

# **LA GESTIÓN CULTURAL EN EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNA OPORTUNIDAD HISTÓRICA PARA SU INSTITUCIONALIZACIÓN**

Antonio Ariño

---

## **Argumentación**

Vivimos inmersos en un cambio de alcance estructural. Voy a presentarlo en dos escenarios: Desde cierta perspectiva, este cambio se puede identificar como la emergencia de un nuevo paradigma cultural, que tiene uno de sus factores constitutivos en la cibercultura; desde otra mirada, observaremos cómo afecta a la manera como se produce y distribuye el conocimiento y cómo comporta una reforma de la educación superior. En estos escenarios, encabalgados uno en el otro, hay que situar la gestión cultural y la aparición en escena de oportunidades para una nueva institucionalización: su transformación en carrera universitaria, en título oficial.

### **Primer escenario: el nuevo paradigma cultural**

He comenzado afirmando que vivimos inmersos en un cambio de alcance estructural ¿De qué cambio se trata? Si miramos las publicaciones que se han venido editando durante la década de los noventa, veremos cómo en muchas de ellas se palpa este sentido de la discontinuidad histórica. Reflejan el sentimiento de que hemos entrado en una nueva etapa civilizatoria, en un nuevo modelo de sociedad, en un nuevo tiempo histórico, pero discrepan o no se ponen de acuerdo en el nombre que habría que darle, en la etiqueta para catalogarla, en la imagen de marca que la identificaría. Tal vez nos falta perspectiva para la buena onomástica, pero estamos convencidos de que vivimos inmersos en transformaciones y turbulencias de una hondura sin precedentes. Se habló hace unos años de modernidad avanzada y otros la calificaron de sociedad postmoderna para indicar que la modernidad había agotado ya su impulso; también se han introducido términos como sociedad de la información o del conocimiento, y más recientemente han aparecido los de sociedad del riesgo, de sociedad global, de la era de la incertidumbre... Lejos de mi pretensión terciar en ese debate aquí y ahora. Pero, estos nombres apelan a diversos rasgos, que son como los pilares de este nuevo universo. Me referiré, aunque con distinto grado de atención, a algunos de ellos.

## 1. La cibercultura

¿Qué queremos decir cuando afirmamos que la sociedad actual es la sociedad del conocimiento y de la información? ¿Acaso el conocimiento y la información no han estado presentes en todas las épocas y en todos los grupos humanos? ¿No ha sido la aplicación de conocimientos a nuevas herramientas lo que ha permitido a nuestra especie pasar de la edad de la piedra a la de los metales, dar el salto de la revolución neolítica y luego el de la revolución industrial, crear ciudades, navegar por los mares, desplazarse a largas distancias, construir rutas comerciales? ¿Qué hay de nuevo hoy? Tal vez sea útil comenzar con algunos datos que arrojan encuestas recientes y que muestran la radicalidad del cambio. Por ejemplo, según la Encuesta Continua de Presupuestos Familiares, en los últimos años se ha producido un cambio en la estructura de consumo de los hogares, con un incremento de un 500% en el gasto destinado a comunicaciones y un 100% en el destinado a esparcimiento, ocio y cultura. Según la Encuesta General de Medios, en España los usuarios de Internet del último mes son el 34% de los individuos, 12 millones y medio de personas.

Las nuevas tecnologías impregnan y se insertan en todo, en los grandes proyectos históricos y en la vida cotidiana: europeos y americanos envían naves a Marte y pequeños robots que viajan durante años gobernados a distancia. Pero también nuestra vida está inmersa ya en artefactos inteligentes de muy diverso tipo: móviles y marcapasos, mp3, gps y portátiles. Como dice Castells, "lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y de la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos" (Castells, 1996: 58).

La integración creciente entre mentes y máquinas, incluida la máquina del ADN, está borrando lo que Bruce Mazlish denomina "la cuarta discontinuidad" (la existente entre humanos y máquinas), alterando de forma fundamental el modo en que nacemos, vivimos, aprendemos, trabajamos, producimos, consumimos, soñamos, luchamos o morimos. "Las nuevas tecnologías de la información, al transformar los procesos del procesamiento de la información, actúan en todos los dominios de la actividad humana y hacen posible establecer conexiones infinitas entre diferentes dominios, así como entre los elementos y agentes de tales actividades. Surge una economía interconectada e interdependiente" (Castells, 1996: 94).

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, como sostiene Thompson, producen una cultura mediada. A lo largo de la historia, la forma de comunicación más usual ha sido la comunicación oral inmediata, basada en la inter-

acción cara a cara. La cultura letrada permitió, recientemente, el desarrollo de procesos de mediación, pero de alcance muy limitado. En la era digital, los mensajes ya no dependen de sus soportes físicos para circular por el hiperespacio. Los signos se han separado de los significantes y la cultura se ha desterritorializado. Por ello mismo, la producción, circulación y recepción de formas simbólicas en las sociedades modernas es inseparable de las actividades de las industrias mediáticas. La mediatización es "el proceso general por el cual la transmisión de formas simbólicas se convierte en crecientemente mediada por los aparatos técnicos e institucionales de las industrias mediáticas" que separan la interacción social del local físico, de manera que la comunicación es posible aún cuando no se comparta un mismo marco espacio-temporal (Thompson, 1990: 162-ss).

La centralidad que han adquirido los medios de comunicación permite afirmar que éstos constituyen hoy el tejido simbólico de nuestra vida y que proporcionan la materia prima para los procesos de comunicación social y construcción de significados. La matriz social de la cultura es electrónica. Vivimos en la cibercultura.

Tal vez resulte prematuro describir sus características sustantivas. Sin embargo, algunos de los cambios e implicaciones que comporta ya se han hecho patentes: En primer lugar, el nuevo sistema cultural, al transportar la cultura a los hogares e impregnar todos los dominios de la vida con sus mensajes, permite una nueva forma de apropiación de imágenes, sonidos y textos, generando nuevas vías de acceso a la información, al saber, al arte, al conocimiento, sin la mediación de otras autoridades (por ejemplo, permite el acceso de los niños y adolescentes al contenido de los media sin la intermediación de los padres y de los profesores). De esta forma, produce una disolución de las fuentes de autoridad y legitimidad culturales precedentes, básicamente del sistema institucional escolar y de las élites que ostentaban la autoridad en el mismo. En el hiperespacio electrónico, toda expresión cultural, con independencia de su valía y su significado, ocupa un lugar y, de forma más precisa, un lugar indiferenciado, en línea, porque todos los contenidos se encuentran en el mismo plano, articulados por la misma sintaxis indiferenciada e indiferenciadora. Por tanto, los portadores tradicionales del canon de legitimidad tradicional o entran en este nuevo espacio que constituye la realidad cultural por autonomía y juegan con sus reglas (lo que supone su aceptación) o quedan fuera de la realidad.

Como sostiene Donnat, esta situación tiene importancia "porque obliga a deshacerse de la idea actualmente todavía vigente según la cual la confrontación directa a las obras de arte constituye el único acceso 'verdadero' al arte y la cultura" (Donnat, 2003). Los nuevos aparatos electrónicos han permitido la emergencia de nuevas formas de apropiación y ofertado nuevos horizontes de consumo cultural en los que los obstáculos simbólicos son menores que en el caso de la frequentación de los equipamientos culturales<sup>1</sup>.

En segundo lugar, este nuevo sistema, de momento, es el patrimonio de las clases más cultas y acomodadas, de un lado, y el territorio "natural" de las generaciones más jóvenes, de otro. Por tanto, aparecen nuevas fracturas sociales, nuevas formas de exclusión, basadas en el capital cultural y en las diferencias generacionales o de cohorte. Hay aquí una nueva ocasión, una nueva urgencia, para replantear las políticas de democratización cultural.

En tercer lugar, el nuevo sistema cultural favorecido por las tecnologías de la comunicación y especialmente por Internet supone un incremento indefinido de la cultura objetiva y un desajuste creciente entre el ser social (la cultura socialmente disponible) y la conciencia (la cultura que un sujeto concreto puede o podría asimilar). Si en una sociedad relativamente tradicional, una persona a lo largo de su vida podía dominar (in-corporar) una parte importante del acervo cultural de su grupo, en la actualidad la distancia entre cultura objetiva y subjetiva se ha hecho incommensurable, porque Internet opera como un acumulador de la totalidad simultánea del acervo cultural de la humanidad, como el depósito sincrónico de todos los escenarios culturales (Appadurai, 2001, 44), mientras que el consumo cultural siempre será subjetivo (ligado a un cuerpo y a su historia) y la recepción cultural, localizada (Thompson, 1995).

**Los medios de comunicación constituyen el tejido simbólico de nuestra vida y que proporcionan la materia prima para los procesos de comunicación social y construcción de significados.**

Además, esta transformación de la relación entre la cultura subjetiva y la cultura objetiva, también comporta una transformación radical de la relación entre el individuo y su comunidad de referencia. No sólo porque aparecen nuevas formas de comunidad y de lealtad -comunidades imaginadas, virtuales, diáspóricas, categoriales, transnacionales, etc.-, sino sobre todo porque el repertorio sincrónico de la humanidad se presenta como una matriz accesible directamente para el individuo en el espacio de su hogar sin la mediación y la autoridad de su red familiar, de su red local, de la autoridad escolar o universitaria, y esta matriz le proporciona recursos simbólicos procedentes de cualquier lugar del espacio y del tiempo con los que configurar su estilo de vida.

## 2. Migraciones y diversidad cultural

Uno de los rasgos más definitorios de la modernidad avanzada (o desbordada) se halla, pues, en la cibercultura. Pero como afirma Appadurai, el otro lo constituyen las migraciones. Cuando se yuxtaponen ambos, "tenemos como resultado un nuevo

orden de inestabilidad en la producción de las subjetividades modernas" (Appadurai, 2001:19). La combinación de dichos fenómenos, en un contexto postcolonial, convierte la gestión de la diversidad en el nodo gravitatorio de la política mundial en todas sus escalas, porque la diversidad del mundo contemporáneo es de una naturaleza radicalmente nueva a las formas de diversidad típicas de las sociedades humanas.

En un libro reciente, afirma Wolton: "el otro ayer era diferente pero estaba lejos. Hoy también es diferente, pero está en todas partes" (2004:13). Cuando las distancias han dejado de ser físicas, cobran relieve las diferencias culturales. Esas diferencias se hacen ahora visibles en cada uno de nuestros vecindarios.

En el periodo colonial, los Estados naciones imponían su legitimidad mediante la homogeneización de las formas culturales singulares existentes en su territorio. La modernización que transmitía el sistema escolar producía unificación cultural y especialmente lingüística; por otra parte, la integración de los inmigrantes, en general, comportaba procesos de asimilación a la cultura dominante de recepción.

La combinación de los flujos de personas y los flujos de signos invalidan las políticas de asimilación y propician la creación de comunidades diáspóricas. Los inmigrantes defienden el derecho a vivir y expresar las culturas de origen en sus nuevos vecindarios y para ello crean las estructuras institucionales necesarias que permiten preservar y defender sus identidades étnicas: "lo característico de la situación actual es la coexistencia en el mismo espacio social y geográfico de individuos pertenecientes a culturas diversas que las practican en esos espacios" (1995: 53-54). O como dice, Geertz, las fronteras ahora comienzan en la piel.

En este contexto, se produce una movilización estratégica de la cultura, o mejor dicho una sustantivización consciente de las diferencias culturales a escala local, nacional, regional o transnacional. "El culturalismo es la forma que las diferencias culturales tienden a adoptar en la era de los medios masivos de comunicación, las migraciones masivas y la globalización" (Appadurai, 2001: 31).

En el plano político, se derivan de ello varias consecuencias: no existe consenso sobre valores universales (y no parece que vaya a haberlo en el futuro) porque hay diferencias que son irreductibles; la convivencia de personas diferentes (defendiendo sus culturas singulares) forma y formará parte del universo social futuro; por tanto, la multiculturalidad será a la vez un hecho, un valor, un derecho y un proyecto político.

### 3. La importancia de la esfera cultural

En la era de la cibercultura, los contenidos son más importantes que sus soportes físicos. Ellos son los que marcan la diferencia. La creatividad puede adquirir una inusitada importancia.

Se asume que Internet y los servicios *online* están provocando la emergencia de prácticas culturales completamente nuevas que transforman estructuralmente el campo cultural en su totalidad.

En la era de las migraciones masivas, las diferencias culturales no son meramente objeto de curiosidad exótica, se hacen visibles en nuestros vecindarios. El culturalismo (no confundir con el culturismo, aunque éste también sea un rasgo muy destacado de nuestro tiempo) ocupa el espacio central del debate y de las políticas públicas.

En la era del comercio global, la cultura se convierte en mercancía y todas las mercancías se culturizan de alguna manera (publicidad, diseño, marketing).

Un indicador de la relevancia de la esfera cultural, se halla en el tamaño y la dinámica del empleo cultural. De acuerdo con una definición amplia, existen en la actualidad, 7,2 millones de trabajadores en el sector cultural de la EU 15; es decir, el 4,6% del total del empleo se encuentra implicado en la producción de productos y servicios culturales.

Desde 1995 a 1999, el sector cultural experimentó una media anual de crecimiento del empleo de 2,1%. Este crecimiento se concentró en áreas en que es importante la demanda de contenido, mientras que se estancó en las industriales.

Se espera que haya un crecimiento importante del empleo en las ocupaciones creativas del sector cultural, puesto que la demanda de productos y servicios culturales están creciendo, tanto en los hogares como en las empresas y organizaciones. El área de distribución también crecerá, pero no al mismo ritmo que el desarrollo de productos culturales. Parece existir una demanda mayor en los productores de contenidos que en el marketing y las ventas.

**Segundo escenario: Este cambio afecta a las formas de producción y distribución del conocimiento. Por tanto, afecta también a la formación y a la concepción de la Universidad.**

Desde hace algunos años, un número creciente de países europeos están tratando de dar una respuesta coordinada a estos retos, apostando por la Europa del cono-

cimiento y programando la consiguiente transformación de la formación universitaria mediante la creación de un Espacio Europeo de Educación Superior.

Tras la constatación de la pérdida de competitividad de la universidad europea en el contexto mundial, el elevado índice de abandono de los estudios, la relativa falta de adecuación entre demanda social y oferta de titulaciones (escasa flexibilidad para responder a las demandas de una sociedad cambiante), y la dispar duración de las carreras en los distintos países europeos que plantea problemas de compatibilidad y transparencia (una misma enseñanza requiere una duración media muy diferente en los diversos países), el proceso de Convergencia apuesta por una reforma en profundidad que gravita sobre tres vértices: aprendizaje autónomo de los estudiantes, comparabilidad de la estructura de estudios, calidad y acreditación.

Desde una perspectiva sociológica, podemos presentar este escenario analizando sistemáticamente los tres estados del conocimiento: a) Como conocimiento incorporado, es decir, interiorizado y apropiado, hecho cuerpo mediante un proceso lento y sólido de socialización; b) como conocimiento objetivado, convertido en bienes tangibles, sea en libros o en apuntes, en bibliotecas o en salas de informática; y c) como conocimiento institucionalizado, que desde la perspectiva universitaria se traduce fundamentalmente en títulos y certificados.

Pues bien, las transformaciones de la universidad han de darse (se dan, de hecho) en esas tres formas de presencia del conocimiento.

3.1. La universidad forma profesionales y personas (ciudadanos), al mismo tiempo y de forma indisoluble (consciente o inconscientemente). La Convergencia Europea supone un cambio en las metodologías de enseñanza. Hemos de abandonar el modelo fordista de universidad que produce titulados en serie y hemos de entrar en un nuevo modelo, personalista, que se orienta hacia la capacitación del aprendizaje autónomo de los estudiantes.

3.2. La universidad debe revisar los materiales que ofrece, las competencias que produce, los resultados que logra, acreditación, calidad.

3.3. La universidad debe revisar la estructura de sus enseñanzas y el catálogo de titulaciones que reconoce y expide. En cuanto al catálogo, de pronto hemos visto cómo las páginas de la prensa se llenan de noticias relativas a la defensa (muchas veces, corporativa) de determinadas titulaciones actualmente vigentes. La convergencia debe suponer una oportunidad para estudiar de forma rigurosa cuáles son las necesidades de formación superior de la sociedad actual y futura y generar respuestas adecuadas a estas necesidades. Una política, en este caso una política educativa, no debería resultar nunca de una suma de intereses, sino de un diagnóstico y de

la consecuente planificación estratégica.

En cuanto a la estructura, Europa propone introducir una distinción en dos niveles con tres ciclos. Dos niveles: grado y postgrado. Títulos y ciclos: Grado, Máster y Doctorado. Los grados tienen por finalidad proporcionar una formación profesional básica.

### ESTRUCTURA ENSEÑANZA SUPERIOR

Grado	1 <sup>er</sup> ciclo	Enseñanzas básicas y de formación general, junto a otras orientadas a la preparación para el ejercicio de actividades de carácter profesional apropiada.
Postgrado	2 <sup>º</sup> ciclo	Máster: formación avanzada, especializada o multidisciplinar, dirigida a una especialización académica o profesional o bien a promover la iniciación en tareas investigadoras.
	3 <sup>er</sup> ciclo	Doctor: formación avanzada en técnicas de investigación. Incluye: elaboración y presentación de tesis.

Mientras que se reserva a los postgrados la formación especializada. Este enfoque, al contrario de lo que ha aparecido en la prensa a lo largo de este año, no supone una desaparición de carreras, sino una reorganización de las mismas. La universidad debe analizar su entorno, observar qué sucede en la sociedad y aportar respuestas adecuadas a los cambios que ésta experimenta. ¿Demanda la sociedad una hiperespecialización desde el principio, para todo tipo de trabajos o por el contrario encontramos que actualmente cuando se definen los perfiles profesionales de determinadas titulaciones se solapan en gran medida? Si es así, parece razonable que haya un único título de grado, un título sólido, y que sobre el mismo se asienten postgrados de formación profesional especializada.

### Los actores de la obra: los gestores culturales

Hemos presentado los escenarios: cambios de paradigma cultural; cambios en la formación superior. ¿Qué lugar y qué papel existe aquí en estos escenarios para los gestores culturales? ¿Qué estatus pueden tener en este marco?

1. En primer lugar, no cabe la menor duda que en las sociedades complejas contemporáneas, donde la dimensión cultural, la esfera cultural y los productos culturales, adquieren singular importancia, junto a la gran diversidad de empleos del sector cultural, se precisa también desarrollar tareas especializadas orientadas a promover, propiciar, favorecer, estimular la participación y la creatividad cultural.
2. ¿De qué tareas especializadas estamos hablando? En primer lugar, quisiera dejar

claro que se trata de tareas que no son patrimonio, de ninguna manera, de ese territorio amplio que llamamos las HUMANIDADES, ni tampoco de los ARTISTAS. Las disciplinas clásicas, las ciencias humanas, no gozan aquí de ningún privilegio. El gestor cultural no se deriva como por un automatismo del amor a la cultura ni del genio artístico. Sin pretensiones de ser exhaustivo, diré que las tareas siguientes (véase el cuadro) encuentran su espacio propio en las CIENCIAS SOCIALES.

<b>La gestión cultural presupone...</b>		
Capacidad para <b>DIAGNOSTICAR</b> situaciones	Conocimiento de las demandas y necesidades de una población.	El gestor cultural no es un ventrílocuo. No habla en nombre de los ciudadanos. Utiliza procedimientos científicos para conocer sus opiniones, demandas, hábitos, estilos de vida.
Capacidad de <b>PLANIFICAR</b> servicios	Elaboración de planes estratégicos con objetivos (misión y visión), propuestas, contenidos, catálogos.	El gestor cultural no es un mero notario de lo existente. Aunque tampoco es un futurólogo. Pero no hay planificación sin tensión entre un objetivo perseguido en nombre de determinados valores y una situación dada, alejada de ellos.
Capacidad de <b>GESTIONAR</b> recursos	Gestión de recursos financieros, equipos humanos y recursos organizativos, al servicio de unos objetivos.	El gestor cultural no es un francotirador. Trabaja en red. Tiene que aprender a tomar decisiones en un entorno cooperativo.
Capacidad de <b>COMUNICAR</b> programas	Está en contacto con la realidad por múltiples canales comunicativos. Entre otros instrumentos, sin duda, dispone del marketing.	El gestor cultural no es un narciso. No puede ser egocéntrico ni endiosado. No es un artista.
Capacidad de <b>EVALUAR</b> resultados	Analizar críticamente lo realizado.	El gestor cultural no es un dios. No está por encima del bien y del mal. Por tanto desarrolla procedimientos sistemáticos para evaluar (interna y externamente) lo que su servicio hace.

Todas estas competencias son desarrolladas por diversas ciencias sociales (psicología, economía, sociología, ciencias de la comunicación) que tienen estatus universitario. Por tanto, la inserción de la gestión cultural como formación especializada de rango universitario me parece incuestionable. Del mismo modo, quiero insistir en el carácter transversal de la preparación del gestor cultural. Y en que no existe, desde este punto de vista, ninguna primacía, para las humanidades. Al contrario.

Pero esto no es todo. Las ciencias sociales no agotan las competencias que requiere el gestor cultural. Porque no hablamos de cualquier tipo de gestión. No, no. Hablamos de gestión CULTURAL. Y aquí el calificativo no es secundario, si no sustantivo.

¿Cuál es el contenido de la gestión cultural? Obvio: la cultura. Pero esta obviedad no debería ser engañoso. El automatismo de la respuesta, no debería evitar la reflexión. Y aquí las humanidades, unas humanidades con garra, para el siglo XXI, tienen mucho que decir. Mucho que aportar. Porque la cultura tiene que ver con la ciudadanía. Sloterdijk ha reclamado recientemente la urgencia de "provocar a la masa que está dentro de nosotros" y "llama a tomar partido contra ella" para liberar la diferencia que encierra la cultura "hacia lo mejor" (Sloterdijk, 2001: 99). La cultura tiene que ver con el ideal, con la virtud, con la prosecución de la perfección, o si se prefiere, con un lenguaje más al día, con la emancipación y la autonomía humanas.

Pero, por ello mismo, la formación para la gestión cultural no se nutre sólo de las ciencias sociales, ni de las humanidades, sino también de la ciencia política. Política en el sentido más noble de la palabra: gestión de la *polis*.

3. Por tanto, el perfil profesional del gestor cultural se caracteriza por su carácter transversal, por ser un profesional de la frontera, mejor aún de las fronteras, que se mueve como pez en el agua en la fertilidad de las hibridaciones: no es un artista, ni un economista, ni un psicólogo social, ni un filósofo, ni un sociólogo. Desde este punto de vista, no tiene patria, no puede ser corporativo. Se nutre de las aportaciones de estas disciplinas, pero está más allá de sus fronteras disciplinares, de sus intereses de cuerpo o de colegio profesional. Mira al pasado (le importa mucho la historia), pero sólo a través del retrovisor, porque el volante le lleva hacia el futuro. Por ello, la gestión cultural debe ser un título universitario especializado, al cual se pueda acceder desde diversas titulaciones previas. Es un destino al que conducen muchas autopistas.

4. La Convergencia Europea es una ocasión extraordinaria para institucionalizar la gestión cultural como formación de postgrado oficial. En concreto, creo que estamos en inmejorables condiciones para lanzar una propuesta de carácter modular del tenor siguiente. Un postgrado oficial de gestión cultural en Europa puede estar con-

formado por una formación inicial diferenciada en función de la procedencia diversa de las personas que accedan al mismo.

Núcleo común	Equipamientos
	Industrias
	Artes escénicas
	Patrimonio
	Investigación

Debe constar, en segundo lugar, de un núcleo central donde se aborden los contenidos específicos de la gestión cultural. En tercer lugar, puede contar con un número de créditos de salida que den lugar a especializaciones concretas, como puede ser la gestión de equipamientos culturales, la gestión de artes escénicas, la gestión del patrimonio cultural, la gestión en desarrollo local, etc. y, por qué no, una salida investigadora orientada al doctorado.

Creo que en los próximos años existe una oportunidad histórica para esta institucionalización. Los dos escenarios citados -cambio del paradigma cultural y cambio en la formación superior- presentan condiciones inmejorables. Quienes en este momento realizan tareas de gestión cultural, sea cual sea su procedencia, pueden contribuir a lograrlo.

## Colofón

Concluiré con unas apreciaciones sobre lo que anteriormente denominé la dimensión política. He de reconocer que al hablar de gestión cultural tengo en mente un modelo. Un modelo instrumental: el gestor cultural es un báculo y una brújula.

La gestión cultural de que hablo tiene prioridades. No se ocupa en primer lugar de los grandes artistas, de los creativos afamados, de aquellos que tal vez pasen a engrosar los diccionarios, las encyclopedias y la historia del arte. No los corteja, ni los mimá, ni los sufraga dispensiosamente. Pero tampoco los ignora o los desprecia cayendo en un democratismo vulgar. De ellos, rescata la visión de una utopía y excluye cualquier elitismo aristocrático.

La gestión cultural que tengo en mente no se somete a la lógica del entretenimiento; no está compulsivamente obsesionada por las colas, el volumen, la cantidad, los placeres, los impactos mediáticos. Pero tampoco ignora que, en el mundo contemporáneo, todos somos consumidores. Y que no hay emancipación antes del consumo (en la pobreza), sino más allá de él y a partir de él.

La gestión cultural que propongo no claudica ante la apología de los culturalismos y la apoteosis de las diferencias, porque piense que todo es cultura. Pero no puede desconocer que toda la vida social está hecha de significados, transida de creencias y de valores distintos y hasta opuestos. Y que sólo la negociación puede hacer que se comuniquen y entiendan.

La prueba del algodón de la gestión cultural se halla en su capacidad para crear las condiciones sociales en las que el mayor número posible de personas y especialmente quienes poseen menor capital cultural puedan ampliar sus expectativas, desarrollar sus cualidades creativas, percibirse como seres humanos capaces de dar sentido a su existencia. En suma, genera oportunidades para el mayor número.

Es en este sentido, en el que afirmo que el gestor cultural es un báculo.

Digo también que es una brújula. Y para explicar esta última metáfora, evocaré un relato de Borges, *El libro de arena*: Ciento día, el relator del cuento recibe la visita de un vendedor de biblias. Éste, entre su catálogo de ofertas, lleva un libro especialmente sagrado. Se lo ofrece a su cliente, quien lo abre al azar: la página par tiene el número 40.514 y la impar, el 999. En realidad, las páginas no siguen un orden consecutivo. Pero el libro tampoco tiene principio ni fin. Cuando trata de localizar la primera página, encuentra que siempre se interponen varias hojas entre la portada y sus dedos. "Era como si brotaran del libro", dice. Y lo mismo sucede cuando intenta alcanzar el final. "No puede ser", exclama; y el vendedor le replica: "No puede ser, pero es. El número de páginas de este libro es exactamente infinito. Ninguna es la primera; ninguna, la última. No sé por qué están numeradas de ese modo arbitrario. Acaso para dar a entender que los términos de una serie infinita admiten cualquier número... Si el espacio es infinito estamos en cualquier punto del espacio. Si el tiempo es infinito estamos en cualquier punto del tiempo".

En la cibercultura, tiempo y espacio se han transformado radicalmente. La nueva sociedad red ha expandido al infinito los signos, los textos y los símbolos. El conjunto de la experiencia humana, pasada, presente y futura, queda encerrado detrás de la pantalla, pendiente del encendido o apagado de un botón. ¿Cómo navegar en este mar de la información infinita y atemporal sin perder el sentido, sin desorientarse? Este nuevo territorio, esta nueva matriz de la cultura, nos proporcionan también la metáfora de lo que debe ser un gestor cultural: la brújula de ciudadanos que tienen que construir el significado de su existencia en estos mares incommensurables. Báculos y brújulas. Tan sólo eso. Pero nada menos que eso.

Antonio Ariño  
Universitat de València

## NOTAS

1. Una consecuencia que se deriva de aquí para los estudios culturales mediante encuestas, es que mientras se sigue preguntando con cierto detalle sobre el uso de los equipamientos tradicionales, no se aborda de forma detallada y minuciosa todo el campo de las nuevas prácticas culturales, por tanto, la diversidad creciente resulta invisible para nuestros instrumentos de observación.

## BIBLIOGRAFÍA

- APPADURAI, A. (2001). *La modernidad desbordada*. Méjico, FCE.
- ARIÑO, A. (1997). *Sociología de la Cultura*. Barcelona, Ariel.
- BARKER, Ch. (2003). *Televisión, globalización e identidades culturales*. Barcelona, Paidós.
- BAUMAN, GERT (2001). *El enigma multicultural*. Barcelona, Paidós.
- BAUMAN, Z. (2001). *La sociedad individualizada*. Madrid, Cátedra.
- BAUMAN, Z. (2002). *La cultura como praxis*. Barcelona, Paidós.
- BAUMAN, Z. (2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid, Siglo XXI.
- BERGER, P. L. y HUNTINGTON, S. (2002). *Globalizaciones múltiples. La diversidad cultural en el mundo contemporáneo*. Barcelona, Paidós.
- CASTELLS, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. Madrid, Alianza.
- EAGLETON, TERRY (2001). *La idea de cultura. Una mirada política sobre los conflictos culturales*. Barcelona, Paidós.
- GARCÍA CANCLINI, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Barcelona, Gedisa.
- HANNERZ, U. (1992). *Cultural complexity. Studies in the Social Organization of Meaning*. Nueva York, Columbia University Press.
- HANNERZ, U. (1998). *Conexiones trasnacionales. Cultura, gente, lugares*. Madrid, Cátedra.
- HELD, D. y MCGREW, A. (1999). *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*. Cambridge, Polity Press.
- HELD, D. y MCGREW, A. (2003). *Globalización/Antiglobalización*. Barcelona, Paidós.
- KYMLICKA, WILL (1999). *Ciudadanía multicultural. Una teoria liberal dels drets de les minories*. Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya.
- LAHIRE, B. (2004). *La culture des individus*. Paris, La Découverte.
- THOMPSON, J. B. (1990). *Media and modernity*. Polity Press.
- TOMLINSON, J. (1999). *Globalización y cultura*. México, Oxford University Press.
- TOURAINÉ, A. (1997). *¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes*. Madrid, PPC.
- WARNIER, J.P. (2002). *La mundialización de la cultura*. Barcelona, Gedisa.
- WOLTON, D. (2004). *La otra mundialización. Los desafíos de la cohabitación cultural global*. Barcelona, Gedisa.