

Capacitar en cultura: una necesidad estratégica

Héctor Ariel Olmos

La capacitación en cultura se ha convertido en una necesidad estratégica porque es esencial para la construcción de poder en el sector.

¿Qué se entiende por *poder* en política cultural? El fortalecimiento de la capacidad de decisión cultural —en el sentido que entiende Bonfill Batalla—¹ en el juego cotidiano de la política en el que cada sector busca aumentar su espacio de influencia.

La UNESCO (1997) afirma que «el empoderamiento, basado en el principio de la autodeterminación cultural, es un objetivo al que aspiran particularmente las minorías. Por ejemplo, las poblaciones autóctonas que reclaman una devolución de poder a sus comunidades». Pero señala que es clave el acceso al poder «la formulación y aplicación de medidas concretas para promover dicho acceso es tarea tanto del Estado como de la sociedad civil. Solo la participación más amplia posible de todos los niveles de la sociedad en la vida cultural garantiza una vida plenamente democrática»²

Se da el juego entre lo instituido desde el Estado y lo instituyente, que ha de venir de la sociedad civil: es responsabilidad del Estado asegurar que las instituciones públicas promuevan la contribución equitativa de todos los sectores de la sociedad.

Desde el punto de vista de la sociedad civil, el empoderamiento exige el acceso a la información, así como a los canales de expresión, representación y corrección.

Como se construye poder

La ética ha de regir todas las acciones. Básicamente exige cumplir con lo que se dice, no prometer más de lo que se puede hacer y restituir el valor político a la palabra empeñada. Esto conlleva el respeto por el otro —un legítimo otro en la convivencia, al decir de Maturana— a quien se ha prometido y a aquellos con quien se trabaja cotidianamente. Con tal entender como punto de partida, se construye poder:

¹Citado por Ricardo Santillán Gúemes (2000) *El campo de la cultura*: en Olmos-Santillán (2000) **Educación en cultura**, Buenos Aires CICCUS pp. 52-55

² UNESCO (1997): **Nuestra diversidad creativa**, México, Ediciones de UNESCO.

- Informándose e informando. Esto es: recabar la mayor cantidad de datos sobre las actividades culturales y sus posibilidades. En una sociedad inserta claramente en el sistema capitalista, el movimiento de fondos que produce la cultura y la cantidad de gente que ocupa, pueden hablar con bastante elocuencia de la importancia del sector.
- Fortaleciendo y valorizando las expresiones populares que enriquecen el acervo cultural, a través de las cuales, una comunidad afianza y manifiesta su identidad.
- Ocupando y abriendo espacios en el territorio, en las administraciones y en los medios. Para lograr este fin, es necesario tomar en cuenta las siguientes ideas:
 - a) Es casi una perogrullada afirmar que cuanto más despliegue territorial se tenga mayor será el poder con que contemos: cuantas más instituciones haya en el territorio avocadas a la cultura, más posibilidades de acción, de encuentro con la comunidad. La existencia de estructuras en las administraciones públicas con mayor o menor reflejo presupuestario es un factor de peso en la trama de poder. Abrir espacios donde no los haya (creación de centros culturales, bibliotecas, salas; creación de direcciones, subsecretarías, institutos), mejorar lo que existe (ampliaciones, refacciones, modernización de equipamientos; jerarquización, elevación del nivel, de las instancias administrativas) constituyen pasos para la ampliación del poder.
 - b) La presencia sostenida en los medios de comunicación es un buen soporte. Es necesario establecer redes con radios y televisiones comunitarias y alternativas.
 - c) La cuestión es la manera en que se ocupan los espacios: un mal manejo del equipamiento o de una estructura puede ofrecer la excusa para su cierre. No hay que olvidar: para gran parte de la dirigencia, la cultura es un gasto superfluo y es lo primero que habrá de reducirse cuando las vacas del erario adelgacen.

- Integrando jurisdicciones. ¿Cuántas veces las diferentes jurisdicciones que operan sobre un territorio actúan desarticuladas y a veces hasta en franca oposición? Los municipios no se relacionan con la provincia, el Estado nacional va por su lado y todos danzan un patético minué de rivalidades y sospechas; cuando el funcionamiento coordinado podría dar resultados superiores, al optimizar recursos materiales y humanos. Además, como plus, el conocimiento que proporciona trabajar en equipo y sobre todo, la convicción de que la cultura es más importante que las jurisdicciones.
- Atemperando egos. Conectado con el anterior, puede afirmarse que en el área cultural, si se quiere crecer en presencia y poder, habrá de funcionar a pleno «la hoguera de las vanidades». Hoguera para incinerar los egos que dificultan todo entendimiento. Pese a que la «egomanía» no es patrimonio exclusivo del sector de cultura —y nuestros países pueden dar triste testimonio de esto— se trata de terreno fértil para que se desarrolle, en detrimento de las necesidades de integración.
- Exigiendo con la prepotencia del trabajo, no con la queja reiterada y aburrida, que por épocas parece la única manifestación de la «gente de la cultura».
- Generando hechos. Un buen ejemplo son algunos directivos culturales que —sin presupuesto en el organigrama comunal— hacen abrir museos cerrados, lo atienden y limpian ellos mismos hasta conseguir que el intendente municipal designe personal y amplíe el presupuesto; o bien, luchan hasta comprometer a todas las instancias de la gestión pública y privada para reabrir el teatro de la ciudad o generar festivales.
- Tejiendo con otras áreas. No se puede concebir el sector cultural como un compartimento estanco, un mundo cerrado sobre sí mismo. Es preciso establecer acuerdos con otras áreas buscando los puntos de contacto, que habrán de convertirse en nodos de poder. Las universidades, las escuelas, la formación docente, constituyen a simple vista un sector afín. Pero existen nichos para la acción en Obras Públicas, en Salud, en Economía, en Defensa, en Seguridad...

- Movilizando a toda la comunidad. La cultura es demasiado importante para una sociedad como para dejarla en manos de una élite y/o una administración. Movilizar a la comunidad no significa juntar gente en recitales masivos —que se multiplican en épocas de campañas políticas— sino involucrarla en aras de un proyecto común y propio, del que sea verdaderamente protagonista. Esto se logra estableciendo alianzas estratégicas con otros sectores de la comunidad, para realizar proyectos comunes en los que haya responsabilidad compartida, que es una forma del reconocimiento mutuo.

La formación

Para llevar a cabo estos enunciados se requiere personal altamente capacitado, con conocimientos y destrezas especiales. Por eso la formación, que es transversal a todos ellos, deviene en una de las líneas claves para la construcción de poder en el sector cultural. La eficacia y la eficiencia son imprescindibles para crecer desde la gestión. La formación debe apuntar a tres niveles:

- agentes: capacitar es una manera de crear una masa crítica importante para generar conciencia sobre el valor que tiene para una comunidad el desarrollo de sus manifestaciones culturales y presionar, por lo tanto, para que en el área se designen personas idóneas cuando se definen las políticas públicas;
- públicos: para asegurar el tránsito intergeneracional de los valores y aumentar las referencias identitarias;
- artistas: para favorecer el surgimiento y crecimiento de creadores.

Al mismo tiempo, es necesario desarrollar una metodología especial que tome en cuenta la existencia de una sociedad multicultural —dado que gran parte de nuestros países tienen poblaciones de procedencias distintas— y reconozca las diferencias favoreciendo la integración y el respeto mutuo, en momentos en que se dan inquietantes señales de fragmentación.

Una definición clara

Toda estrategia en formación cultural debe partir de una definición clara del concepto de cultura sobre el que se estructurarán las acciones. Porque el plan dependerá exclusivamente del marco en que se inserte: según se conciba a la cultura serán las actividades de capacitación que se organicen.

Un modelo cerrado propondrá programación de artes y espectáculos, bellas letras. Modelo que en sus expresiones más «progresistas» señalará la importancia de «la democratización de la cultura» y la necesidad de «llevarla» a quienes no tienen acceso a ella. El modelo Malraux en la Francia gaullista, es un buen ejemplo: no habrá un solo ciudadano que no tenga a su alcance la posibilidad de acceder al disfrute de las grandes obras del espíritu. Y para eso se abren, a lo largo y ancho del territorio, «Casas de la Cultura»: equipamientos que posibilitan la realización de conciertos, muestras, teatro, cine...

Incluso, en sus variantes más osadas puede llegar a proposiciones como «el Ministerio de Cultura (o el organismo que fuere) debe ser de y para los artistas». En Argentina se realizaron varios intentos de poner en marcha este planteo.

En cambio, un modelo abierto considera a la cultura como «una forma integral de vida creada histórica y socialmente por una comunidad a partir de su particular manera de resolver —desde lo físico, emocional y mental— las relaciones que mantiene con la naturaleza, consigo misma, con otras comunidades y con lo que considera sagrado, con el propósito de dar continuidad y sentido a la totalidad de su existencia»³.

Planificar con un criterio regional de integración

Una política cultural no puede plantearse en la actualidad a espaldas de las dinámicas de internacionalización que se están produciendo. Cuando los países integran bloques regionales, es aconsejable —en realidad, imprescindible— que desarrollen políticas culturales complementarias, que consideren a la región como un todo que necesita conocerse y crecer para mejorar, de manera interna, las condiciones de vida de sus poblaciones y, hacia fuera, su posición en el mundo. Las culturas encuentran los vasos comunicantes con más rapidez que los grupos, que a menudo rivalizan con dureza.

³. Olmos –Santillán (2000): **Educación en cultura**, Buenos Aires, CICCUS, pp.38-73

En este campo, no existen las relaciones idílicas. Hay que desarmar bolsones de prejuicios vinculados a situaciones socioeconómicas y devenires históricos que contribuyeron a la cristalización de estereotipos que dificultan el conocimiento auténtico y, por lo tanto, la búsqueda de objetivos comunes. El argentino arrogante, el brasileño divertido, el mexicano machista, el chileno solapado, el paraguayo cerril, el peruano ladino, el caribeño haragán... son figuras que poco y nada tienen que ver con las verdaderas idiosincrasias de nuestros pueblos y deben desmontarse para que el entendimiento y el desarrollo conjuntos sean posibles. Tarea que ha de conjugarse con las políticas educativas —en especial con los programas de Ciencias Sociales— en donde habría que empezar a considerar las guerras entre nuestros países como guerras civiles y desestructurar los discursos patrioteros en donde el malo de la película será siempre el vecino.

El pasaje del Estado-nación al Estado-región es una forma de enfrentar las restricciones, los efectos negativos y las oportunidades de la globalización y, a la vez, la mejor manera de negociar con otros bloques de poder. Esto, que es ineludible para la concepción de la totalidad de las políticas públicas, en el área de cultura se vuelve vital a la hora de diseñar estrategias de creación y producción.

¿Cómo llegar a estos objetivos si no existe el personal capacitado? ¿Quién puede en nuestros países abocarse a semejante tarea, sin distinción de ámbitos privados o públicos? Aquí aparece el interrogante sobre los contenidos.

¿En qué capacitar?

El grupo de especialistas convocados por el Consejo de Europa, referido por Schwarz(2000) recomienda los siguientes ítems para capacitar al personal de gestión cultural:

- conocimiento sobre arte, historia del arte, estética y teorías culturales;
- conocimiento financiero y habilidades para *fundraising*;
- conocimiento y habilidades para el *marketing*;
- conocimiento económico y jurídico (comprensión del marco legal y del sistema de contrataciones);

- creatividad: manejo de situaciones de cambio y compañerismo;
- habilidades «duras» del gerenciamiento: planificación, toma de decisiones, organización, control;
- capacidades «suaves»: motivación, liderazgo, integración de equipos;
- capacidades de comunicación y divulgación dentro y fuera del sector cultural;
- capacidades para el manejo de proyectos: escritura, ejecución monitoreo y evaluación del proyecto;
- capacidad para el uso de nuevas tecnologías;
- dominio de idiomas.

Considero que además resulta fundamental:

- conocimiento de las culturas locales desde una perspectiva socioantropológica;
- conocimiento sobre políticas culturales;
- capacidad para entrar en relación con los saberes y prácticas populares.

Este último ítem es esencial para el mutuo aprovechamiento del vínculo entre la gestión y la comunidad, puesto que contribuirá a legitimar la gestión ante la gente y la comunidad se beneficiará de una tarea bien implementada. Por ejemplo, ¿sería posible estudiar a fondo las estrategias de organización y supervivencia del Carnaval en el noroeste argentino —que ha resistido todos los embates culturales imaginables, incluida la supresión de los feriados y los impedimentos a todo tipo de reunión durante la Dictadura militar— para emplearlas en la gestión? Esta práctica proviene de la tradición oral y no han sido nunca necesarios los aparatos del Estado para su continuidad. Allí se dan las funciones, las redes, la comunicación, responsabilidades, niveles...

Argentina: lo oficial

Quizás lo que sigue podría tomarse como ejemplo de lo que no debe hacerse en la formación.

La capacitación en cultura en la Argentina no obedece a ningún plan estructurado ni a consenso de ningún tipo. Existen una multitud de ofertas a nivel público y privado pero sin un eje que las articule.

La Secretaría de Cultura de la Nación —que tiene rango de ministerio— ha abierto una subárea de capacitación, dentro de la Coordinación de Acción Federal, dependiente de la Dirección Nacional de Acción Federal e Industrias Culturales. Una minicaja de quinta categoría en este juego de cajas chinas a la argentina, que intenta responder con el mínimo presupuesto a las necesidades de todo un país.

Recordar el axioma: cuanto más líneas tiene la tarjeta de presentación menos relevante es el funcionario. No obstante, funcionarios casi maniatados por la inexistencia presupuestaria realizan encomiables esfuerzos para ofrecer alguna respuesta, aunque sea integrando cursos por un convenio con el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)⁴, con el objetivo de acumular puntaje en sus carreras administrativas. La escasa jerarquía del área muestra que no se la considera de importancia estratégica para la gestión de Cultura.

En el año 2001 la Secretaría de Cultura llevó a cabo un Diploma de Postgrado en Gestión y Política Cultural en convenio con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), que se discontinuó en el 2002 y se retomó en el 2003, ya sin financiamiento del Estado. La experiencia de asociación con universidades no se ha ampliado, no solo en esta área sino tampoco en las demás. La ciudad de Buenos Aires —que cuenta con el presupuesto de Cultura más importante del país— beca a sus agentes en un postgrado en Administración de Teatros que imparte la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, pero no tiene una estructura propia de capacitación dentro de esta área.

En las administraciones provinciales se intentan acciones loables, como las encaradas por la provincia de Santa Cruz, en asociación con la Universidad Nacional de la Patagonia y el plan orgánico el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, que creó una Dirección de Investigación y Capacitación.

La exigencia civil

La sociedad civil hace sus aportes. Por eso aparecen propuestas de universidades públicas y privadas, de fundaciones, de organizaciones diferentes, para suplir las carencias. Cabe señalar que aun cuando en esta lista (que no es de ningún modo

⁴ El INAP impartió las primeras maestrías en Cultura Argentina y en Gestión Cultural en el primer lustro de los 90, luego fueron desarticuladas en la gestión de Claudia Bello (presidencia de Carlos Menem), quien dejó sin embargo un área de capacitación que funcionó con seminarios itinerantes hasta 1999, año en el que el gobierno de De la Rúa – el presidente fugitivo de los cacero-lazos del 2001- la desmanteló.

exhaustiva) se incluyan universidades públicas, no significa que remitan a una política estatal: corresponden a iniciativas de las casas de altos estudios que, en Argentina, son autónomas.

a) Instancias de grado

- Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Universidad Nacional de Mar del Plata (a distancia).

b) Instancias de postgrado

Maestrías y Especializaciones

- Universidad Nacional de San Martín;
- Universidad Nacional de Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, Facultad de Ciencias Económicas;
- Universidad Nacional de Río Cuarto
- Instituto Universitario Nacional del Arte.
- Universidad de Palermo;
- Universidad del Museo Social Argentino

Diplomados

- Fundación Ortega y Gasset;
- Tikal Ideas (una de sus ofertas es por aulas satelitales).

Ocasionalmente se efectúan reuniones y congresos, con cierta espectacularidad por el relieve de las personalidades convocadas —locales y del extranjero— pero sus resultados, recomendaciones, sugerencias, jamás son tenidos en cuenta por las autoridades, que por lo común desconocen el capital humano con el que cuenta el país. También ocurre que cuando los coordinadores de las distintas ofertas formativas se conocen entre sí, acuerdan el aprovechamiento de un especialista extranjero para «sacarle el jugo» repartiendo los gastos.

Pero no hay sistemas de compatibilidades entre las diferentes instancias a pesar de que en muchos casos los mismos docentes dictan similares contenidos. Y esto obedece a que no existen criterios acordados, ya sea para unificar las propuestas o diferenciarlas por especificidades. Las orientaciones responden más a la intuición, al «olfato» del director. Tampoco coinciden los perfiles de los egresados (en algunos casos ni siquiera hay perfil).

En este sentido, cabe señalar el apoyo que en general brindan la AECI, la OEI, UNESCO, los servicios culturales de las embajadas (con especial mención de las de España y Francia) y el Parlamento Cultural del Mercosur (PARCUM), entre otros. Pero falta tejer las redes que permitan estructurar eficazmente esos esfuerzos.

La convocatoria que tienen estas ofertas (la lista no es exhaustiva) demuestra con claridad dos cosas:

- la exigencia de que el área se profesionalice de una vez;
- la visión que desde la sociedad civil se tiene respecto de la cultura como sector relevante para el desarrollo del país, en el doble sentido de que genera empleo y — esto es a mi juicio lo más trascendente— confiere sentido a todo el hacer de la sociedad.

Nos encontramos en un punto neurálgico. La calidad del capital humano será el factor determinante del éxito o el fracaso en la ejecución de una política cultural. Por eso, la capacitación se convierte en una necesidad estratégica.

Bibliografía

Consejo de Europa (1999): *Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre Cultura y Desarrollo en Europa*, Barcelona, Interarts/Península, Colección El Observatorio.

Martinell, Alfons (2002): «La gestión cultural: singularidad y perspectivas de futuro los agentes» en Alvarez, Marcelo y Lacarrieu, Mónica, compiladores(2002) en *La (indi)gestión cultural*, Buenos Aires, CICCUS.

Olmos, Héctor Ariel (2004): *Cultura: el sentido del desarrollo*, México, CONACULTA, colección Intersecciones N°.2

(2004): «Políticas culturales y gestión» en Santillán–Olmos, *El Gestor Cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*, Buenos Aires, CICCUS.

Olmos, Héctor Ariel y Santillán Güemes, Ricardo(2000): *Educación en Cultura*, Buenos Aires, CICCUS.

(2003): *La Educación Artística en una política Cultural*, en Impulso Cultural N°.0, México, SEC, CONACULTA.

Schwarz, Isabelle (2000): «Linking cultural management to local development – The role of transnational cultural networks» en *Interarts*, Barcelona, INCLUDE. The Cultural Manager as Key Agent for Local Development.

UNESCO (1997): *Nuestra diversidad creativa*, México, Ediciones UNESCO

Héctor Ariel Olmos

Héctor Ariel Olmos es profesor en Letras por la Universidad de Buenos Aires y magister en Cultura Argentina por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), de Argentina, diplomado en Cooperación Cultural Iberoamericana, por la Universidad de Barcelona, España. Ha realizado estudios de postgrado sobre Economía de la Cultura

en Francia y en España. Ocupó distintos cargos de conducción en el área Cultura de Argentina. Consultor de instituciones públicas y privadas en cultura y educación, ha asesorado a los gobiernos de distintas provincias de la Argentina, y a organismos de otros países. Actualmente, actúa en diferentes áreas de la gestión al Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires y es profesor en universidades de Argentina, México y Colombia.

Acaba de publicar en *México Cultura: El sentido del desarrollo*, (CONACULTA, colección Intersecciones N°. 2) donde explora las políticas culturales y su gestión en Iberoamérica y *El gestor cultural. Ideas y experiencias para su capacitación* (Buenos Aires, CICCUS) compilación con Ricardo Santillán Güemes, trabajo en el que se entrecruzan las nociones básicas que debe manejar el gestor cultural con la experiencia concreta de diversos profesionales.