

# UNA MIRADA

## LA GESTIÓN CULTURAL COMO DISCIPLINA: ENTRE LAS POLÍTICAS Y EL CONSUMO

¿En qué consiste el trabajo que se desarrolla bajo el nombre de “gestión cultural”? La cuestión planteada exige una detenida reflexión, precisamente debido a que en los tiempos del consumo, el *rating*, la mercadotecnia, el protagonismo de los públicos y el espectáculo, una respuesta parece imponerse de inmediato: el gestor cultural habría de corresponder eficientemente a las demandas del público en materia de cultura. Esto reduce la actividad del gestor cultural a la de un agente operativo, literalmente un ejecutivo. Hace un tiempo atrás, un conocido productor y animador de programas nocturnos en la T.V. chilena señalaba en una entrevista: “yo no soy un intelectual, no pretendo decirle a la gente lo que debe ver, me limito a intentar saber qué es lo que las personas quieren ver en la televisión y yo se los entrego”. Considero que el trabajo de un gestor cultural está en las antípodas de esta posición. No se trata de decidir qué es lo que “se debe” ver, escuchar o leer, sino de ingresar en el terreno de las políticas culturales con una *propuesta*. Es lo que aquí presento.

SERGIO ROJAS

---

Filósofo, Doctor en Literatura.  
Director de Investigación de la  
Facultad de Artes de la Universidad  
de Chile. Sus libros más recientes son  
Escritura Neobarroca, Catástrofe y  
trascendencia en la narrativa de  
Diamela Eltit y El arte agotado  
(premio del Consejo del Libro como  
Mejor Ensayo 2012).

“En consecuencia, cultura no es mera información (eso que alguna vez se denominó “cultura general”), sino la trama de significaciones que necesitamos para existir”.

Es necesario elaborar una perspectiva acerca de la actividad cultural que se desea apoyar y promover, es decir, es necesario hacerse de un concepto que oriente reflexivamente el propio quehacer. No se trata de eximirse de la discusión, sino más bien de participar en ésta desde una reflexión que aporte nuevos elementos en un campo que es, a la vez, profesional, disciplinario y político. Hace unos años atrás un importante personero de gobierno propuso que el concurso FONDART se resolviera de acuerdo a las preferencias del público. Así, esta equívoca “democratización” de la cultura esgrimía una propuesta para eximirse de la discusión.

Sería un ejercicio impertinente intentar establecer aquí una definición del término “cultura”. Es suficiente por ahora señalar el hecho de que el mundo que habitamos, incluso que percibimos, implica siempre procesos sedimentados de *interpretación*. Me refiero a que no sólo interpretamos a veces la realidad que experimentamos, sino que *habitamos en las interpretaciones* que son dominantes en cada tiempo; existimos en medio de significaciones de todo tipo, las que van tejiendo el cuerpo de lo que denominamos cultura. En consecuencia, *cultura* no es mera información (eso que alguna vez se denominó “cultura general”), sino la trama de significaciones que necesitamos para existir.

Es frecuente oír hablar de la “globalización de la cultura”. ¿Existe tal cosa? Si entendemos por cultura la reunión de aquellos elementos que forman parte del imaginario dominante de la sociedad globalizada, y si al mismo tiempo consideramos que dicho imaginario es el conjunto de temas, ideas e íconos que reconocemos circulando en los medios de comunicación, entonces la idea de que existiría una especie de “cultura global” es muy verosímil. Abundan los ejemplos en esta dirección, pues se trata literalmente de “lugares comunes”: las series de televisión de gran cobertura como *Breaking Bad*, *Los Simpson* o *Dr. House*, la industria cinematográfica de Hollywood, las giras mundiales de las denominadas bandas de “rock estadio” como Metallica, U2 o Roger Waters con el show *The Wall*, los Juegos Olímpicos, el Campeonato Mundial de Fútbol, la CNN, etcétera. Ocurre entonces como si la cobertura que alcanzan determinadas producciones fuese un aval, ahora sí irrefutable, del espesor cultural de esos fenómenos mass mediáticos. Sin embargo, analizada desde otra perspectiva, el concepto de



una “cultura global” es incomprensible. En efecto, la cultura que se “globaliza” consiste fundamentalmente en un imaginario que ha sido producido por la industria del espectáculo, la que a través de los medios y la publicidad se ofrece al *consumo* estético de los individuos. Por cierto, también existen temas e intereses transnacionales, vinculados a cuestiones de género, de racismo, de ecología, incluso las movilizaciones contra el capitalismo global. Cabe sin embargo preguntarse si acaso estos temas, efectivamente hegemónicos, son procesados culturalmente de la misma manera en las diferentes localidades.

En efecto, aquellos “contenidos” mundializados son procesados por las personas desde sus propias realidades e interpretados conforme a códigos particulares. Entonces la recepción no es nunca meramente pasiva (hegemonía no es homogeneización). El concepto clásico de una “superestructura” al servicio de la dominación ideológica de una clase trabajadora que permanecería culturalmente pasiva, ha sido puesto en cuestión desde hace ya bastante tiempo. “Desconfiaremos –señala Serge Gruzinski– de las afirmaciones que pasan por alto posibles apropiaciones, que minimizan las posibles desviaciones fomentadas por las brechas que hoy abren las tecnologías de las imágenes electrónicas”.<sup>1</sup> Es decir, cuando el sujeto, por propia iniciativa e interés, busca información en internet, asiste a una obra de teatro o ve una serie de televisión, la comunicación siempre tiene lugar a partir de una *distan-*

*cia* primera, una diferencia geográfica, idiomática, cultural, biográfica; una distancia que el sujeto cruza en el acto mismo de procesar los mensajes. Esta distancia constituye el irreductible desde dónde que opera en toda recepción, la densidad de sentido que define a una localidad. Ignorar o desatender el hecho de que no existe recepción pasiva, nos conduciría al malentendido de reducir cultura a espectáculo, enfatizando sólo condiciones de visibilidad y consumo.

Si se considera que la denominada “mundialización” es una figura insoslayable del colonialismo cultural en el presente de la globalización económica, el trabajo decolonial implicaría necesariamente, antes que reivindicar una representación de la “localidad” o elaborar un discurso “desde el margen”, más bien la difícil apertura hacia la *intemperie* actual del pensamiento. Porque, ¿dónde se encontraría hoy la “localidad” y dónde el “margen”? En un universo que se caracteriza esencialmente por procesos ininterrumpidos de producción y consumo, flujos de capital y circulación de información, nos encontramos siempre en la localidad y en el margen. Acaso la expresión más adecuada sería que siempre nos encontramos en algún tipo de frontera. Considero que la noción de *frontera*, en sus múltiples acepciones, es hoy inherente a cualquier discusión en torno a la enunciación de políticas culturales.

Tengamos presente que la cultura no es un

1

Serge Gruzinski (1995). La guerra de las imágenes. De Cristóbal Colón a “Blade Runner” (1422-2019). México: Fondo de Cultura Económica. (p. 214).

orden de reposo en el imaginario de un pueblo. Como señala el semiólogo ruso Yuri Lotman: “La dinámica cultural no puede ser presentada ni como un aislado proceso inmanente, ni en calidad de esfera pasivamente sujeta a influencias externas. Ambas tendencias se encuentran en una tensión recíproca, de la cual no podrán ser abstraídas sin la alteración de su misma esencia”.<sup>2</sup> El concepto de *límite* resulta fundamental para entender el carácter dinámico de la cultura, por cuanto ésta no se define a partir de un corpus de contenidos simplemente identitarios, sino que consiste en una poderosa capacidad de relacionarse con elementos “extraños” y dotarlos de significación, una capacidad de asimilación semiótica. Una cultura particular está siempre en relación con lo que todavía no ha ingresado semióticamente en ella, por lo tanto los elementos más estables se ponen a prueba en esa relación y no permanecen inmutables en los procesos de asimilación. Lo que viene desde “afuera” no son elementos simplemente “no semióticos”; como si se tratara de contenidos no expresados en lengua alguna, sino que constituyen una realidad que ha sido expresada en *otra lengua*, codificada de otra manera. Hoy los procesos de tensión y agenciamientos semióticos –en las fronteras de sentido– deben examinarse en relación al fenómeno de la mundialización. El horizonte planetario de nuestra existencia no significa en modo alguno una supresión de los límites culturales que definen a una particularidad, sino más bien una transformación de la naturaleza de esos límites. En efecto, ¿cuál sería el sentido de la noción de “frontera cultural” cuando ésta se proyecta hacia los límites del planeta? ¿Tiene lo planetario un

2

Yuri Lotman (1998). *Cultura y explosión. Lo previsible y lo imprevisible en los procesos de cambio social*. Con prólogo de Jorge Lozano. Barcelona: Gedisa.

sentido cultural? De una parte, es claro que el desarrollo del capital no reconoce fronteras; de otra parte, la cultura parece remitirnos a un campo en el que fronteras de todo tipo se multiplican por doquier.

Lo anterior significa que no es posible ingresar realmente en los temas de cultura, si el tratamiento de éstos se ha resuelto de antemano en términos de indicadores de consumo, cuadros estadísticos respecto a públicos y audiencias, intereses de posibles “auspiciadores”. Por supuesto que estas son variables importantes que es necesario considerar, pero no constituyen realidades que hablen “por sí mismas”.

¿Qué es lo contemporáneo en materia de cultura? Habitamos un mundo de magnitudes económicas, políticas y sociales inéditas, en que los patrones de nuestros imaginarios culturales están siendo sometidos a procesos de permanente alteración. La vida cotidiana ha sido penetrada por redes tecnológicas que hacen de ella un bullente flujo de imágenes y el acceso a la cultura en su acepción enciclopédica se ha “democratizado” exponencialmente a partir de internet (hoy en Chile más del 90 % del territorio está conectado a internet). Dadas estas circunstancias, ¿qué significa hacer hoy gestión cultural?

Una condición decisiva es el reconocimiento de un margen de *independencia* en el trabajo del gestor cultural. El concepto de independencia no es aquí sinónimo de “gusto personal”; tampoco significa ejercer una solitaria sanción sobre los proyectos que concursan para obtener recursos. Por el contrario, arbitrario es más bien considerar, por ejemplo, el “gusto de

“El horizonte planetario de nuestra existencia no significa en modo alguno una supresión de los límites culturales que definen a una particularidad, sino más bien una transformación de la naturaleza de esos límites”.



la mayoría” o la sola valoración cuantitativa de las audiencias como criterios de discriminación en materia de iniciativas culturales. El margen de independencia en la gestión cultural implica precisamente el imperativo de *fundamentar conceptualmente* las políticas culturales conforme a las cuales se ejerce en cada caso la gestión.

Consideremos a modo de ejemplo lo que ocurre con el denominado “teatro independiente”. El adjetivo de “independiente” se ha llegado a asociar simplemente con “independiente de recursos”, es decir, un teatro de sobrevivencia económica, y se lo ha asociado incluso a una “romántica” estética de la precariedad. En sentido estricto lo que se denomina “teatro independiente” se refiere a aquellas compañías cuyas propuestas se caracterizan por la originalidad, la reflexión, la crítica y, obviamente, por un sostenido proceso de investigación que es condición esencial a un teatro con esas características. Así, el teatro independiente genera no solamente un teatro reflexivo en relación a los *temas* que aborda, sino que labora también en la producción de nuevos *códigos* de montaje, de dramaturgia y de recepción. Es precisamente este tipo de trabajo el que requiere ser rigurosamente

*independiente*, por cuanto no puede estar “orientado” en función de criterios u objetivos impuestos por entes externos a los procesos mismos de creación. Con respecto al tema de la asistencia del público a las salas, el teatro independiente no tiene como desafío sólo aumentar en lo cuantitativo los índices de asistencia, sino también la *formación de nuevos públicos*. En este sentido, si bien sus propuestas corresponden también –como todo espectáculo– al criterio de la *entretención*, no se ciñen a los patrones del *consumo* cultural. Y esto por la sencilla razón de que los gustos y necesidades del *consumidor* pre-existen al bien que se le ofrece y lo satisface; en cambio, los índices de originalidad, reflexividad y crítica ponen en cuestión precisamente esos *códigos* instituidos de “consumo cultural”. Esto es especialmente gravitante cuando se trata de obras y montajes contemporáneos.

No estoy sugiriendo de ninguna manera la “superioridad” de un tipo de propuestas artísticas por sobre otras (tampoco de un tipo de espectadores respecto a otros). Ambas son no sólo igualmente legítimas, sino muy necesarias. Todos nos comportamos en algún grado como consumidores. Lo que querría subrayar es más bien el

“Y esto por la sencilla razón de que los gustos y necesidades del consumidor pre-existen al bien que se le ofrece y lo satisface; en cambio, los índices de originalidad, reflexividad y crítica ponen en cuestión precisamente esos *códigos* instituidos de “consumo cultural”.

“Se trata de la necesidad de instituir, desde el Estado, formas de apoyo económico permanente para las compañías de teatro independiente (también para organizaciones con estas características en los otros géneros de la producción cultural)”.

hecho de que la existencia material (económica) del teatro independiente no puede depender de criterios de éxito en gestión comercial. En consecuencia, lo que en ciertos ámbitos del emprendimiento parece ser de “sentido común” (me refiero a apoyar a una determinada iniciativa con un capital inicial, para que luego aquella alcance una capacidad de autogestión económica en el mercado conquistando con ello su derecho a la existencia), no es aplicable en el caso de las compañías de teatro independiente.

¿Cuál es la solución al problema que arriba reflexionamos? Alfredo Castro, quien fue director del Teatro La Memoria, planteaba la importancia de iniciar un debate parlamentario y ciudadano acerca de la necesidad de incentivar “la creación y el acceso a la cultura”. Se trata de la necesidad de instituir, desde el Estado, formas de apoyo económico *permanente* para las compañías de teatro independiente (también para organizaciones con estas características en los otros géneros de la producción cultural). Esto no significa que ese apoyo no debiese estar condicionado al riguroso

cumplimiento de ciertas normas y criterios, pero éstas deberán estar en correspondencia con los procesos creativos que en esas compañías se desarrollan, y no sometido simplemente a la vara de una exitosa gestión económica en el mercado. ¿Cuáles serían esas normas y criterios? Este es precisamente el tipo de cuestiones que es necesario comenzar a pensar y discutir en el país. Sobre estas materias deberían poder pronunciarse quienes protagonizan el campo de la gestión cultural, en la medida en que entendamos que este es, antes que un oficio o una profesión, una *disciplina*. ■

