



SEMINARIO REGIONAL  
DE POLITICAS DE GESTION  
CULTURAL DEL  
MERCOSUR

Villa Ocampo, Argentina  
26 y 27 de Abril de 2007

## DOCUMENTO BASE

¿Cómo afrontar adecuadamente los diversos y complejos desafíos culturales y económicos que afectan a los países del MERCOSUR? ¿Cómo orientar las políticas culturales, definiendo las premisas directivas así como las estrategias para su puesta en práctica? El Seminario se propone hacer un aporte a estas y otras cuestiones clave a las que se enfrentan hoy en día las políticas culturales, algunas de las cuales trataremos brevemente en este Documento Base.

El Protocolo de Integración del MERCOSUR en su artículo II indica el camino en un sintético resumen de prioridades:

“Los Estados Parte facilitarán la creación de espacios culturales y promoverán la realización, priorizando la coproducción, de acciones culturales que expresen las tradiciones históricas, los valores comunes y las diversidades de los países miembros del MERCOSUR.”

Es indudable que este proyecto regional necesita sustentarse en la *cooperación* como elemento sustancial que permita renovar los criterios de intervención del Estado. Para impulsar este proceso de cambio profundo resulta indispensable, a su vez, observar la Carta Cultural Iberoamericana cuando recomienda que “considerar a la *cultura como una dimensión de la ciudadanía* es un elemento para la cohesión social y, al mismo tiempo, genera confianza y autoestima no sólo a individuos sino también a los grupos”.

Frente a la compleja problemática cultural actual, ya no hay lugar para improvisaciones. Así lo ratifica la intensa tarea de *capacitación cultural* iniciada en los países del MERCOSUR a partir de la década de los 90. Diversas instituciones, en especial universitarias y organismos y redes internacionales, han estimulado procesos pedagógicos que proponen el aprendizaje de marcos conceptuales, herramientas metodológicas fundamentales para el diseño y planificación de proyectos culturales.

La política cultural es hoy, por sobre todo, una iniciativa para los ciudadanos a través de un análisis exhaustivo de la demanda, una investigación rigurosa de la realidad y un aliento del sentido de continuidad de las mejores experiencias institucionales, entendiendo que las miradas globales e integradoras deben orientar necesariamente el diseño conceptual de las políticas culturales, que son ante todo políticas de conjunto.

*El gran reto de la gestión cultural es convertir las ideas en proyectos gestionables y sustentables.* Un análisis pormenorizado de las políticas de gestión de los países del Mercosur, constituye indudablemente una de las condiciones necesarias para lograr una estructura administrativa apta e idónea al servicio de una iniciativa pujante.

El escenario, además, se modifica de continuo. El auge de los recientes entornos locales y regionales, la globalización y el impacto de las nuevas tecnologías suponen una oportunidad ya que potencian el desarrollo de la cultura de proximidad y la ampliación de las demandas locales. La actual sociedad de la información y del conocimiento requieren conectividad, logística, telecomunicaciones. Existe paralelamente la idea de

Paul Virilio acerca de que “la hipervelocidad de la información en las comunicaciones genera efectos de desaparición del cuerpo, del espacio y del tiempo histórico”. La informática y sobre todo internet favorecen la desaparición del territorio como categoría. Hasta ahora habíamos conocido el tiempo de la historia. De aquí en adelante, vivimos una mundialización instantánea, un tiempo inaudito, absoluto, astronómico.

En este contexto, *las políticas culturales, además de continuar ocupándose de los temas tradicionales, deberán abrirse hacia otros ámbitos*, entendiendo la cultura de una manera amplia que incluya todas sus vertientes antropológicas, institucionales y sociológicas.

*Otorgar una ocupación preferente al financiamiento cultural también forma parte de la necesaria apertura de enfoques.* En este aspecto, la Agenda 21 de Cultura (Compromiso 20) infiere la práctica de garantizar la financiación pública – directa e indirecta – para contar con fondos adecuados, mediante los instrumentos necesarios. La economía y la cultura no son dos universos indiferentes pero no han tenido una sociedad de mutuo aprecio. La economía, en esta tesitura, ha sido caracterizada, con cierta justicia, por una mirada estricta, considerando casi marginal e inasible al mundo de la cultura. La cultura, por otra parte, posee una mirada ideal, sin detenerse en sus límites y considera a la economía como el conjunto de los impedimentos, el imperio de los retaceos. Los dos extremos no han hecho otra cosa que contribuir al preocupante estado del financiamiento regional de la cultura. Por eso resulta imperativo mediar con destreza entre ambos campos.

*El gran cambio será no temerle a los límites que impone la dinámica institucional.* La gestión cultural deberá tener la cualidad de transformar esos presuntos obstáculos en el trampolín para nuevas iniciativas. En este sentido, se hace imprescindible valorar el criterio compartido por sobre el parecer individual y encarar la gestión cultural no como un arte poco preciso guiado por la improvisación sino como una disciplina con métodos y objetivos medibles, en la que la versatilidad constituye un instrumento meridiano.

En el marco actual de desarrollo de políticas culturales a nivel mundial, es importante plantear esta dimensión con el fin de plasmar una identidad cultural que reúna a los países miembros. La sistematización de la información, el establecimiento de un marco operativo común a toda la región, son esenciales para otorgarle efectividad a las políticas de integración en gestión cultural protegiendo de este modo a las expresiones culturales más débiles de disolverse por marginación.

Reconocemos en América Latina dos aspectos fundamentales que constituyen su identidad cultural: por un lado una diversidad cultural con códigos propios a cada región, por otro, una herencia común proveniente del mestizaje. Es necesario desarrollar un lenguaje aplicable a las problemáticas nuestras, posibilitando la articulación de políticas culturales que engloben una identidad propia, tarea que corresponde a las instituciones formadoras en gestión cultural. El establecimiento de una curricula propia y común a los estados miembros del MERCOSUR permitirá un intercambio en materia de preservación y fomento de las manifestaciones culturales.

La misión que se propone la UNESCO es dar cuenta de las problemáticas culturales específicas a nuestra región, que permitirá establecer un marco de reflexión y desarrollo de nuevas políticas en gestión que se adecuen a las mismas.

### **La gestión cultural como herramienta de desarrollo económico y social**

*“Seguros de que la cultura contribuye a la erradicación de la pobreza y la búsqueda de la inclusión social, gracias a su creciente impacto en la transformación económica y social de nuestros países (...) Nos comprometemos a estrechar la relación entre las políticas culturales y la eliminación de la pobreza como una contribución al logro de los Objetivos del Milenio y al desarrollo económico y social de Iberoamérica”*

La declaración de Montevideo es clara en cuanto a uno de los objetivos primordiales de las políticas públicas de la cultura en los próximos años: la batalla contra la pobreza y la exclusión social. El pasaje del sector cultura como simple administradora de las bellas artes a generadora de ciudadanía y la progresión de los estudios sobre la incidencia económica de las industrias culturales y/o creativas ha llevado a la necesidad de pensar las políticas públicas de cultura como otro recurso efectivo que posee el estado para superar la pobreza y la exclusión.

Durante los últimos años se ha producido un fuerte desarrollo de ese espectro de la economía que se ha llamado economía social. Frente a esta emergencia, que es paralela al achicamiento del Estado, los actores y teóricos de la economía social han oscilado entre otorgar al Estado un rol activo y a no concebirlo como un agente con capacidad de intervención.

Lo cierto es que al Estado le cabe una responsabilidad en cuanto al fomento de la nueva socioeconomía, más aún cuando los actores implicados - sectores empresariales - no están sólo movidos por transacciones con vistas a la utilidad, sino también por otro tipo de valores como los de la solidaridad y la cooperación.

Una vez asentada la responsabilidad del Estado en cuanto a la creación y la promoción de este tipo de iniciativas, cabe destacar la implicación de las áreas gubernamentales en cuanto al apoyo a aquellos proyectos que orientan la práctica de la economía social hacia la cultura –esta vez en sentido restringido y no amplio. En este caso, nos encontramos con un marco en el que los emprendimientos, a través del flujo de bienes y servicios culturales producidos por el capital cultural, aportan beneficios materiales e inmateriales a las personas, en tanto individuos y en tanto miembros de la sociedad.

La intervención del Estado en cuanto a la creación, promoción y desarrollo de una economía social de la cultura sólo será efectiva si se realiza con vistas a la autonomía y autosustentabilidad de los emprendimientos y los actores y colectivos en ellos implicados. Los fondos de subsidios, préstamos e incubadoras de proyectos culturales que están apareciendo dentro del marco de las políticas culturales son el comienzo de un camino que necesita ser observado con atención, extremando las técnicas de seguimiento y evaluación de proyectos y la elaboración de indicadores y datos que nos permitan trazar un panorama real de la situación del sector cultural en nuestros territorios.

La formación profesional en el área cultural está enmarcada por el interjuego de dos formaciones: la específicamente disciplinaria (técnica, artística, sociocultural) y la

propiamente gestiona (planificación, evaluación, impacto, diseño estratégico, comunicación, etc). En este contexto, existe una tensión entre una perspectiva de desarrollo cultural orientada al mercado y una perspectiva de la cultura como factor del desarrollo social., que quizás lo expuesto “ut supra” ayude a resolver.

El reconocimiento del sector cultural como un sector social productivo es resultado de un proceso que se inicia en el mundo occidental a mediados de los años '80 cuando el campo de la cultura se redefine, tornándose cada vez más complejo, más amplio y, a la vez, con límites más difusos debido fundamentalmente a las consecuencias de la revolución científico-tecnológica asociada al transporte y las telecomunicaciones. Las organizaciones culturales crecen, se especializan, y sus objetivos resultan cada vez más difíciles de alcanzar si los recursos humanos que las integran no poseen la formación adecuada.

Una estructuración posible, aunque relativamente arbitraria, del campo cultural incluye en éste a las artes (visuales y del espectáculo), al patrimonio en sus diversas dimensiones (histórico, artístico, arqueológico, arquitectónico, etc.) y a las denominadas industrias culturales (audiovisual, musical, editorial y cinematográfica). Es evidente que esta estructuración implica el reconocimiento de un sector comercial y de un sector no comercial, lo que incorpora el tratamiento de cuestiones de política pública, de cuestiones económicas y de cuestiones sociales.

Es la exigencia de las propias organizaciones del campo la que impulsa el tránsito desde la idoneidad hacia la profesionalización en la gestión de los recursos culturales. En el pasado era suficiente contar con antecedentes artísticos o en el campo educativo para conducir museos, bibliotecas u otras organizaciones culturales. Hoy se requiere el dominio de herramientas sofisticadas y el conocimiento de normas, actores y relaciones del campo cultural. En el futuro, esta situación será cada vez de mayor exigencia profesional tanto para los actores del sector público, como para quienes se desempeñan en el sector privado.

Para hacer frente a estos desafíos se requiere de la participación coherente y articulada de distintos actores: Estado, sociedad civil y, particularmente, del sistema universitario.

### **El perfil del gestor cultural**

El punto de partida del proceso de creación de carreras es doble. Por una parte toma en cuenta el perfil profesional requerido por el gestor, es decir, el conjunto de sus competencias y habilidades para la tarea; por otra parte, es la propia oferta académica existente la que actúa como limitante de la formación. La participación del sistema universitario en la formación para la gestión y administración del campo cultural muestra en la actualidad títulos de pregrado ( tecnicaturas), títulos de grado (licenciaturas) y títulos de posgrado (especializaciones y maestrías). Esta situación no sucede solo en Argentina, sino que es común a todo el proceso de profesionalización.

Ante este nuevo panorama se puede proponer que:

- La labor de capacitación siempre sea experimental, porque no presenta modelos conceptuales definitivos sino una actitud abierta al debate con una orientación permanente al cambio.

- La elaboración de un protocolo de prioridades a nivel regional y municipal.
- El proyecto de que el Estado (en todas sus jurisdicciones) y el sector privado legitimen un sistema de incorporación a sus organismos de gestores culturales calificados.

Tomando como punto de partida el consenso que se establece en las reuniones de Cultura del MERCOSUR del año 95, 96, 97 y 99 en diversas ciudades y los acuerdos que surgen de las Conferencias de Ministros de Cultura de Iberoamérica, sobre la necesidad de propiciar la participación de fondos privados para el desarrollo de emprendimientos con fines culturales, es necesario analizar la curricula para la formación de los profesionales del sector definiendo el perfil del gestor cultural como principal actor.

La formación de los recursos humanos es clave para estimular la participación del sector privado, organizar fondos mixtos de promoción de la cultura y, en especial, para definir al sector cultural como factor de desarrollo sustentable y generador de empleo.

La gestión de organizaciones culturales en un espacio cultural iberoamericano requiere de cooperación y trabajo en red, para poder así, no solo intercambiar experiencias similares de gestión sino también fortalecer los vínculos y potenciar una gestión cultural profesionalizada y creativa.

El acuerdo sobre los objetivos y enfoques de la curricula educativa en el ámbito del MERCOSUR es clave para definir el perfil del gestor cultural, las competencias de las nuevas profesiones culturales y propiciar el intercambio de experiencias y profesionales entre los países Iberoamericanos.

El gestor cumple una función de interfase entre distintos universos: artistas, proveedores, financistas, prensa, público, infraestructura, etc. En ese sentido existen procesos que son de competencia específica del emprendedor/gestor cultural que permiten que un hecho creativo u obra de arte pase a ser un hecho cultural y luego un hecho comercial.

Algunas de las competencias específicas del gestor cultural son:

- Manejo de las herramientas del management estratégico moderno aplicadas a este sector, que tiene características diferenciadoras. Esto incluye decididamente el uso de las modernas TIC en todos los ámbitos, planificación estratégica, marketing, financiamiento, administración y gestión de RRHH.
- Investigación como competencia básica, de modo de poder generar información pertinente que permita identificar tendencias manifiestas y latentes, verificar cursos de acción, generar escenarios hipotéticos y tomar decisiones adecuadas.
- Comunicación estratégica, siendo este un ámbito indispensable para que el hecho cultural produzca su derrame hacia la sociedad.
- Capacidad de identificar y generar oportunidades comerciales para poder realizar negocios o crearlos. Es desde esta competencia específica que se dará esa unión entre

lo público y lo privado para el desarrollo de la cultura y su coincidente beneficio social.

Este sería el análisis hacia *el adentro*; es decir, qué figura profesional es la más conveniente en esta época y en la cercana para timonear el barco de desarrollos creativo/culturales sustentables.

Por otra parte está *el afuera*. ¿Cuál es el valor que la sociedad en general está adjudicándole a los conceptos de ciudad creativa, a los aportes privados a la cultura en forma de patrocinio y a su relación con el desarrollo económico local y regional? Se trata de un campo muy reciente en Argentina, con algún grado de desarrollo mayor en países como Brasil y España.

Es tarea de la gestión cultural reafirmar el valor de la cultura en tanto práctica e imaginario de la vida en común permitiendo un acceso más equitativo a los bienes y servicios culturales, desarrollando la creatividad y respetando las identidades.

La gestión cultural es un medio para interpretar las demandas que los ciudadanos hacen a las organizaciones culturales y los gestores son los responsables de facilitar la incorporación de todos a la posibilidad de expresión, arte, pensamiento, debate, crítica y creación de ciudadanía, con la exigencia de tener que contar con una alta cualificación.

En la gestión de organizaciones culturales, los procesos relativos a la planificación estratégica (planeamiento – gestión - control) resultan centrales. Estas organizaciones cuya especificidad es brindar servicios culturales en donde la flexibilidad y lo intangible suele ser la norma, requieren profesionales altamente cualificados para poder desarrollar sus planes de gestión a corto y mediano plazo así como también su planificación estratégica a largo plazo.

En el proceso de planeamiento, la organización cultural tanto en el sector público como privado piensa anticipadamente los objetivos que se plantea, el rumbo a seguir y las acciones que va a desarrollar para minimizar los riesgos y maximizar las alternativas en un mundo cada vez más fragmentado.

El éxito de un proyecto radica en combinar adecuadamente los elementos necesarios de economía, política, comunicación, arte, marketing e historia, entre otros, a partir de una visión estratégica y plural de la actividad.

La notable influencia ejercida por la teoría de la gestión cultural española en los países iberoamericanos es el resultado de más de una década de labor formativa para especialistas de América Latina. Las diferencias evolutivas a fines del siglo XX de sociedades que se han vuelto tan dispares como las europeas y las latinoamericanas, han ido profundizando la separación entre unas y otras, y quitando efectividad a cualquier pretensión de simple exportación de ideas o experiencias. Ya no se trata sólo de la escala de recursos disponibles (por momentos incomparable) sino también de diferencias profundas en la estructuración de las relaciones de clase, el grado de institucionalización de la sociedad, la participación, la descentralización y la aparición de diversos colectivo que comparten la gestión cultural con el Estado.

## **Fortalecer la identidad**

Es necesario restablecer el lugar que lo cultural debe ocupar en la vida de una sociedad, atendiendo a valores y construyéndolos, comprometiendo a todos y logrando la participación de sectores que sólo reciben el nutriente cultural de la televisión. Se trata de fortalecer aspectos identitarios frente a los valores hegemónicos unilaterales, a la vez que reconstruir una nueva identidad latinoamericana o mercosureña, que será necesaria para fundar el nuevo espacio político, económico y social que representa el proyecto regional autónomo.

Por último, en este contexto cobra especial valor el análisis de las experiencias exitosas realizadas en el continente, en tanto corresponden a sociedades que han atravesado similares procesos y que, aún con diferencias significativas, comparten patrones culturales compatibles y muchas veces complementarios. Para lograrlo, es imprescindible el intercambio de información que realimente constantemente el incentivo en el sector de la vida cultural de cada sociedad.

Por este motivo resulta aconsejable que la UNESCO tenga el propósito de intervenir positivamente en las áreas de la formación de gestores culturales para un proyecto integrador, facilitando intercambios de investigadores, formadores y docentes, así como del producto de sus actividades. Estos serán los nichos a ocupar por acciones formativas que permitan construir el conocimiento para la acción del siglo XXI en América Latina. De allí surgirán las políticas de integración, a partir de políticas públicas y acción privada en el campo de la vida cultural de los pueblos de América.

La identidad de los grupos humanos, no sólo supone la construcción de un universo simbólico que lo define, sino que es el soporte que determina las relaciones sociales y económicas, los modelos de producción, de representación y de ejecución de proyectos colectivos. Construimos con otros no sólo un ideario como individuos y como grupos, sino también el ideal de quienes queremos ser individual y colectivamente.

Por ello la dimensión territorial de las políticas culturales es el desafío que deberá afrontar el Estado para llegar a los segmentos sociales más vulnerables, implicando para ellos tanto a la participación ciudadana en la elaboración de un nuevo modelo de gestión como así también a lo que se le denomina “servicios de proximidad”: aquello que pueda hacer el que este más próximo de la realidad, que lo haga.

Esta dimensión supone la efectiva transferencia de competencias a través de la descentralización presupuestaria y la desconcentración de funciones, en la antesala de una reforma de la administración que necesita redefinir el rol del área central como la generadora de los lineamientos de carácter general.

El concepto de territorio supone ampliar los marcos de actuación de las políticas culturales convirtiéndolas en verdaderamente democráticas y propiciatorias del bienestar de todos los ciudadanos, anteponiendo el concepto de redistribución al de inclusión, en cuanto este último supone solamente la atenuación de los impactos negativos y por lo tanto es local y fragmentada.

Fomentar la participación y la asociatividad en un nuevo modelo de gestión compartido significa la construcción de una cultura cívica en el reconocimiento de la

diversidad cultural propiciando la “ciudadanización” de la gestión pública, comprometida con un desarrollo cultural participativo, justo y solidario.

En definitiva se trata de involucrar a los ciudadanos en el desarrollo de las políticas culturales, profundizando su campo de acción en el uso de los servicios y del equipamiento que generan relaciones de cotidianidad cívica; en la planificación, programación y evaluación de los mismos y en la determinación de los caracteres identitarios necesarios, que a partir de la integración y la participación, estimulen y contribuyan al afianzamiento del tejido social.

Las políticas de proximidad exigen más que liderazgo intuitivo y una carrera profesional tradicional. La voluntad de proximidad se ha constituido en iniciativas que toman al territorio-barrio como referencia y transitan hacia una nueva jerarquía de consensos. La legitimación de esta concepción que apunta hacia estándares de calidad más altos requiere una nueva agenda de ideas y un campo interdisciplinar en el que confluyen algunos de estos temas:

- El aprovechamiento estratégico del territorio y sus fuerzas endógenas.
- La consideración de las simetrías culturales de los países del Mercosur, la refuncionalización de los territorios y las ventajas competitivas de las ciudades.
- La incorporación de un gerenciamiento de vanguardia.
- Los nuevos instrumentos de ordenación y los nuevos actores.
- El aporte de tecnología de punta en la gestión cultural.

\*\*\*

***Consejo de Asesores***

Prof. María Victoria Alcaraz  
Maestro José Luis Castiñera de Dios  
Lic. Juan Carlos D´Amico  
Arquitecto Pedro Delheye  
Prof. Héctor Schargorodsky

***Consejo Jovenes Profesionales***

Lic. Elisabet Martini  
Sr. Pablo Montiel  
Lic. Lucía Patiño Mayer  
María Florencia Platino

***Coordinador***

Jorge Cremonte