



Relaciones entre las políticas públicas culturales y la gestión cultural

Diana Guerra Chirinos

Magíster en Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona y egresada de la Especialidad de Historia de la PUCP

Noviembre, 2006

Síntesis: Las políticas culturales pueden contribuir más al desarrollo. Un paso clave es la incorporación de gestores culturales en la administración pública. Ellos pueden brindar información cultural, visión de conjunto y soluciones eficientes. Una política pública cultural debe proponer intervenciones necesarias; señalar los responsables de aplicarlas; su nivel de participación; de interrelación con los demás sectores y agentes; y los modelos de gestión a implementar. Los gestores culturales deben participar en el diseño de éstas y ayudar a la formación de nuevos gestores.

Por políticas culturales entendemos aquel conjunto de intervenciones que tienen como objetivo fomentar los procesos culturales y alentar una dinámica que satisfaga las necesidades de los ciudadanos o de un grupo de ellos, en este campo. Estas políticas pueden ser diseñadas, conciente o inconcientemente, por los agentes culturales que participan en dichos procesos, indistintamente de si actúan en las esferas públicas o privadas. Es decir, si bien pueden estar resumidas en un documento, pueden no ser explícitas. En ese caso, no debe suponerse que no existen, sino que deben ser leídas en las acciones, decisiones o intervenciones que toman los diferentes agentes en relación al sector.

Las políticas culturales no deben limitarse a recitar una lista de actividades de lo que “vamos hacer en cultura” ni tener un carácter inmediatista. Germán Rey decía que en nuestros países latinoamericanos, a veces, dichas políticas se deciden con la visita de una señora al despacho del ministro¹. Con ello se refiere a que las políticas culturales diseñadas desde las administraciones públicas muchas veces son más efímeras que propuestas de largo aliento, se hacen con frecuencia “sobre la marcha, en respuesta a presiones imprevisibles”² y suelen responder a necesidades individuales porque se desconoce las necesidades culturales globales de la población para la que actúan.

Muy por el contrario, las políticas culturales pueden cumplir un papel mayor en el desarrollo de un país, apuntando a ser transformadoras, en el sentido de proponer proyectos culturales que permitan una permanente reflexión y cuestionamiento del orden establecido. Son una herramienta poderosísima para los gobiernos. Las políticas culturales, a decir de Vich, pueden “involucrar a los ciudadanos en la construcción de una nueva imagen de sí mismos y los moviliza hacia mayores cambios sociales. Es decir, toda política cultural puede ser entendida como un intento de pasar de la inercia desmoralizante a un proyecto que proponga el futuro desde el trabajo cotidiano en el presente. Se trata de enfrentar los problemas sociales mediante prácticas culturales y ubicar a la cultura como un agente de cambio y desarrollo social”³.

¹ Germán Rey, en su presentación durante el IV Laboratorio de Indicadores Culturales organizado por el CAB y en el INC en Cusco (Perú), mayo del 2006.

² MILLER, Toby / YUDICE, George (2004). *Política Cultural*. Barcelona: Gedisa Editorial. Pag. 12.

³ VICH, Víctor (2006). “Gestionar riesgos: agencia y maniobra en la política cultural”. En: *Políticas Culturales: Ensayos Críticos*. Lima: INC/IEP. Pag. 45 y 46.



El tramado de las políticas culturales

Es factible, y sería interesante, identificar las propuestas de política cultural aplicadas por los diferentes gobiernos a lo largo de la historia del Perú. Un primer intento ha sido realizado por Luis Lumbreras, quien llega a analizar la política cultural de los estados prehispánicos⁴. Claro está que la necesidad de contar con políticas especializadas y sectoriales responde más bien a la idea de un Estado del bienestar, por lo que es difícil hacer el ejercicio en otras y muy anteriores formas de organización y gobierno. Además, los procesos democráticos alientan la existencia de varias y diferentes políticas culturales que se confrontan entre sí y que se cruzan indiscutiblemente con otros sectores, y a diferentes niveles⁵.

Esto nos lleva a plantear algunas precisiones: las políticas culturales que diseñan agentes privados y las que diseña la administración pública son diferentes en tanto la segunda debe apuntar a resolver las necesidades globales de toda la población y está obligada a responder al interés general. La primera, en cambio, define sus intervenciones en el campo de la cultura de acuerdo a la naturaleza de la empresa y los objetivos que tenga en relación a su negocio, luego de lo cuál elige su público objetivo y las acciones que realizará.

Otra precisión parte de la necesidad de contar con políticas culturales locales o regionales que identifiquen las características de una población determinada y que apunten a resolver necesidades específicas en un determinado territorio. Las políticas culturales diseñadas por los gobiernos locales deben mantener diálogo constante con las desarrolladas por los otros agentes del sector, con las de otros sectores (educación, salud, empleo, etc.) y con las políticas diseñadas por la administración pública central para el ámbito nacional. Este complejo tramado requiere de hábiles tejedores.

Diseño e implementación de una política pública cultural

En el Perú, los esfuerzos por volver explícita la política cultural diseñada desde la administración pública⁶ -lo que de alguna manera la convierte ya en fuente y objeto de análisis y debate- han terminado en documentos de lineamientos poco difundidos y difícilmente aplicables. Son tratados teóricos, de muy interesante lectura, pero que difícilmente serán útiles para las transformaciones que plantea Víctor Vich y menos aún para el desarrollo de planes estratégicos de cultura.

Son muchas las preguntas que surgen, entonces, cuando nos enfrentamos al reto de diseñar e implementar una política pública cultural. En este artículo proponemos que son tres las preguntas básicas que deben hacerse:

1. ¿De dónde parte una política pública cultural?

⁴ LUMBRERAS, Luis (2006). "El papel del Estado en el campo de la cultura". En: Políticas Culturales: Ensayos Críticos. Lima: INC/IEP. Pag. 73. y 74.

⁵ MARTINELL, Alfons (2000). "Agentes y políticas culturales". En: Cátedra UNESCO: políticas Culturales y Cooperación de la Universidad de Girona. Pag. 27.

⁶ INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA (2003). "Lineamientos y Programas de Política Cultural en el Perú 2003-2006". Lima: INC.
INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA (1977). "Bases para la política cultural de la revolución peruana". En: Revista Runa, Nro. 6. Pag. 3-



2. ¿Hasta dónde llega?
3. ¿Quiénes pueden aportar a su diseño e implementación?

Los puntos de partida de una política pública cultural

En relación a la primera pregunta, una política pública cultural, en tanto orienta las intervenciones de la acción cultural, debe partir de conocer la dinámica cultural territorial y las necesidades o problemas de la población. Debe procurar satisfacer y resolver éstos últimos, mediante procesos de consulta y participación ciudadana. Esto implica el desarrollo de diagnósticos o mapeos que permitan conocer qué está pasando con el consumo cultural; con su oferta y demanda; y con el acceso a la cultura.

En ese punto, es ejemplar el trabajo que viene realizando el Consejo Nacional de Cultura de Chile en relación a la “Cartografía Cultural de Chile”. La cartografía “es un sistema de información territorial, cuyo propósito es dimensionar y caracterizar actores culturales, [la] distribución, exhibición o comercialización de obras o prácticas culturales, [el] mantenimiento de tradiciones culturales o patrimoniales. El mapa cultural se actualiza cada tres años y es de inscripción voluntaria. Se distribuyen nacionalmente formularios de inscripción en toda la red municipal y se suman los directorios de gremios e instituciones del sector. El directorio cultural contiene datos de identificación, ubicación (actividad, nombre, dirección y teléfono, como mínimo) y caracterización. Se utilizan diferentes tipos y áreas de registros, datos comparativos, cultores según sexo, origen de aprendizaje (educación formal, informal, transmisión familiar, local o autodidacta), instituciones y agrupaciones culturales. Con estos elementos se puede planificar estratégicamente, conocer la antigüedad de festividades y encuentros culturales, detectar patrimonios locales e intangibles. La cartografía se utiliza como capital cultural y sirve para realizar una demanda a las políticas públicas y modernizar el Estado, descentralizando la cultura. Tener un mapa es indispensable para lograr una definición de las políticas a aplicar”⁷.

En el caso del Perú, la cartografía cultural es una tarea pendiente y mientras su realización se postergue, las gestiones que se sucedan en la dirección del Instituto Nacional de Cultura seguirán apagando incendios allá donde vean fuego, si es que tienen los funcionarios de turno, el olfato y reflejos para hacerlo. Con la cartografía u otras investigaciones que se puedan generar sobre el sector cultural, se sabrá de antemano qué intervenciones se deben realizar en base a las necesidades y potencialidades detectadas, no solo a manera de atender urgencias, sino fundamentalmente, con estrategia y planeamiento a futuro.

Una política pública cultural debe fomentar la investigación en cultura y el conocimiento de la realidad cultural a la que pretende beneficiar, información que luego debe ser puesta a disposición especialmente del sector cultural.

Alcances de la política pública cultural

⁷ Paulina Soto, del Consejo de Cultura de Chile, en el Coloquio Internacional sobre “Políticas Culturales. Medidas que configuran buenas prácticas de gestión cultural”, realizado en Mar del Plata, Argentina, en marzo del 2006.



En relación a la segunda pregunta, para ser implementada y evitar que quede en el papel, una política pública cultural debe proponer no solo a nivel teórico las intervenciones que son necesarias, sino que debe señalar los actores concretos que asumirán la responsabilidad de aplicarlas, así como su nivel de participación y de interrelación con los demás sectores y agentes del sector cultural. Al igual que deben señalarse los actores, también deben señalarse los modelos de gestión a ser aplicados. En este punto, es importante precisar que no contamos con modelos propios de gestión, pues los que se utilizan en la cultura son los diseñados por y para otros sectores. Por lo tanto, son los gestores culturales quienes, dentro de sus posibilidades, han aprendido a desarrollar modelos de gestión configurados por el marco jurídico y por el ámbito en el que actúan, lo que les ha otorgado más libertad de acción y creatividad.

A decir de Alfons Martinell, hay una relación entre el tipo de agente y el modelo de gestión y ello le permite afirmar que existen varios de estos modelos: los que se aplican en la administración pública, los que se aplican en el sector sin ánimo de lucro y los que se aplican en el sector privado y en la industria cultural. Además de señalar actores en relación a los modelos de gestión, una política pública cultural también debe señalar el contenido de la intervención en relación al actor y al modelo de gestión⁸.

En el Perú, el Estado permite, pero no necesariamente alienta, que la empresa privada auspicie proyectos de rescate del patrimonio cultural; pero su participación no puede incluir la gestión directa de los registros nacionales del patrimonio cultural, por ejemplo. Identificamos aquí la relación que se establece entre el actor, el modelo de intervención, el contenido y la ley que sustenta la intervención. Más allá de observar, tenemos el reto de repensar y contemplar en nuestras políticas culturales, la permeabilidad propia de la cultura, que supone la variabilidad de estas relaciones. En ámbitos que tradicionalmente le correspondían únicamente a las administraciones públicas, ahora sabemos que existen otros actores que pueden jugar un papel importante.

El nivel de profundidad al que puede llegar un documento de políticas culturales es grande y debe necesariamente abordar la acción e interacción de los actores que la generan.

Agentes del diseño e implemento de una política pública cultural

Los gestores culturales, entendidos como mediadores de los procesos culturales e interlocutores entre la creación y la sociedad, no deben limitar su tarea a la implementación de políticas culturales sino que pueden y deben participar en el diseño mismo de dichas políticas⁹. A nuestro entender, ellos son los tejedores del complejo tramado que suponen las políticas culturales.

Asimismo, deben conocer el medio en el que interactúan; los agentes que participan y las relaciones que se establecen entre ellos; los distintos contenidos presentes en los proyectos culturales; los problemas y necesidades de la población; y el marco jurídico que les permite intervenir. En tanto actúan conociendo un determinado contenido y en un determinado territorio, pueden diseñar intervenciones que saben necesarias para la población.

⁸ MARTINELL, Alfons (2000). “Agentes y políticas culturales”. En: Cátedra UNESCO: políticas Culturales y Cooperación de la Universidad de Girona. Pag. 24.

⁹ GUERRA, Diana (2006). “Hacia una gestión más eficiente e innovadora”. En: Gaceta Cultural del Perú, INC; Nro. 20. pag. 4.



Mientras en su actuación los límites los pone el marco jurídico y administrativo, pueden proponer un corpus legislativo cultural y normas administrativas que en lugar de limitar y contener; alienten y fomenten la acción cultural. Si conocen a los demás agentes y sus posibilidades reales de asociarse y formar redes, pueden servir de conciliadores e interventores en la construcción de un sector más cohesionado y con visión de futuro. En tanto, se enfrentan a las dificultades de la gestión cotidiana, pueden proponer modelos de gestión más eficientes y viables.

El gestor cultural participa de la actuación y la reflexión. Y en ese sentido su formación requiere “competencias pluridisciplinarias específicas, así como versatilidad, rigor e imaginación”¹⁰. No hablamos de un ser superior al resto de la especie humana, hablamos de un profesional con conocimientos teóricos, dotes para la investigación y habilidades para la acción.

Entonces, es indispensable que las políticas públicas culturales orienten, además de la propia gestión, la formación del gestor cultural dirigido a atender a los ciudadanos del siglo XXI y a desarrollar las habilidades y conocimientos que hemos mencionado.

El gestor cultural: punto de partida, autor y objetivo de la política pública cultural

Si el gestor cultural gestiona políticas culturales y puede diseñarlas de manera que orienten la gestión cultural, entonces necesitamos una institución que tenga como objetivo central la formación de estos profesionales. Es decir, los gestores culturales, dentro de las administraciones públicas, deben considerar en las políticas públicas que proponen, además del diseño de cursos de capacitación y programas de formación en gestión cultural, la elaboración de manuales que guíen y faciliten la gestión cultural, sea pública o privada, e incentivar la investigación en cultura, el desarrollo, conocimiento y mejor utilización de las habilidades de estos nuevos profesionales.

Los gestores culturales de la administración pública de la cultura en el Perú tienen el gran reto de diseñar políticas que orienten la formación de gestores para:

1. Intervenir en cultura, en el marco de una enorme diversidad cultural.
2. Mediar entre los agentes y actores de un sector desarticulado, y muchas veces, enfrentado.
3. Investigar las condiciones de la dinámica cultural en cada territorio, que terminen por articular la fotografía de una dinámica nacional.
4. Transformar las condiciones de desigualdad social y discriminación en que viven los peruanos.

Es difícil identificar, luego de esta reflexión, por dónde empezamos y dónde está el inicio del camino hacia la solución. En realidad, los problemas siempre deben ser abordados desde distintas ópticas; sin embargo, proponemos que un paso clave es la incorporación de gestores culturales en la administración pública. Sea ésta de ámbito nacional o local, debemos superar la tendencia de delegar la tarea del diseño de una política pública cultural en manos exclusivamente, de artistas y académicos. La participación de los gestores culturales en la administración pública de la cultura puede contribuir a la presencia de algo

¹⁰ BALARIN, Claudia (2005). “Políticas estatales y gestión cultural: diagnóstico de un desencuentro”. Pag. 2.



que no ha abundado en ese ámbito: información cultural, visión de conjunto y soluciones eficientes.

Bibliografía

Bayardo, R. (2000). “Cultura, Artes y Gestión. La Profesionalización de la Gestión Cultural”. En: III Jornadas de Investigación del Instituto de Historia del Arte Argentino y Latinoamericano.

Balarín, C. (2005). “Políticas estatales y gestión cultural: diagnóstico de un desencuentro”. 15 pp.

GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAISO (2004). “Hacia una política regional de gestión cultural”. Valparaíso, Chile. 26 pp.

Guerra, D. (2006). “Hacia una gestión más eficiente e innovadora”. En: Gaceta Cultural del Perú, INC, Nro. 20. 21 pp.

INC (Instituto Nacional de Cultura) (2003). “Lineamientos y Programas de Política Cultural en el Perú 2003-2006”. Lima: INC.

_____ (1977). “Bases para la política cultural de la revolución peruana”. En: Revista Runa, Nro. 6. 39 pp.

Lumbreras, L. (2006). “El papel del Estado en el campo de la cultura”. En: Políticas Culturales: Ensayos Críticos. Lima: INC/IEP. 215 pp.

Martinell, A. (2000). “Agentes y políticas culturales”. En: Cátedra UNESCO: políticas Culturales y Cooperación de la Universidad de Girona. 49 pp.

_____ (2000). “Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización”. En: Revista Pensar Iberoamérica – OEI. Nro. 2.

Miller, T. & Yúdice, G. (2004). *Política Cultural*. Barcelona: Gedisa Editorial. 332 pp.

OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) (1998). *Formación en Administración y Gestión Cultural*. Tercera y sexta entrega. 54 pp.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA & IBERFORMART (2006).

“Conclusiones del Coloquio Internacional sobre Políticas Culturales. Medidas que configuran buenas prácticas de gestión cultural”. En: *Mar del Plata*, marzo del 2006. 8 pp.

Vich, V. (2006). “Gestionar riesgos: agencia y maniobra en la política cultural”. En: *Políticas Culturales: Ensayos Críticos*. Lima: INC/IEP. 215 pp.