita el poder y el grado de vinculación de los líderes comunitarios con instituciones públicas. En otra instancia, que más infrecuente, algunas empresas realizan intervención cultural desde su visión altruista de la sociedad, que consisten en eventos de pequeño formato, con algunos regalos para los niños y a modo fiesta, títeres, payasos y propiamente constituyen pequeños momentos de entretención y menos algo relacionado con dinámicas culturales.

Los casos más significativos, son *promotores culturales independientes comunitarios*, entre los que pueden existir habitantes de los propios barrios o grupos de profesionales, que han consolidado una organización de carácter social y cultural, para la transformación de la vida de la comunidad. Suelen ser proyectos de largo alcance, tanto en el tiempo que permanecen dentro de la comunidad, como en el tipo de eventos que realizan y que tienen el carácter de procesos que detonan nuevas

dinámicas.

### ***De los eventos a los procesos***

El evento por su carácter efímero no logra consolidar una agenda pública para los encuentros y la emergencia de la socialidad, donde los sujetos se puedan convertir en actores de las dinámicas culturales. Como hemos visto, operan dos tipos de reducción con relación a la comprensión de quién se dirige la acción: en los circuitos metropolitanos se reduce a los ciudadanos en consumidores y en los circuitos locales en electores.

El problema no es que la vida cultural no se pueda traducir en eventos y momentos, sino que los procesos culturales requieren acciones de reconocimiento y diálogo, donde los sujetos de la acción construyan una voz que les permita enunciar sus demandas, deseos, formas de pensar y de vivir. Allí donde la marginalidad está instalada como condición previa de la habitabilidad, el silencio es un actor más frecuente que la expresión, y los diagnósticos que se realizan suelen ser precarios, cuando no muy parciales e incluso inexistentes. Por eso, esta tendencia homogeneizante que mira a la comunidad como un todo localizado en el espacio, que tiene las mismas expectativas y necesidades, no da pistas para una acción cultural que desde la gestión se plantee rutas de transformación social, y que exige de quienes emprenden la acción cultural, una mirada de los procesos comunicativos y de las formas como se tramita el poder en el territorio.

La comunidad no se encuentra pre-elaborada en ningún lugar, ni dentro de una universidad, ni en un barrio, ni por asistir a la misma función artística, pública y gratuita. Construir comunidad requiere de tiempo, observación, respeto e involucramiento, de límites que se tejen en los mundos de sentido y de claridades exploratorias que pueden permitir proyectos de innovación en los circuitos locales. Se sabe, que un evento cultural: una presentación de una tarde, pintar un mural o ver un cantante, puede afectar profundamente las biografías de algunos asistentes, pero



diffícilmente tendrá resonancias que funden otras formas de relación entre los sujetos que participan, de ellos con los espacios en los que viven, y que, por ser una acción puntual, logre constituir un espacio de enunciación, identificación y trámite de las diferencias. En la gestión cultural es urgente pasar de los eventos a los procesos.

#### **4.2. La erosión del pasado: de la tradición a las memorias**

Otro de los asuntos que es necesario problematizar en relación con la gestión cultural es el pasado y su actualización a través de diversas dinámicas en el presente. Es imposible ingresar a él. Existe sólo como interpretación, a partir de discursos, objetos o representaciones. No intentaremos conceptualizar el tiempo, tal vez es un de los términos más complejos. Baste decir que la vida está hecha de tiempo, es su materia prima. La vida cotidiana es el producto de las temporalidades, de los tiempos que se disponen para las rutinas, los ritos, las tradiciones y los mitos. Como afirma Silverstone (1994) los individuos viven, sienten y afianzan el tiempo ante todo en las rutinas y los ritmos vivenciales de la jornada. Para el autor hay culturas sujetas al tiempo: aquellas que le dan importancia a la continuidad y que asentadas en las raíces de la tierra a la que pertenecen, depositan su confianza en los mitos, los ritos y las tradiciones.

Preguntarnos por el tiempo que transcurre en la ciudad, el de los ciudadanos, de las construcciones, de las calles, de las superposiciones sedimentadas en los siglos, nos pone frente a la posibilidad que señala Berman (1991):

“los modernismos del pasado pueden devolvernos el sentido de nuestras propias raíces modernas, raíces que se remontan a doscientos años atrás. Pueden ayudarnos a asociar nuestras vidas con las vidas de millones de personas que están viviendo el trauma de la modernización a kilómetros de distancia, y con los millones de personas que lo vivieron hace un siglo o más. Pueden iluminar las fuerzas y necesidades contradictorias que nos inspiran y atormentan: nuestro deseo de estar arraigados en un pasado social y personal estable y coherente, y nuestro insaciable deseo de crecimiento -no solamente crecimiento económico, sino también de experiencia, placer, conocimiento, sensibilidad-, crecimiento que destruye tanto los paisajes físicos y sociales de nuestro pasado como nuestros vínculos emocionales con estos mundos perdidos ”

Esta necesidad de arraigo, comprensión, reconocimiento y crecimiento de diferentes órdenes, pareciera ser la función de las políticas culturales orientadas al patrimonio y al pasado. Sin obviar la complejidad del problema del tiempo, baste decir que le hemos traído como una forma de ingresar a las dinámicas de la gestión cultural, las formas cómo se desenvuelve y las posibilidades que tiene. Es un proceso de reducción, pero también implica adentrarnos en cómo ingresamos al pasado y cómo introducimos el pasado en el presente, que son las operaciones que se realizan desde la gestión con las dinámicas del patrimonio material e inmaterial<sup>29</sup>.

### ***El patrimonio cultural material***

Los museos suelen ser el lugar privilegiado para el contacto de los ciudadanos con su pasado, lugares llenos de una autoridad constituida por decisiones que se fraguaron en la construcción de los Estados nación y la consolidación de un discurso único. A pesar de que Duchamp le rompió desde dentro en 1917, con la exhibición de *La Fuente* en el museo de Nueva York, los museos siguen siendo espacios que contienen una especie de verdad que debe ser asumida como tal. No es este el espacio para discutir la institución o sus alcances e importancia. Sino de revisar cómo estos espacios, implican un contacto con el pasado que no establece diálogos sino certezas. Aunque las dinámicas de las exhibiciones se han transformado de manera radical con la interactividad y los nuevos diseños que las áreas de difusión y educación ofrecen a sus visitantes, siguen conteniendo dentro de sí una distancia casi sacra en la relación entre las obras y los públicos.

Los hay de todo orden, pero son vigilados de manera constante, tienen marcas en el piso que reglamentan la posición de los cuerpos, y exigen cierto silencio y compostura. Propician una operación de reducción de los procesos culturales a los

---

<sup>29</sup>Las definiciones de patrimonio se toman tal y como la UNESCO las define en las Convenciones de 1992 y 2003

objetos, que hemos llamado una visión *Smithsonian de las culturas*, donde 'Otros' que nunca podremos imaginar son narrados a través de los ojos de 'Unos' que desde Occidente han ordenado, clasificado y contado. Como se sabe el Smithsonian tiene un complejo de 19 museos y una colección que asciende a 136 millones de piezas de culturas de todo el mundo. Aquí la preocupación es que la historia de las culturas del mundo reducidas a piezas ordenadas, clasificadas y colocadas a distancia van perdiendo significado, erosionan la riqueza del pasado.

El museo no se actualiza en el presente pero contiene aquello que los valores de la Ilustración pregonan, no en vano entre los 1,100 millones de habitantes que se movilizan como turistas por el globo, las circulaciones más altas se dan en los museos. Van de uno a otro y a otro y a otro, consumiendo imágenes, tomando fotos, siendo partícipes de aquello que ha sido estructurado como bienes de la humanidad. Por su parte, quienes viven en las ciudades pueden tener diferentes tipos de contacto con sus museos: si eres niño o joven, es posible que te lleven a una visita obligada y aunque salir es divertido, las estructuras de autoridad de los museos, aunque diferenciadas según la visión formativa que les oriente, no son las más alentadoras.

Son espacios de disfrute para los visitantes habituales convertidos en públicos objetivos. Y las masas se desbordan si el trabajo en los medios de comunicación ha alentado adecuadamente las visitas. De las colecciones a las arquitecturas de los propios museos, continente y contenido son espacios donde se construyen interpretaciones del pasado que fuimos y que continuamos siendo, guardan de formas variadas la nación y la constituyen como pluralidad o como univocidad, pero sin interlocución posible. Como señala Lyotard (1998), las obras dentro del museo, ya no valen por sí mismas, son signos de una vida perdida y testimonios del poder de los conservadores, así que el museo se erige como "obra de conservación de las obras".

Por su parte, la ciudad conserva patrimonio arquitectónico de diferentes capas de pasado que los ciudadanos van convirtiendo en telón de fondo<sup>30</sup>, de los yacimientos

---

30 Morley (1992) define lo doméstico como el 'telón de fondo' natural de la vida cotidiana. Por ser la ciudad un espacio de tránsito donde transcurre la vida y se domestica, hemos tomado esta categoría para problematizar el tema.

arqueológicos a los centros históricos, de los pueblos tradicionales o la arquitectura contemporánea, la ciudad narra y superpone formas de imaginar y ocupar el pasado. Con la rehabilitación de los centros históricos de las ciudades, cada vez se construyen más propuestas de contacto con el pasado, que distan de las visitas guiadas que se establecieron en la segunda mitad del siglo XX. Si como afirma Halbwachs (1980), “toda memoria colectiva se desarrolla dentro de un marco espacial”, el espacio es el que convierte la realidad en perdurable. La ciudad de la conservación y la ciudad contemporánea tienen relativamente garantizada su perdurabilidad dependiendo del ejercicio del poder espacial de quien realizara la arquitectura. Por su parte la ciudad neoliberal avanza, y derriba edificios centenarios que podrían ser de conservación. La ciudad es palimpsesto y cicatriz, pero en buena parte de su territorio, también es marginalidad.

Las dinámicas de la gestión cultural en los espacios patrimoniales, museos y centros históricos, tiene un alto grado de especialización e institucionalización. No es frecuente, que jóvenes gestores tengan la oportunidad de emprender nuevas formas de abordar las colecciones o las formas de exhibición, aunque existen casos muy esporádicos, en que les permiten innovar en las visitas guiadas. En relación con la arquitectura, los proyectos suelen tener un carácter mixto entre lo turístico y lo cultural, o ser diseñados dentro del rubro del turismo cultural. Se formulan para visitantes nacionales y extranjeros, así como para los habitantes de la ciudad. Las urbes más grandes tienen sistemas de transporte implementado, de dos pisos y con audios en diferentes idiomas, con circuitos previamente elaborados para el reconocimiento del patrimonio arquitectónico, normalmente operados por el sector privado. Los circuitos que se realizan caminando por la ciudad o sistemas de transporte tradicionales como carruajes o tranvías, implican rutas gastronómicas, visitas caracterizadas que cuentan leyendas e historias antiguas y otras formas de acercarse al pasado a través de la teatralización.

Estas dinámicas suelen ser ampliamente criticadas, por cuanto convierten a la ciudad en un parque temático para el consumo de sus visitantes y habitantes. Sin

embargo, son necesarias para el reconocimiento urbano y la posibilidad de participar, aunque de una forma acotada, en un pasado que de otra forma no tendría ingreso, salvo por las guías escritas y los libros de historia.

Por su parte, diversas ciudades como Valparaíso, Quito, Ciudad de México han incorporado dentro de los aprendizajes básicos escolares, la asignatura de patrimonio, elaborando material específico para ello, contribuyendo con la labor de los profesores.

### ***El patrimonio cultural inmaterial***

En relación con las dinámicas del patrimonio inmaterial, las gramáticas suelen ser más complejas, porque se considera aquel que vincula el pasado con el futuro en el presente y requiere ser reconocido por las propias comunidades donde se genera y no por actores externos o por imposición de otros. Desde esta perspectiva, incluye:

“tradiciones o expresiones vivas heredadas de nuestros ancestros y transmitidas a nuestros descendientes como tradiciones orales, artes del espectáculo, usos sociales, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas relativas a la naturaleza y el universo, y saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional” (Unesco, 2003)

Por las dificultades que representa, Unesco lo ha definido también como aquel que es tradicional, contemporáneo y vivo al mismo tiempo, señalando que usos rurales y urbanos de la actualidad forman parte de él.

Desde el análisis de Gilberto Giménez (2014), en la perspectiva de Unesco hay una connotación salvacionista que se le atribuye a la cultura y que olvida su carácter ambiguo, “olvidando que esta no es sólo herencia y tradición continuamente resignificadas o adaptadas al presente, sino también invención y ruptura con la tradición”. En versión del autor, se debería realizar una diferenciación entre “formas objetivas y formas interiorizadas de la cultura” para introducir la distinción con el patrimonio material.

Lo que es fundamental en la problemática del patrimonio inmaterial, es que su gestión pone en situación las concepciones del pasado que tienen los diferentes grupos tradicionales o contemporáneos, las formas como buscan conservarlo a través de procesos institucionales o de resistencia, los mecanismos que utiliza el mercado para absorberlo y obtener utilidad de él, y las sucesivas mezclas culturales que se tramam en el horizonte de la memoria.

Los gestores culturales normalmente intervienen en la recuperación de técnicas artesanales, festividades, prácticas culinarias o de tradición oral. En la Red de Faros, creamos como concepto para el Faro Milpa Alta, ubicado en una zona tradicional de 12 pueblos originarios, el concepto de *Laboratorio de la memoria* (2008) como una forma de ingresar por diferentes vías al pasado compartido y actualizarlo en todos los servicios educativos y culturales, vale la pena registrar que la combinación de los talleres realizados sobre comunicación: como fotografía, video o Internet, donde normalmente participaron jóvenes fueron los que ofrecieron mayores posibilidades ya que construyeron en el presente diferentes ingresos a las memorias.

### ***De la tradición a las memorias: la gestión del patrimonio cultural***

Para Ricoeur (2004) el patrimonio está estrechamente ligado a la memoria colectiva y a la construcción de la identidad de un grupo o una sociedad. Por lo que es necesario considerarlo como una necesidad humana y cultural, el pasado nos constituye y nos da sentido, pero también es una selección y una decisión. Como hemos visto, en diferentes reflexiones de este ensayo, en la actualidad se producen múltiples tensiones entre las dinámicas políticas y las dinámicas económicas, que se relacionan con el ejercicio del poder, la visión de sociedad y las posibilidades de gestionar quiénes estamos siendo, que es problema constitutivo de las identidades (Arditi, 2000).

Más que la gestión del patrimonio cultural, es necesario pensar en la gestión de las memorias, de las capas de pasado, de la posibilidad de reconocer que los objetos que se han conservado cuentan una versión de la historia, pero no existe algo como

una verdadera historia, lo que Lyotard (1987) llama la caída de las grandes narrativas. En el ocaso del proyecto moderno y del quiebre de las premisas del progreso, donde millones de niños y jóvenes del continente no acceden a las formas de incorporación gestadas en el siglo XX: la escuela y en muchos casos, ni siquiera a oportunidades de trabajo, es deseable que surjan otras alternativas de participación en el pasado común y su introducción en el presente.

Desde otro nivel, cuando Unesco traza una línea hacia el futuro, el tema de la gestión cultural de los tiempos y las identidades se oscurecen, los futuros que imaginamos ya no serán posibles para ellos en este cambio de época. Hay que romper los viejos futuros y las viejas formas de imaginarlo. Aquí la creatividad, las artes como universos abiertos para la mirada lateral y el desarrollo de otras formas del deseo, son cuando menos necesarias. En nuestra perspectiva, los gestores culturales más que *iterar* las dinámicas del pasado, participando dentro de proyectos y programas altamente institucionalizados o profundamente tradicionales y conservadores del pasado, deberían encontrar formas de retejer los vínculos temporales, de manera que alimenten el sentido de vivir juntos y construir la convivencia. Habría que volver a cultivar nuevas especies de comprensión y disfrute del pasado para combatir la erosión y la reducción a la que el modelo neoliberal le ha reducido. Inventar nuevas memorias, para lograr ingresos inéditos al presente que conecten la posibilidad de futuros, indecibles por ahora.

### **4.3. De los espacios a los territorios de la cultura**

Acorde con la diferenciación que realizamos en el capítulo anterior, entre espacio, lugar y territorio, la gestión cultural tiene en la actualidad, el reto de pasar de los espacios de la cultura, a los lugares de la expresividad, y de allí, a los territorios del ejercicio de los derechos culturales. Las ciudades tienen infraestructura física instalada para la difusión de la cultura de orden público, privado, mixto o comunitarios y locales,

de diferentes dimensiones y capacidades.

### ***Espacios culturales donde se realiza lo global en la ciudad***

Mientras que en el sector gubernamental los gestores se quejan de la falta de públicos, las dinámicas privadas llenan los lugares de los que disponen y a veces tienen que pedir más fechas de presentación a los artistas que eligen dentro de sus programaciones. Nos referimos a auditorios con capacidad instalada, que pueden variar entre los 200 mil para la industria musical, hasta 800 espectadores, para las artes de la presencia y las circenses. La garantía de la asistencia masiva se da por una toma de decisiones basada en estudios de mercado y la vinculación de los artistas con las dinámicas de la globalización hegemónica y la construcción del deseo en los espectadores, de participar en mundos que han sido construidos en la operación simbólica de los medios de comunicación. Aquí las ciudades que contienen mercados más grandes, logran los mejores carteles y fechas.

En estos espacios culturales, que territorializan lo global hegemónico, también participan nuevos proyectos de la industria musical y de la presencia, de quienes se están buscando consolidar mercados fuertes en el futuro y que son presentados como innovación, o copartícipes de las presentaciones de los consolidados. Implica también la compra de franquicias de proyectos anclados en Broadway o en Los Ángeles, o en algún centro y actuada por artistas de las industrias culturales nacionales. La crisis de la industria, ha llevado a cultivar un mercado de la nostalgia para lo que se conoce en el marketing como los adultos contemporáneos, que tienen suficiente dinero para ver sus estrellas del ayer, cantando y bailando en el ahora. Sea cual sea la orientación, es un mercado que reporta mucho más dinero que la ya por desaparecer producción de soportes materiales para la música grabada.

En relación con las mecánicas mixtas, que pueden ser estructuradas como fideicomisos y otras formas de operación donde las decisiones de la programación de centros culturales, museos, auditorios o festivales con varias sedes simultáneas, se



toman de manera conjunta por consejos donde participan actores de los dos sectores. Es un espacio en el que se suelen consolidar programaciones que atraen giras de artistas de la globalización diferenciada, pero con alta comunicación en los circuitos que van de los medios a las redes y de allí a su consolidación aspiracional en los públicos.

La lógica en estos espacios, siempre guarda relación con el número de boletos vendidos, escenarios de marketing y convergencia de lo global en lo local. Los gestores culturales tienen perfil empresarial y financiero. Mientras que la relación con los espectadores, la construyen directamente publicistas.

### ***Los lugares públicos de la cultura en el espacio metropolitano***

Estos lugares, están conformados por espacios de alta consolidación como el Teatro Colón de Buenos Aires y Bellas Artes en Ciudad de México, que son parte constitutiva de las ciudades y realizan actividades que garantizan llenos totales en sus propuestas. Pero también incluyen complejos culturales públicos del gobierno nacional, urbano o de instituciones universitarias, o por infraestructuras localizadas en los lugares centrales o semi-periféricos, donde se introducen producciones de orden internacional (no necesariamente global), nacional, urbano, y en algunas ocasiones de los márgenes (profesionales o comunitarias).

Estos últimos, tienen en común, independiente del grado de consolidación de sus propuestas y de la profesionalización que integren dentro de ellas, que circulan en escenarios que de ser globales, sólo lo harán en la globalización diferenciada y no logran mayor impacto en los medios masivos, por lo que sus reseñas sólo alcanzan, en algunos casos, las secciones especializadas en cultura.

Premios nacionales de literatura, artes de la presencia y todo tipo de escénicas, pasando por propuestas urbanas y contemporáneas circulan por estos lugares: museos, teatros o auditorios con capacidades intermedias, que no superan las mil 500 butacas. Donde también aparecen, obras de diferentes calidades que no consolidan

propuestas en los circuitos comerciales.

Este es el lugar más gris de la relación entre oferta y demanda cultural: pocos públicos, baja resonancia de las propuestas, escaso dinero para publicidad y la pretensión de que la gestión cultural se convierta en constructora de públicos o en un remedo de publicistas del circuito privado global hegemónico, pero sin recursos económicos, mediáticos y de comunicación localizada para realizar las esperanzas de quienes consideran (artistas, seguidores y directores de los espacios), que debería lograrse un mínimo de venta de boletos que corresponda con el esfuerzo realizado.

Hay que considerar que son lugares donde opera una visión de la cultura y sus productos, que ve como necesaria para la vida, pero los procesos y esfuerzos que se realizan parten del modelo difusionista y una cierta idea de que es responsabilidad de los públicos potenciales, educarse para participar de propuestas de cierto nivel. Una especie de complacencia opera en estas dinámicas: reconocer y participar de estos universos de sentido requiere refinamiento y valores de la Ilustración operando dentro de los sujetos, convertidos en públicos, para que su acceso sea reconocido. Por lo que anida en el centro una contradicción: si muchos se interesan, ya no es una propuesta diferente y empieza a formar parte de lo nimio que desea el gran público. Tener públicos escasos, es una forma de mostrar la innovación y la importancia de lo que se realiza.

La sostenibilidad de los espacios se da en parte por la dependencia de la institucionalidad pública vigente y de los arreglos previamente estructurados en las convocatorias públicas. En muchos casos, los gestores son vistos como los responsables de la carencia de públicos y realizan actividades menores, como boletines de prensa, diseño de medios impresos o la elaboración de mensajes para las redes sociales.

***Los territorios de la innovación: nuevas propuestas para la participación ciudadana***

La ciudad en ebullición de los centros donde todos los días aparecen y desaparecen propuestas gastronómicas, artísticas, ambientales, colectivos, cafés de especialidad, librerías, pequeños comercios de productos orgánicos y todo tipo de intereses compartidos, que son realizados por colectividades que se tejen en los territorios creativos, con sus propias ideas de mercado que van desde el dinero hasta el trueque, incluyendo bancos de tiempo y nuevas modalidades de intercambio.

Son espacios donde sus impulsores son gestores en activo o en formación y grupos de artistas y profesionales de las más variadas procedencias, que realizan búsquedas performáticas en espacios no convencionales o personales y desarrollan propuestas de todo orden que influyen en la calidad de vida e involucran una búsqueda constante del bienestar común, donde el lugar de habitabilidad se comprende como patrimonio conjunto que es responsabilidad de todos. Aquí anidan posibilidades inéditas de futuro ligadas al territorio, donde se expresan visiones de la ciudad deseada y sus alternativas de realización, densamente vinculadas con circuitos de la globalización diferenciada.

Representan luchas y adscripciones identitarias particulares: alimentarias (veganos o nutricionales específicas), preocupaciones por lo local y su desempeño autosuficiente (terrazas y azoteas verdes, bicicletas), productos de carácter único (libros hechos a mano, discos de vinilo antiguos o creados a demanda, ropas hechas con técnicas artesanales y fibras naturales pero con diseños contemporáneos), y suponen visiones políticas frente al 'deber ser ciudadano': ejercer y ampliar todo tipo de derechos. Son procesos con una alta resonancia en medios masivos en sus secciones especializadas y en las redes sociales.

Aquí, los gestores culturales son tanto protagonistas del proceso en marcha como constructores de los espacios, son *actores sociales y corresponsables*, por lo que la participación en estos mundos de sentido implica normalmente ciudadanos participativos y no públicos o asistentes a talleres y proyectos, así como construcción de alternativas de habitabilidad.

### ***Territorios de la cultura en los márgenes: tejer comunidad***

Como abordamos anteriormente, existe un profundo desequilibrio territorial en cuanto al acceso a infraestructura y capacidad instalada para el desarrollo cultural en zonas marginales en la ciudad, aunque han aparecido una serie de proyectos desde la iniciativa gubernamental y la sociedad civil organizada que han construido nuevas metodologías y otras visiones de la gestión cultural.

Sin embargo, es notoria la dificultad que encontramos en las casas de cultura de los barrios y las colonias populares, ya que suelen construirse en un trámite de las demandas entre los líderes políticos locales y el gobierno del municipio o de la ciudad. Tienen instalaciones precarias, deben cobrar por servicios que no son normalmente de calidad. Opera una visión asistencial de cultura y una idea donde la orientación de los talleres deben dirigirse hacia la formación para el trabajo como mecánica, plomería o diversos oficios que demanda la ciudad, algunas prácticas que no son artesanales como el macramé o el origami y formación deportiva para la defensa personal o para adelgazar como el zumba o los aeróbicos. Son más espacios de terapia ocupacional y formas de pasar el tiempo libre. Pocas veces involucran gestores o promotores culturales y están dirigidos por personas que forman parte de la red de favores territorial.

Este panorama un poco oscuro, se ve compensado con la estructuración de proyectos de carácter comunitario que generan nuevas infraestructuras y ponen en valor los espacios destinados para la cultura o habilita algunos espacios comunitarios o desarrolla dentro de casas de vecinos interesados en las posibilidades que ofrece la acción cultural, son proyectos que tejen comunidad.

En este proceso los gestores y promotores, así como artistas comunitarios o profesionales reconocen que los espacios culturales deben ser construidos tanto en lo físico como en lo social, por lo que le dan prelación a la *construcción simbólica del espacio físico*, es decir, mientras se habilitan los espacios para su uso, inician el trabajo cultural en calles y parques aledaños como una forma de anunciar y dar inicio a

la forma como se puede transformar su vida una vez tengan disponible la infraestructura física. En el modelo de la Red de Faros, a esta práctica se le conoce como *marcaje*, y los gestores culturales realizan una programación variable que puede ser de artistas representativos de los circuitos culturales tradicionales y contemporáneos, talleres demostrativos en artes y oficios artesanales, permitiendo a los vecinos tener como ciertos los beneficios del proyecto y darle curso a una dinámica donde la posibilidad de transformación, se convierte en garante de la *apropiación comunitaria del espacio* y la *sostenibilidad del proyecto cultural*.

Otra característica de este tipo de intervenciones es otra forma de ver a los ciudadanos que habitan en las zonas marginales, porque no se les 'lleva' cultura, se reconoce que son *actores libres y creativos*, dignos de la acción cultural, por lo que los espacios están diseñados para la emergencia de su expresividad y la constitución de nuevas formas de nombrarse y desarrollarse, y no como sujetos de la acción. Al reconocer su calidad de *actores culturales*, la relación entre los gestores de los espacios y los participantes dentro de los proyectos se convierte en un diálogo que permite otras formas de afrontar los trámites del poder y las lógicas de la autoridad. En este sentido, son espacios *públicos*, pero aquí lo público no se restringe a la idea de lo gubernamental, sino a la densidad de los trámites que allí ocurren, independiente que quienes le gestionen sean detonados por la sociedad civil organizada o por las institucionalidades vigentes de la cultura,

En su mayoría, los servicios son *gratuitos*, o porque tienen recursos públicos o porque los gestionan para ofrecerlos sin costo alguno o porque los gestores y promotores son voluntarios. Como ya delineamos antes, en los circuitos del espectáculo, la participación de los ciudadanos, aunque aparenta ser gratuita no lo es. La diferencia aquí es que en los mundos empobrecidos, difícilmente las marcas se quieren involucrar, pero todos los ciudadanos con nuestros impuestos pagamos para que estos espacios sean viables. Una crítica frecuente es que lo que se lleva gratis la gente no lo cuida ni aprovecha, la mayoría de estos espacios, desde las bibliotecas de Medellín o Bogotá, los centros culturales de la sociedad civil desarrollados en el marco

del programa Puntos de Cultura en Sao Paulo o Buenos Aires, los Faros en Ciudad de México o las Usinas culturales en Uruguay, demuestran que los ciudadanos cuidan con mayor dedicación espacios que les proveen una mejor calidad de vida, un trato incluyente y una posibilidad de desarrollo humano.

De otra parte, son espacios que buscan *desestructurar las fronteras internas de la ciudad*, permitiendo y construyendo circuitos de tránsito entre lo que producen las comunidades hacia los centros, pero también generando intercambios con artistas consolidados y emergentes que alimenta la vida comunitaria, a través de pláticas, clínicas y talleres, donde comparten las formas como construyen sus procesos estéticos y la obra dentro de la disciplina artística en la que se desenvuelven. Además, se establecen estancias o residencias internacionales de grupos y colectivos culturales que desde Madrid, Berlín, Nueva York o las ciudades del continente permitan otras formas de reconocimiento de lo local y alimenten dinámicas para la creatividad y la expresividad.

En relación con los modelos de intervención, hemos detectado que se atienden al menos dos procesos con resonancias positivas. En primero se orienta a la *ampliación de los repertorios*, dado que el acceso de los ciudadanos a universos de sentido que no circulen por los medios de comunicación convencionales: televisión y radio, o por el territorio son muy limitados, aunque esto no sólo ocurre en las clases populares sino que puede pasar en todos los niveles de la sociedad, y que llamamos *marginalidad simbólica*. Es imposible desear lo que no se conoce. Si un niño, un joven o una mujer no han tenido la posibilidad dentro de cotidianidades pobladas de rutinas de sobrevivencia y muchas veces con grados de violencia de género, intrafamiliar, o la criminalización de los sectores de bajos recursos, tienen la posibilidad de experimentar a través de las artes o de expresiones culturales otras formas de comprenderse y comprender el mundo en el que viven, su calidad de vida aumenta.

El otro modelo de intervención, tiene que ver con la importancia de poder nombrar el mundo que nos rodea, para superar lo que Boaventura de Sousa Santos (2006) denomina la razón metonímica, aquella que nombra la parte por el todo y se

convierte en un aspecto “del desperdicio de la experiencia: contrae, disminuye, sustrae el presente” y tiende a tornarlo invisible. Esta es una de las búsquedas más fuertes que iniciaron gestores y artistas con el desarrollo de talleres de teatro en zonas populares desde el siglo pasado y que no ha cesado de encontrar alternativas. No se trata de actuar la realidad, ni de hacer sociodramas, se trata de brindar las herramientas suficientes de carácter expresivo y productivo, para que los actores sociales que participan de estos espacios puedan nombrar su realidad a través de la danza, la serigrafía, la pintura, la fotografía, la radio, el Internet, de *dotarlos de las posibilidades expresivas que les permitan nombrar su experiencia e ingresar a ella para transformarla*. En este sentido, en un análisis de los talleres del Faro de Oriente que realicé, se detectó que la posibilidad de ensayar nuevas formas de socialidad dentro de los talleres, permitía transformar las relaciones de los participantes en los entornos donde se desenvuelve su vida cotidiana. Esta resonancia que permite la *exploración de la identidad en lo expresivo y en la relación con otros*, le llamé 'el cómo sí'. Mujeres que tienen dificultades para tratar con sus hijas adolescentes y jóvenes que no encuentran formas de diálogo con los adultos de su familia por la configuración adultocéntrica de nuestra sociedad, desarrollan habilidades de comunicación en ámbitos de respeto y fluidez dentro de los talleres, que dinamizan sus rutinas intrafamiliares y vecinales.

Cabe reconocer proyectos que han construido metodologías inéditas en la formación de las comunidades y sus contactos con formas de expresividad, como Conarte que ya es un proyecto internacional, que despliega dentro y fuera de la Fábrica de Artes la Nana en Ciudad de México y en zonas de conflicto armado y alta marginalidad como Ciudad Juárez, proyectos innovadores que permiten el desarrollo de las distintas posibilidades de una gestión cultural orientada a tejer comunidad.

Este tipo de formas de intervención, también son propias de proyectos de menor escala, que incluyen desde pequeñas salas de lectura, cineclubes y libroclubes vecinales, intervenciones en la imagen urbana con murales realizados con niños y jóvenes, y una dotación que puede provenir de lo público, de donaciones o de la

misma comunidad. Algunos de los gestores y animadores de la vida sociocultural están vinculados con entidades públicas y otros son voluntarios. La construcción de procesos de *voluntariado cultural* es central en la formación de ciudadanía y en las posibilidades que lo cultural ofrece para mejorar la calidad de vida.

En Tamaulipas (México), un estado de la república sumido en la guerra con el narcotráfico, se creó hace 4 años la Red de Colectivos Culturales Comunitarios como iniciativa gubernamental. En la que se han logrado crear más de 30 colectivos en 25 municipios y la participación de 450 jóvenes voluntarios. Para la constitución de la Red se estructuró un sistema formativo de alto espectro y se puede decir que estos voluntarios, entre los conocimientos adquiridos en talleres y seminarios con profesionales de la gestión cultural de todo el país y la práctica constante en sus comunidades realizando actividades formativas y de esparcimiento, cuentan en la actualidad con un grado de profesionalización que las licenciaturas de gestión cultural no logran desarrollar.

En este contexto, es importante señalar que todos los proyectos de este formato son territorios, desde lo macro hasta lo micro, de *formación de gestores culturales*, que se mueven dentro de diferentes circuitos y aportan valor a la ampliación de las posibilidades de la gestión cultural en relación con los retos que afrontamos en la actualidad.

#### **3.4. Construir economía de la cultura: de los discursos a las realidades<sup>31</sup>**

En los últimos años mucho se ha dicho sobre la urgente necesidad de construir dinámicas económicas alrededor de los procesos culturales, buscando transformar un sector que ha crecido, fundamentalmente entre la luz y la sombra de los recursos públicos. En la actualidad, esta relación entre el emprendimiento de proyectos productivos y aquello que es inherente a la gestión de la cultura o de lo cultural

31 Basado en el ensayo realizado para el II Foro de Economía y cultura realizado por la UACM-UNAM-UAM, Ciudad de México, 2013. (Inédito y no publicado en redes).



presenta algunas dificultades.

Se sabe que es urgente constituir un campo de gestión de lo cultural que se imbrique en el mercado local, nacional y global, de manera competitiva y rentable, que permita en el mediano plazo, ampliar las capacidades creativas y de innovación no sólo en los productos sino en los servicios culturales. Pero también es fundamental que en ese ánimo de emprendeduría se le siga reconociendo a lo cultural, su capacidad para construir bienestar no sólo para quienes generan la acción, sino para quienes la reciben

En esta perspectiva, no es sólo la economía de la cultura lo que se presenta como necesario, sino lo que podemos llamar, una economía social de la cultura o lo que otros llaman sustentabilidad, sin embargo, este último término empieza a quedarse corto cuando se usa para garantizar que un proyecto empresarial sobreviva en el mercado y logre alcances de rentabilidad y temporalidad.

### ***Algunas de las contradicciones presentes***

En la plataforma de lo cultural, para no seguir hablando desde la idea de campo, que ya no logra aprehender la complejidad de los procesos que entran en contradicción en la dinámica, constituir emprendimientos culturales supone mucho más que la creación de una base de aprendizaje, intercambio de experiencias, diseño de planes de negocio e información para establecer asociaciones civiles o empresas, bajo los formatos de S. C. o de S.A. de C.V.<sup>32</sup>; nos referimos a la capacidad de construir proyectos innovadores, que logren atravesar tiempos y espacios públicos, que resignifiquen la tradición y logren interlocuciones en lo local, lo nacional y lo global, generando nuevos vínculos simbólicos, estrategias creativas, con densidad comunicativa y la resignificación de la dimensión de lo cultural, para que no quede en ese lugar de lo accesorio, de aquello que no es fundamental para la transformación social.

Es posible afirmar, gracias a los laboratorios de gestión cultural y los talleres

---

<sup>32</sup>Hacemos referencia a las formas legales de constitución de empresas en el régimen mexicano: Sociedad Civil (S.C.) o Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.).

para la elaboración de proyectos, que he realizado en estos últimos años con el sector independiente y con funcionarios municipales, estatales y federales de cultura, que afrontamos algunos problemas centrales, mencionados con anterioridad: confundir la idea de proyecto con la realización de eventos, de productos o de servicios; la comunicación transversal de todo proyecto, con la simple difusión; la generación de economía con la procuración de fondos; o el tiempo creativo con el tiempo de ocio. A estas falta de perspectiva, se suma la reducción en términos de importancia de los demás recursos involucrados además de los monetarios, como los humanos, territoriales, comunitarios, técnicos, de infraestructura, simbólicos y estéticos.

No son temas menores, porque el diagnóstico que he venido realizando, indica que seguimos haciendo las mismas cosas, pero esperamos resultados diferentes<sup>33</sup>. Por lo que es necesario, incorporar una lógica en la construcción de estrategias creativas y la innovación de procesos basados en la intervención social de ganar-ganar, con corresponsabilidad.

### ***Territorios para el desarrollo***

En medio de esa precaria modernidad, surgieron una serie de cuestiones que tratar: cómo se estructuran los procesos de desarrollo en relación con las dinámicas culturales de los ciudadanos, y por supuesto, cómo se desenvuelven estas imbricaciones en el marco de la globalización<sup>34</sup>. La indagación ha tenido múltiples aciertos: la concepción del espacio de lo cultural como una dimensión política y social donde se tramitan y construyen los procesos democráticos; la comprensión de la cultura como un estructurante de la economía; la exploración de discursos sobre la diversidad cultural, que han llevado al debate por la libertad cultural y el derecho a

---

33 Parafraseando una conocida frase del físico Albert Eistein.

34 Hacemos referencia al debate que se inicia en la Conferencia Mundial de Políticas Culturales (1982), realizada en México y que ubicó a la cultura en el centro de las problemáticas del desarrollo. Este debate se ha gestado a través de agencias internacionales y con la participación de cientos de intelectuales y académicos, promovidos por la UNESCO y el PNUD, y al que se han incorporado actores como la CEPAL, el BID y el BM.

elegir la propia cultura y actualizar el pasado con el filtro del presente.

El giro en el discurso y las diversas exploraciones que se han emprendido en los últimos años en términos de las políticas culturales urbanas, dejan una serie de cuestiones aún por discutir y ampliar. Una de las principales, son los proyectos adelantados por diferentes entidades relacionados con la idea de Cultura (+) Desarrollo, propia de la Cooperación Española para el Desarrollo (C+D), en torno al cual se han gestado a lo largo del continente una serie de incubadoras de empresas, organizaciones de la sociedad civil y Pymes enfocadas al desarrollo económico y la sustentabilidad de los sectores culturales: artistas, gestores y promotores culturales, comunicadores, hasta economistas, sociólogos y antropólogos que realizan estudios de mercado, con el propósito de garantizar la sustentabilidad del sector de la cultura, fuera de las dinámicas institucionales públicas que normalmente han sido la fuente de recursos para el desarrollo cultural.

En esta generación de proyectos que incuban la cultura desde la perspectiva económica, quedan al menos tres asuntos urgentes. Por un lado, la extensión de la idea de *industrias culturales y creativas* que tiende a confundirse con las economías a escala, en su mayoría solidarias que se generan en los procesos de producción, circulación, disseminación y reelaboración/reapropiación de los bienes y servicios culturales que las comunidades construyen como parte de sus prácticas.

Por otro lado, está el retraimiento de la inversión cultural de los aparatos públicos, que ha significado la reducción del campo cultural en su conjunto, especialmente en lo que se refiere al número de circuitos disponibles para que las prácticas culturales locales y específicamente las colectivas, encuentren lugares de desenvolvimiento, por lo cual es urgente crear estrategias para la construcción de nuevos circuitos culturales, la ampliación de los existentes y formas novedosas para su consolidación. Aunque esto no significa que cada vez más y mayor número de jóvenes y de colectivos culturales se creen, sí implica mayor marginalidad para el desarrollo de sus propuestas y para las condiciones de producción, circulación, reconocimiento y apropiación.

En tercer lugar, consideramos que la generación de C+D supone desde nuestra mirada y aprendizaje una suma previa, que hemos denominado: Creatividad + Territorio (C+T), en donde es fundamental que se generen territorios para el aprendizaje de lenguajes y la exploración de la creatividad, en donde la construcción de tejido social se posibilite y dé sentido a los procesos de desarrollo cultural, tanto desde la perspectiva económica como de la cohesión social.

### ***Economía social de la cultura: el bienestar como eje***

Esta mirada se inserta en una dinámica donde los operadores de las políticas culturales públicas en coordinación con el sector privado, con los emprendimientos emergentes y con las comunidades, se constituyan como agentes para el aprendizaje y el desarrollo no sólo de saberes, de técnicas y de medios de producción suficientes para que emerja la creatividad cultural en condiciones de libertad y autonomía, sino de territorios configurados específicamente para su realización, donde los espacios de producción cuenten con las condiciones necesarias de acceso, calidad y exploración de la innovación.

En este sentido, la ubicación de la problemática si está referida a los Derechos Culturales, debería generar territorios incluyentes para ampliar el espectro de los productores culturales y democratizar los procesos complejos en los que se desenvuelven los circuitos culturales, en ámbitos de autonomía y corresponsabilidad, aportando herramientas que pasen del marketing y la difusión a la comunicación estratégica, del plan de negocios a sistemas amplios de gestión de recursos que no coloquen como objetivo central la consecución de dinero sino la construcción de mecanismos de cofinanciación amplios, sí sustentables, rentables y con posibilidad de desenvolverse en el tiempo con trayectorias diversas, pero también colocando en primer plano aquello que es fundamental a la gestión de lo cultural: la creación de Bien-Estar y de convivencia.

## 5. GESTIONAR LO CULTURAL COMO CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA<sup>35</sup>

En el camino trazado, hemos desplazado la gestión a los lugares donde el pensamiento sobre las políticas culturales y la cultura política la han ido localizando. Pasamos de la difusión a la comunicación; ubicamos la ciudad global latinoamericana como espacio de anclaje para problematizar las gramáticas de la convivencia y plantearnos la necesidad de estructurar tiempos y espacios que permitan ensamblar desde la ciudadanía, las contradicciones que anidan en la diversidad cultural, y así, trazar algunas coordenadas sobre las formas como se despliega la gestión cultural en diferentes escenarios, buscando visiones y prácticas que permitan orientar la acción.

Sobre la base de la libertad cultural y los retos que imponen los Derechos Culturales para la construcción de territorios donde su realización sea posible, hemos elaborado una ruta de diferentes procesos que comprendimos como *laboratorios para la convivencia* y como sustento de una cartografía que se presentaba imposible. Atendimos desde diferentes ópticas, la dimensión política de la cultura que emerge en los proyectos que se emprenden para la producción del sentido y en las mediaciones constitutivas de lo social que plantea el modelo comunicativo, reorientando las preocupaciones de las políticas culturales y su gestión, al ámbito de lo público, donde cotidianamente se construye ciudadanía.

Una ciudad que construye territorios para la expresión y momentos memorables para sus habitantes, permite la *experiencia del otro* que funda comunidad y la construcción de escenarios políticos concretos donde la puesta en perspectiva de las identidades, y las formas como se narran a sí mismas los pasados, el presente y las opciones de futuro, hacen de las políticas culturales y su gestión, el ejercicio público de

---

35 Basado en el documento elaborado para la II Conferencia de la Cultura: "Políticas culturales y construcción de ciudadanía" (Pamplona, 2015)

vivir y habitar colectivamente.

La cuestión de la cultura como derecho implica multiplicar los escenarios pero también ampliar las miradas, tenemos más preguntas que respuestas y también más oportunidades de construir puentes, de las que por ahora imaginamos. El derecho a la memoria, a la identidad, al acceso a la propia cultura y a otras dinámicas culturales, requiere de más espacios de reconocimiento, que no es lo mismo que más museos, más bibliotecas o más centros culturales.

Tiene que ver en su sentido amplio, con la posibilidad de ejercer la ciudadanía cultural en condiciones de equidad y dignidad. Implica construir circuitos culturales que más allá del reconocimiento y la apropiación, permitan la transformación y el diálogo de los proyectos de futuro y del sentido que adquiere estar juntos como sociedad, aún nos quedan asuntos fundamentales. Los estudios indican que la mayoría de los ciudadanos creen que la cultura es central para transformar la sociedad pero las actividades que realizamos en el sector están ubicadas en un lugar secundario, aparecen como un accesorio, no como una necesidad y menos como el ejercicio de un derecho.

De otra parte, la generación de entornos estables para la acción política, incluye la gestión del territorio y de la convivencia, donde no sólo se accede al derecho a la ciudad y a los derechos culturales, sino que los ciudadanos son responsables de construir la ciudad que desean, desde la perspectiva simbólica y de habitabilidad. Por eso, el diálogo entre lo colectivo, lo comunitario, lo gubernamental y lo privado, que constituyen las políticas culturales y su gestión, no sólo enfatiza en los derechos y garantiza el ejercicio de la identidad, la autonomía y el territorio, sino favorece las virtudes cívicas y la construcción de una ciudadanía activa.

Con el proceso de reflexión emprendido, podemos concluir que la gestión cultural se puede enfocar en dinámicas tales como:

- Hacer más público lo público, creando territorios para el diálogo y en el

encuentro entre diversas identidades culturales, en condiciones de equidad, respeto y dignidad.

- Reconocer el derecho a la identidad como la posibilidad de los ciudadanos para imaginarse y reconstruirse en colectividad de maneras diversas, dialogando con la multiplicidad de memorias y los patrimonios.
- Generar procesos para la apropiación y el reconocimiento de los lugares donde transcurre la vida como una alternativa para el bienestar.
- Propiciar que los espacios culturales sean lugares para la emergencia de múltiples expresividades, en la lógica: Creatividad + Territorio
- Ampliar los repertorios de los ciudadanos como una forma de elevar los umbrales de reconocimiento simbólico, para generar dinámicas de construcción de sentidos que estructuren y dinamicen el entramado de circuitos culturales que atraviesan el territorio
- Experimentar otras formas de habitar la ciudad y ejercer los derechos culturales
- Propiciar el ejercicio de la libertad cultural y de los derechos como una forma de constituir *nosotros* provisionales y laboratorios para la convivencia, donde sea posible imaginar un futuro común.
- Abordar la economía de la cultura desde su aporte a la sociedad, en marcos de cooperación e inclusión

Si las grandes ciudades son lugares del desencuentro, donde miles de desconocidos confluyen en espacios despojados de sentido colectivo y cargados de

miedo, la generación de lugares dentro del espacio físico de la ciudad para el encuentro, la visibilidad y el reconocimiento de las diferencias y de las identidades que convergen en el territorio urbano, pueden ser una alternativa para la emergencia puntual de la colectividad, en espacios donde antes sólo ocurría la concurrencia de desconocidos.

Transformar esta visión supondría, entre otros, pasar de la idea del tiempo libre fundamental para los procesos del consumo y ubicar las dinámicas culturales, en un eje que responda a *espacios y tiempos creativos*, donde la libertad de elegir la propia vida, se informe a través de procesos que estructuren la convivencia como operador central de la acción cultural.

En esta perspectiva, los agentes culturales, potenciamos el tiempo creativo de las comunidades, fortaleciendo sus dinámicas de organización y participación, para construir bienestar social y desarrollo humano a través de las artes y la expresividad propia del ser humano. Es decir, dotamos a los ciudadanos de posibilidades y recursos expresivos para mejorar sus condiciones de habitabilidad, construyendo nuevas formas de comunicación y generando espacios para el diálogo intercultural e intergeneracional, en condiciones de respeto, dignidad y solidaridad. Algunos de estos procesos serán económicamente rentables, otros requerirán subvención, lo central es que las políticas culturales y su gestión, plantean la posibilidad de reconstruir el sentido de vivir juntos.



## Referencias

Aguilar, Villanueva, Luis (2008) *Gobernanza y gestión pública*, México DF, México: Fondo de Cultura Económica. Arditi, Benjamín (2000) *El reverso de la diferencia*, Caracas, Venezuela: Nueva Sociedad.

Anderson, Benedict (1993) *Comunidades imaginadas, reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*, México DF. México: Fondo de Cultura Económica.

Arditi, Benjamín (2000) *El reverso de la diferencia*, Caracas, Venezuela: Nueva sociedad.

Augé, Marc (1993) *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobre-modernidad*, Barcelona, España: Gedisa.

Bal, Mieke (2009) *Conceptos viajeros en la humanidad: una guía de viaje*, Murcia, España, Cendeac.

Barrios, Andrea y Patricio Chaves (2014) *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, México DF, México: Conaculta.

Baudrillard, Jean (1974) *Crítica de la teoría política del signo*, México DF, México: Siglo XXI.

Bauman, Zygnunt (1999) *La globalización consecuencias humanas*, México DF, México: Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_ (2005) *Vidas desperdiciadas. La modernidad y sus parias*, Barcelona, España: Paidós.

Berman, Marshall (1991) *Todo lo sólido se desvanece en el aire*, México DF, México: Siglo XXI Editores.

Berger, Peter y Thomas Luckman (1968) *La construcción social de la realidad*,

Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Brunner, José Joaquín (1987) "Políticas culturales y democracia: hacia una teoría de las oportunidades", en: *Políticas culturales en América Latina*, Nestor García Canclini (comp.), México DF, México: Grijalbo.

Bourdeau, Pierre (1988) *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Madrid, España: Taurus.

Brunner, José Joaquín (1992) *América latina: cultura y modernidad*, México DF, México: Grijalbo.

Castells, Manuel (1999) *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, Vol. I, II y III, Madrid. España: Alianza.

Crovi, Delia (2006) "¿Es internet un medio de comunicación?", en: *Revista Digital Universitaria*, junio, Vol. 7, No. 6, recuperado de: [http://www.revista.unam.mx/vol.7/num6/art46/jun\\_art46.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.7/num6/art46/jun_art46.pdf)

Cruces, Francisco (1998) "El ritual de las marchas urbanas", en: *Cultura y comunicación en la ciudad de México. La ciudad y los ciudadanos imaginados por los medios*, 2ª parte, México DF, México: UAM Iztapalapa – Grijalbo.

De Sousa Santos, Boaventura. (2006) *La Sociología de las Ausencias y la Sociología de las Emergencias: para una ecología de saberes*, en: *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos Aires)*, agosto de 2006. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/santos/Capitulo%20I.pdf>

\_\_\_\_\_ (1998) *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la posmodernidad*, Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre Editores y Universidad de los Andes.

Debray, Régis (2001) *Introducción a la mediología*, Barcelona, España: Paidós.

Delgado, Eduardo (2004) "Planificación cultural contra espacio público", en:

*Reabrir espacio públicos. Políticas culturales y ciudadanía*, Nestor García Canclini (Coord.), México DF, México: UAM/Palza y Valdés Editores (pp. 137 – 170).

Duhau, Emilio (2003) “Las megaciudades en el siglo XXI. De la modernidad inconclusa a la crisis del espacio público”, en: *Espacio público y reconstrucción de ciudadanía*, Patricia Ramírez Kuri (Coord.), México DF, México: FLACSO – Miguel Angel Porrúa, pp. 137 -170.

Eagleton, Terry (2001) *La idea de cultura. Una mirada política sobre los conflictos culturales*, Barcelona, España: Paidós.

Elizalde, Rodrigo y Christianne Gomes (2010) Ocio y recreación en América Latina: conceptos, abordajes y posibilidades de resignificación, en: *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, No. 9 (Sin mes). Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30515373002>

Esteinou Madrid, Javier (1996) La ciudad como proceso de comunicación, en *Anuario de investigación de la comunicación*, Coneicc III, México, Coneicc – Universidad de Guadalajara, pp. 113 – 124.

Freeman, Linton (2006) *The Development of Social Network Analysis*. Vancouver, Canadá: Empirical Press. Giménez, Gilberto (2014) *Teoría de la gestión del patrimonio cultural en tiempos de globalización*, San Luis Potosí, México: Secretaría de Cultura.

Florida, Richard (2010) *La clase creativa: la transformación de la cultura, del trabajo y el ocio en el siglo XXI*, Barcelona, España: Paidós Ibérica.

García Canclini, Néstor (comp.) (1987) *Políticas culturales en América Latina*, México DF, México: Grijalbo.

\_\_\_\_\_ (1995) *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales en la globalización*, México DF, México: Grijalbo.

\_\_\_\_\_ (1999) *La globalización imaginada*, Buenos Aires – México: Paidós.

\_\_\_\_\_ (2001) *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Barcelona, España: Paidós.

\_\_\_\_\_ (2002) *Latinoamericanos buscando lugar en este siglo*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

\_\_\_\_\_ (2004) *Desiguales, diferentes y desconectados. Mapas de la interculturalidad*, Buenos Aires, Argentina: Gedisa.

\_\_\_\_\_ (Coord.) (2005) *La antropología urbana en México*, MéxicoDF, México: Conaculta – UAM- Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_ (2012) (Coord.) *Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales*, México DF – Madrid: Fundación Telefónica, Ariel, UNED, UAM.

Giménez, Gilberto (2014) *Teoría y gestión del patrimonio cultural en tiempos de globalización*, San Luis Potosí, México: Secretaría de Cultura.

Gómez Mejía, Gabriel (1998) “Comunicación entre extraños”, en: *La ciudad observada. Violencia, cultura y política*, Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores, pp. 131 – 158.

Hallbwachs, Maurice (1990) “Espacio y memoria colectiva”, en *Estudios sobre culturas contemporáneas*, Vol. III, No. 8-9, Universidad de Colima, pp. 11-40.

Harvey, David (2003) *Espacios de esperanza*, Madrid, España: Akal.

Hernández, Lourdes (2014) *Entre el saber y el hacer. La acción dialógica de la acción cultural*, Veracruz, México: Instituto Veracruzano de la Cultura – Conaculta.

Kaplún, Guillermo (1998) “Comunicación y ciudadanía: del barrio a la ciudad”, en: *Revista Nómadas*, No. 9, septiembre, Bogotá, Colombia: Fundación Universidad Central, pp. 115 – 120.

Lezama, José Luis (1998) *Teoría social, espacio y ciudad*, México, DF. México: Colegio de México.

Licon, Winston y Ángel Vélez (2007) *Apuntes de la gestión cultural a la*

*administración de las culturas*, Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

López Borbón, Liliana (2015) "Políticas culturales y construcción de ciudadanía", en: *II Conferencia de la Cultura*, Pamplona, España: Federación Estatal de Gestores Culturales.

\_\_\_\_\_ (2011) "El espacio público como política cultural", en: *Espacio público y derecho a la ciudad*, Carlos Mario Yori (Ed. Académico), Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

\_\_\_\_\_ (2004) *Construir ciudadanía desde la cultura. Aproximaciones comunicativas al Programa de Cultura Ciudadana (Bogotá 1995 – 1997)*, Bogotá, Colombia: Observatorio de Cultura Urbana del IDCT y CLACSO.

Lozano, Elizabeth (1998) "La ciudad ¿Un mapa nocturno para la comunicación?", en: *Mapas nocturnos. Diálogos con la obra de Jesús Martín Barbero*, Bogotá, Colombia: Universidad Central, DIUC, pp. 128-149.

Lyotrad, Jean Francois (1998) *lo inhumano. Charlas sobre el tiempo*, Buenos Aires, Argentina: Manantial.

Maass, Margarita y Ana Lucía Recamán (2014) *Dimensión social de la cultura. Gestión cultural para el desarrollo sostenible*, México DF, México: Conaculta.

Maffesoli, Michel (1988) *El tiempo de las tribus. El declive de la individualidad en las sociedades de masas*, Barcelona, España: Icaria.

Mariscal, José Luis (2012) *Profesionalización de gestores culturales en latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones*, Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

\_\_\_\_\_ (2009) *Educación y gestión cultural. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas*, Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

Martín Barbero, Jesús (1987) *La condición posmoderna*, Madrid, España: Cátedra (2002) *Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación a la*

*cultura*, Santiago, Chile: Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_ (1998) *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*, México DF, México: Gustavo Gili.

\_\_\_\_\_ (1987) *Procesos de comunicación y matrices de cultura. Itinerarios para salir de la razón dualista*, Cali, Colombia: FLACSO.

Martínez Solana, Yolanda (2004) *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid, España: Fragua.

Miller, Toby (2009) Ciudadanía Cultural, recuperado de: [www.ypsite.net](http://www.ypsite.net).

Monsivais, Carlos (2000) *Aires de familia. Cultura y sociedad en América Latina*, Barcelona, España: Anagrama.

Morley, David (1992) *Televisión, audiencias y estudios culturales*, Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Mouffe, Chantal (1992) *El retorno de lo político: comunidad, ciudadanía, pluralismo radical*, Barcelona, España: Paidós.

Muñoz, Francesc (9 de agosto de 2015) El desafío del turismo masivo. El País. Recuperado de: [http://internacional.elpais.com/internacional/2015/08/07/actualidad/1438950084\\_479140.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2015/08/07/actualidad/1438950084_479140.html)

Navarro Benítez, Bernardo (2004) Retos de la difusión cultural en el actual contexto universitario. Reencuentro, abril, 79-84.

Nivón Bolán Eduardo (2006) *La política cultural. Temas, problemas y oportunidades*, México DF. México: Conaculta.

\_\_\_\_\_ et. al. (2012) *Libro verde para la institucionalización del Sistema de Fomento y Desarrollo Cultural de la Ciudad de México*, México DF, México: Secretaría de Cultura.

Orozco Gómez, Guillermo (1991) *Recepción televisiva: una razón para su estudio*,

en: Cuadernos de comunicación y prácticas sociales, No. 2, México DF, México: Universidad Iberoamericana.

Ortiz, Renato (2000) *Modernidad y espacio: Benjamin en París*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma.

\_\_\_\_\_ (1998) *Otro territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo*, Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.

Regil Vargas, Laura (2009) Difusión cultural universitaria: entre el ocaso y el porvenir, Reencuentro, núm. 56, diciembre, pp. 60-65.

Reguillo, Rosana (s.f.) Identidades culturales y espacio público: un mapa de los silencios. Recuperado de: <http://www.narrativas.com.ar/Apuntes/Reguillo%20Mapa.pdf>

Ricoeur, Paul (2004) *La historia, la memoria y el olvido*, Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Sassen, Saskia (1999) *La ciudad global: Nueva York, Londres, Tokio*, Buenos Aires, Argentina: Eudeba.

Silverstone, Roger (1994) *Televisión y vida cotidiana*, Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Soler Amigó, Joan (1998) La apuesta por la ciudad educadora, *La Factoría 7*. Recuperado de: <http://www.revistalafactoria.eu/articulo.php?id=108>

Soria, C. (2004) “Los nudos éticos de la comunicación institucional”, en: Bel, J. I. (Ed.) *Comunicar para crear valor*, Pamplona, España: Eunsa, pp. 215-220.

Spinelli, Eleonora (2009) Los modelos de comunicación. Infoamérica, recuperado de [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/spinelli01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/spinelli01.pdf)

Subirats, Joan (2014) Algunas ideas sobre política y políticas en el cambio de época: retos asociados a la nueva sociedad y a los movimientos sociales emergentes, en *Interface*, Vol. 4 (I), mayo, pp. 278 – 286. Recuperado de: <http://www.interfacejournal.net/wordpress/wp-content/uploads/2012/05/Interface-4-1->

[Subirats.pdf](#)

Turino, Célio (2011) *Punto de cultura. El Brasil arriba hasta abajo*, Medellín, Colombia: Alcaldía de Medellín – Tragaluz editores.

Verón, Eliseo (1987) *La construcción del acontecimiento*, Buenos Aires, Argentina: Gedisa.

Winocur, Rosalía (2013) “Los diversos digitales y mediáticos que nos habitan cotidianamente”, en: *Hegemonía cultural y políticas de la diferencia*, Buenos Aires, Argentina: CLACSO, pp. 245 – 261, recuperado en:

[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20130722110743/Rosalia\\_Winocur.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20130722110743/Rosalia_Winocur.pdf)

\_\_\_\_\_ (2002) *Ciudadanos mediáticos. La construcción de lo público en lo mediático*, Barcelona, España: Gedisa.

Yañez, Carlos (2014) *Emergencias de la gestión cultural en América Latina*, Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

\_\_\_\_\_ (2013) *La identidad de la gestión cultural en América Latina. Un camino en construcción*, Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Ziccardi, Alicia (1995) “De la reforma urbana a la democratización de los gobiernos locales”, en *Sánchez (Ed.), Procesos urbanos contemporáneos*, Bogotá, Colombia: Tercer Mundo, pp. 6-22.

## Documentos

Agenda 21 de la Cultura (2004), Barcelona, España: CGLU.

Carta Cultural Iberoamericana (2006) SEGIB, recuperado de: <http://www.culturasiberoamericanas.org/>

Carta mundial por el derecho a la ciudad. Foro Social de las Américas, Quito, Julio 2004 y Foro Mundial Urbano – Barcelona-Quito, Octubre 2004. Recuperado de:



[http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=50&Itemid=3](http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=50&Itemid=3)

Convención sobre la protección de patrimonio mundial cultural y natural (1972), Unesco, París.

Convención para la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial (2003) Unesco, París.

Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales (2005), Unesco, París.

Declaración de Friburgo, “Los Derechos Culturales”, 4 de mayo de 2007. Recuperado de: [http://www.culturalrights.net/descargas/drets\\_culturals239.pdf](http://www.culturalrights.net/descargas/drets_culturals239.pdf)

Informe de riqueza, OXFAM, enero de 2015. Recuperado de: [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-es.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-es.pdf)

Documento Marco del Faro de Oriente (2006). Discurso de inauguración, en: *Faro de Oriente: proyectos, balances y tareas*, México DF, México: Secretaría de Cultura de la Ciudad de México.

La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible (2010) Barcelona, España: CGLU.

Perfil del público que asiste a los eventos programados por la Subdirección de Fomento y Desarrollo Cultural (1997) López Borbón, Liliana, Bogotá, Observatorio de Cultura Urbana – IDCT (mimeo)

Plataforma Puente, Cultura Viva Comunitaria (2013). Recuperado de: <http://culturavivacomunitaria.org/cv/sobre-cvc/>

PNUD (2004) *La libertad cultural en el mundo diverso de hoy*, México D.F., México: Mundiprensa.

¿Qué es el Desarrollo Humano? (2015) Naciones Unidas. Recuperado de:

<http://hdr.undp.org/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-desarrollo-humano>