



# La profesionalización de la gestión cultural. La experiencia pionera CLACDEC

**Carlos Enrique Guzmán Cárdenas**

Instituto de Investigaciones de la Comunicación de la Facultad de Humanidades y Educación  
y Coordinador del Programa de Postgrado Maestría en Gestión y Políticas Culturales  
de la Universidad Central de Venezuela. Observatorio Venezolano de Políticas Culturales  
en la Universidad Central de Venezuela.  
[ovepoliticasculturales@gmail.com](mailto:ovepoliticasculturales@gmail.com)

Artículo recibido: 03/06/2021. Revisado: 16/09/2021. Aceptado: 08/10/2021

**Resumen:** El objetivo de este estudio es hacer una caracterización general del ecosistema cultural de capacitación, formación disciplinar y profesionalización de la gestión cultural, desde una perspectiva histórica, con particular atención a la creación y funcionamiento del Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC), fundado en 1975 en el marco del Primer Curso Interamericano de Administradores Culturales, como primera experiencia de formación a los agentes y profesionales del sector cultural-creativo que se realizaba en América Latina y el Caribe (ALC) con la cooperación financiera de la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). La información contenida en esta investigación, que supone una primera fase descriptiva, se ha organizado realizando un mapeo histórico de factores asignados a la formación y profesionalización de la gestión cultural que dispensan algunas premisas de heterogeneidad explicativa y los efectos significativos del CLACDEC como centro pionero y red de discusión, encuentro y formación de agentes culturales en ALC.

**Palabras clave:** CLACDEC; formación; gestión cultural; profesionalización.

The professionalization of cultural management. The CLACDEC pioneering experience.

**Abstract:** The objective of this study is to make a general characterization of the cultural ecosystem of training, disciplinary training and professionalization of cultural management, from a historical perspective, with particular attention to the creation and operation of the Latin American and Caribbean Center for Cultural Development (CLACDEC ), founded in 1975 within the framework of the First Inter-American Course for Cultural Administrators, as the first training experience for agents and professionals in the cultural-creative sector that took place in Latin America and the Caribbean (LAC) with the financial cooperation of the Organization. of American States (OAS) and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). The information contained in this research, which involves a first descriptive phase, has been organized by carrying out a historical mapping of factors assigned to the training and professionalization of cultural management that dispense with some premises of explanatory heterogeneity and the significant effects of CLACDEC as a pioneering center and network for discussion, meeting and training of cultural agents in LAC.

**Keywords:** CLACDEC; training; cultural management; professionalization.

305



## Introducción

### El valor público de la cultura como sujeto estratégico de gestión

La cultura en un sentido mucho más restrictivo es considerada como el conjunto de producciones o de productos (bienes y servicios) culturales. Y lo que se denomina el **sector cultural-creativo** alcanzará un conjunto de dominios, campos, sectores, sub-sectores, actividades y funciones muy amplio de los productos culturales y creativos. La cultura como “sector” podrá ser entendida como el conjunto de instituciones, programas y recursos mediante los cuales los Organismos Gubernamentales llevan a cabo labores de planificación, coordinación y evaluación de acciones referidas directamente a ciertos procesos, áreas y manifestaciones culturales.

Esta puntuación conceptual implica diferenciar entre diversos tipos de procesos y diferentes áreas o campos culturales. Ambos aspectos constituyen lo que podríamos denominar, a efectos de este artículo, el **universo cultural a fines de**

306

### la planificación, administración y gestión cultural.

En lo que respecta al ámbito de los procesos, las experiencias indican la necesidad de realizar una triple diferenciación: a) procesos culturales en sentido estricto, b) procesos instrumentales de apoyo a la planificación, administración y gestión cultural, y c) procesos sociopolíticos implicados en la dimensión cultural del desarrollo.

Como derivación de esta heterogeneidad (dominios, campos, sectores, sub-sectores, actividades y funciones), las estadísticas reflejarán las divergencias y la falta de compatibilidad de las diferentes definiciones de los productos culturales. Entonces, **¿cómo estructurar** y gestionar el campo cultural? Podemos señalar que existen más de 26 modelos a nivel internacional, regional y nacional, desde el Modelo del Ciclo Cultural en el Marco de Estadísticas Culturales (MEC-2009) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en adelante, UNESCO), pasando por el modelo europeo ESSnet-Culture (2012) y la taxonomía del Campo Cultural del Convenio Andrés Bello (CAB, 2015), hasta las Cuentas Satélites de Cultura de algunos países, con distintos sistemas de clasificación cuando se desea elaborar una taxonomía de las actividades de creación,

producción, manufactura y distribución de bienes y servicios de lo cultural-creativo, lo que nos obliga a realizar una sectorización armonizada de la información disponible sobre sus ramas y subramas.

Detrás de cada expresión cultural se encontrarán procesos de oferta y demanda, donde la creación, producción, difusión y comercialización de bienes y servicios culturales ponen en marcha un conjunto de operaciones en su **dimensión sustantiva**: vinculadas a la dinámica cultural institucional, relacionadas con los procesos culturales básicos e incidentes en los procesos socio-políticos de desarrollo cultural, como en su **dimensión formal y administrativa**: según su ubicación en la direccionalidad, grado de organización y duración y, en función de la responsabilidad institucional, que se materializan en generación de empleo, riqueza y conocimiento. Partiendo de la definición operacional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) del empleo cultural, se puede apreciar la irradiación de lo cultural a otros sectores no culturales desde un centro constituido por “ámbitos creativos básicos” o “expresiones culturales principales” pero que conjuntamente conforman el sector cultural-creativo.

Al combinar creatividad y bienes, nace una nueva clase de productos conocidos como “bienes y servicios creativos”, de los cuales, algunos creen, los “bienes y servicios culturales” constituirían un subgrupo conformado por productos de contenido artístico o cultural además de creativo. Es así como surge la definición de las industrias creativas que, conjuntamente con las industrias culturales, las identifica, respectivamente, como aquellas industrias que implican creatividad en su producción, incorporan un cierto grado de propiedad intelectual y transmiten un significado simbólico.

Todo ello hace que el sector cultural-creativo sea estratégico por el valor intrínseco, instrumental e institucional de la cultura (Observatorio Vasco de la Cultura 2017) capaz de contribuir a la apreciación del **valor público de la cultura**. En este sentido, el quehacer cultural (dimensiones configuradas por las manifestaciones socioculturales) tomará una dimensión profesional y se ve implicado de inmediato con aspectos vinculados directamente: a) al desarrollo de los procesos culturales, b) relacionados con tecnologías sociales de intervención cultural en la realidad, c) relativos al desarrollo del talento humano, d) sociopolíticos de los desarrollos culturales, administrativos y gerenciales. Un entramado de actividades en el que intervienen creadores, productores,

gestores e intermediarios, profesionales, técnicos, empresas, administraciones, asociaciones y público. En definitiva, que contará con la creatividad como su principal materia prima.

Tenemos, por tanto, que estas características han provocado que lo cultural-creativo se convierta en un sector de atención pública prioritario y muy atractivo desde el punto de vista de las políticas de empleo y formación de recursos humanos. Según estudios internacionales, el sector cultural-creativo, en los últimos años –antes de la pandemia del COVID19–, ha mostrado tasas de crecimiento y de generación de ocupación cultural muy superiores a la media del resto de cualquier economía nacional. Pero además, los profundos cambios que se han producido desde la segunda mitad de los años noventa con el advenimiento de una economía creativa, de una economía de la cultura o de la creatividad, han dado lugar al surgimiento de **nuevas exigencias en las profesiones culturales** –de carácter formal, no formal e informal–, más innovadores y experimentales que cumplan la función de generar un valor agregado, desde la formación artístico-creadora (al propio proceso de profesionalización de la creación), para la apreciación popular y social de las culturas, técnica cultural-creativo como técnica-administrativa, intermediario y para la gestión cultural, sin menoscabo del interés de las iniciativas que están más orientadas al apoyo de las prácticas amateurs.

En este contexto, el sector cultural-creativo se presenta como uno de las columnas en un proceso de cambio tendente a la redefinición de una nueva economía basada en la creación. Ello exigirá nuevos modelos de gestión e innovadores perfiles profesionales.

Con el fin de aprovechar todo el potencial económico y de desarrollo de la cultura, los operadores y profesionales culturales actuales y futuros deben poder adquirir y desarrollar habilidades y competencias artísticas, creativas, tecnológicas, técnicas y de gestión que les permitan expresar y plasmar su creatividad, transformarla en actividades, bienes y servicios económicamente viables y gestionar eficazmente empresas, instituciones o eventos culturales (museos, festivales, emprendimientos y pymes culturales, etc.). En este sentido, cabe destacar la relevancia de la formación técnica, indispensable en el sector cultural, pero también en gestión cultural ya que, si bien identificar posibles fuentes de in-

gresos, cuadrar presupuestos y administrar una organización son habilidades compartidas con otros sectores económicos, las particularidades del sector exigen contemplar dimensiones específicas de la cultura de forma que la capacidad empresarial y de gestión reforce la capacidad artística. (UNESCO, 2014, p.50)

En tal sentido, la gestión cultural, “el cual se asocia con la cobertura más amplia de los procesos de la administración cultural así como con las funciones del quehacer cultural” (Guédez, V., 1995, p.111), en el marco de este requerimiento aparecerá en la agenda pública de los gobiernos –desde los enfoques económico, sociopolítico e instrumental– como ocupación cultural, laboral y económica, propicia para gestionar políticas públicas dirigidas a “la participación en el ámbito cultural tomando como puerta de acceso la creación, promoción, difusión, preservación o consumo de las expresiones artísticas, el patrimonio cultural o los servicios culturales” (Mariscal Orozco 2019, p.165), dotada de estrategias y actuaciones eficaces que refuerzen la identidad, visión y adelanto de un país; fortalezcan los programas culturales, impulsen los procesos creativos y potencien tanto la diversidad como la riqueza cultural.

La formación de los agentes que son claves para el sector cultural, respondiendo a los requerimientos que hoy plantean nuestras realidades, bajo la perspectiva de la cultura pública, aspira a aportar nuevas formas de producir y de aplicar los conocimientos, de generar ideas, de implementar prácticas culturales innovadoras. Implica articular cultura y política, y pensar las políticas de la cultura como políticas públicas, incluyendo nuevos conocimientos. Pero no solo ello, sino también y centralmente, supone desarrollar herramientas y estrategias en pos de llevar adelante debates públicos y participativos con el objeto de producir trabajos colaborativos en las comunidades. (Urraco, J., 2017, p.9)

### **Reconocimiento progresivo a la formación y profesionalización de la gestión cultural**

Ahora bien, los criterios de organización curricular, así como las herramientas, habilidades

y competencias que se utilizan en la formación administrativa y para la gestión cultural, son tan variados como los contextos sociales que los exigen. Sin embargo, no hay dudas que en la formulación e implementación de políticas públicas culturales aún existe una enorme distancia entre los actores culturales, la profesionalización en gestión cultural y los trabajos relativos al desarrollo humano sustentable y la aplicación del enfoque basado en derechos humanos (EBDH). Cabe reducir esta distancia por medio de programas de formación continuos, ya sean a través de estudios conducentes a grado académico, de pre-grado o postgrado tales como Especialización Técnica, Especialización, Maestría, Doctorado y Posdoctorado, o bien, estudios no conducentes a grado académico, como Cursos de Ampliación y de Actualización, Cursos de Perfeccionamiento Profesional o Diplomados, para la formación y desarrollo del recurso humano en los dominios, campos, circuitos y áreas culturales.

Desde esta recomendación, desarrollar programas de capacitación y acompañamiento vinculados no solamente con la expresión artística o creativa, “sino con aspectos relacionados con la profesionalización y el desempeño global de sus actividades (oferta, demanda, gestión, financiación) y/o la gestión de la propia carrera profesional” (Gobierno Vasco, 2019, p.24) por parte de algunos agentes culturales como las instituciones culturales (bibliotecas públicas, museos, sociedades literarias, asociaciones culturales, etc.) y las instituciones educativas, públicas y privadas, que forman a los propios agentes culturales (artistas, periodistas, comunicadores, bibliotecólogos, gestores culturales, etc.), es una prioridad que, cada día, cobra mayor importancia.

La Convención de la UNESCO sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales del 2005, único tratado internacional que insta a las Partes a integrar la cultura en sus políticas de desarrollo, contempla como objetivo número 1 a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Agenda 2030 (ODS), apoyar sistemas sostenibles de gobernanza de la cultura para lo cual se requiere prestar apoyo a programas de asistencia técnica encaminados a fortalecer las capacidades humanas e institucionales de los países en desarrollo.

A nivel latinoamericano, el impulso dado a la gestión cultural en los últimos sesenta años surge en gran medida de los enfoques promovidos por organismos internacionales tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Edu-

cación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y sus versiones regionales como la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Convenio Andrés Bello, entre otros. De igual modo, una serie de acciones realizadas por los agentes del campo cultural: instituciones gubernamentales, gestores, universidades y organizaciones gremiales (formales y no formales) (Mariscal Orozco, 2015, p.97)

Los antecedentes, para algunos países de la zona, surgen de los procesos de intervención cultural con una mirada desde la promoción y participación de los procesos de las culturas populares y la necesidad de atender el sector cultural contemporáneo de forma cualificada y competitiva. Las prácticas en estas formaciones especializadas se inician en seminarios, cursos y encuentros sobre gestión cultural, y avanza actualmente hacia la consolidación de ofertas a nivel profesional, con la promoción de diplomados y el diseño en curso de postgrados y estudios de pregrado o licenciatura en desarrollo cultural. (Martinell Sempre, A., 2006, p.73)

Cabe destacar, una de las instituciones pioneras impulsada por la OEA, como lo fue el **Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural** (en adelante, CLACDEC). A través de los logros de sus proyectos y programas, en función de las necesidades del sector cultural-creativo latinoamericano, y con el apoyo de los Estados de América Latina y el Caribe (ALC), contribuyó en el transcurso de los 26 años de funcionamiento institucional hasta su cierre en el 2004 a formar más de 2.864 agentes culturales que han multiplicado sus efectos en sus respectivas instituciones, en sus países y en la región. Esta acción de profesionalización en gestión cultural es producto, entre otros aspectos, de la **recomendación n° 40** emanada del **Informe Final de la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales en América Latina y el Caribe**, efectuada en 1978, donde se expresa a los Estados miembros que “en el diseño y ejecución de sus programas tengan en cuenta la experiencia del CLACDEC en la formación de Recursos

Humanos para el sector cultural”. En 1985 realizó el Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administración de Servicios Culturales de donde surgieron una serie de recomendaciones a fin de diversificar las acciones formativas. En este sentido, y haciendo énfasis en cinco áreas curriculares que generaron cinco Programas Permanentes de estudios, de los cuales dos estaban dirigidos a Latinoamérica y el Caribe para graduados y extensión, favoreció a futuro a crear una red sistemática de animadores, promotores y gestores culturales que permitió consolidar políticas culturales y mecanismos de enlace eficientes para la descentralización e integración latinoamericana, a través de talleres, seminarios, cursos especializados, servicios de cooperación técnica y múltiples publicaciones; una sólida labor de formación y desarrollo de profesionales capacitados en gestión cultural en toda ALC.

Sin embargo, para comprender el desarrollo de la institucionalidad de la formación en gestión cultural en Iberoamérica emergen algunos factores (véase, Tabla n° 1), que desde una perspectiva histórica explicarían el reconocimiento de atender la formación a los operadores y profesionales del sector cultural-creativo.

**Tabla N° 1**

**Factores asignados a la Formación y Profesionalización de la Gestión Cultural. (Heterogeneidad Explicativa)**

AUTOR	FACTORES PARA LA FORMACION Y PROFESIONALIZACION DE LA GESTION CULTURAL	AÑO
Gabriel Matthey <i>La Gestión Cultural en Chile, a pasos de su ‘segunda generación’</i>	Así y todo en Chile aún falta profesionalizar la gestión cultural. Si bien ya existen diferentes instituciones que la imparten, falta que se la reconozca, instale y valide como legítima profesión. Necesitamos profesionales que ejerzan responsable y pertinente el oficio que, como contrapeso al fenómeno de la globalización y amenaza de uniformación, cada día se hace más im-	2013 <b>309</b>

	prescindible para nuestro desarrollo a escala humana, local y comunitaria. (p.10)		
Ministerio de Cultura de Perú  <i>Lineamientos de Política Cultural 2013-2016</i>	Un eje principal del fortalecimiento institucional es la asesoría que se brinde en temas de gestión y política cultural. El Ministerio debe posicionar-se como un actor importante en la capacitación de gestores culturales, quienes serán los encargados de liderar Proyectos de política cultural en los ámbitos locales y regionales. Con este fin destina capacidades y esfuerzos para consolidar criterios y prácticas comunes de política cultural a lo largo y ancho del país (...) Al mismo tiempo, un trabajo eficiente de gestión cultural requiere permanentes investigaciones académicas, investigaciones aplicadas y un sistema de información que recoja y ordene datos y estadísticas sobre los grupos e instituciones culturales que trabajan en el país, sobre los hábitos culturales de la población, sus formas de vida, problemas y necesidades, sobre los espacios culturales con los que se cuenta y sobre el resultado de los proyectos que comienzan a implementarse. (p.15)	2012	y de gestores de la cultura. Un mundo difícil de abarcar si al mismo tiempo nos referimos a las bellas artes, al cine, al teatro, a la música, a la danza o al diseño artístico, por citar algunas de las especializaciones más reconocidas. (p.115)
		Alcaldía de Medellín  <i>Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020</i>	La continuidad y estabilidad de los procesos culturales pasan por una gestión cultural y un sector cada vez más fuerte, cualificado, preparado y con reconocimiento y respaldo social e institucional, a la par que por la cualificación de los ciudadanos en dicho proceso. (...) Fomento de la formación en gestión cultural para el fortalecimiento de las organizaciones culturales (...) Mejorar la calidad de los programas de formación en gestión cultural y campos afines que den cuenta de estudios técnicos de las características que la formación debe tener en este campo para que los egresados contribuyan a la mejor planeación y gestión. (pp.57,162 y 186)
		Ministerio de Cultura del Ecuador  <i>Gestión cultural: Hacer posible un sueño comunitario Cuadernos Didácticos 4</i>	(...) Este desafío exige que los gestores culturales, con diferentes bases identitarias, adquieran conocimientos administrativos, estéticos, económicos, legales y de comunicación social para la efectividad de su desempeño. El gestor cultural es quien asume estas tareas. Para desarrollarlas con mejores impactos sociales, actualmente se han destinado numerosos recursos para la formación de profesionales en la gestión de programas y proyectos culturales. (p.28)
OEI  <i>Un proyecto cultural para la década de los Bicentenarios. El desarrollo de la Carta Cultural Iberoamericana.</i>	Programa 8. Formación en todos los ámbitos culturales. La formación en el campo cultural es de una enorme amplitud, pues incluye las ofertas universitarias, la educación técnico-profesional, la especialización de artistas, la formación en gestión cultural y la actualización permanente de profesionales de las artes	2011	2009

Gobernación de Antioquia  <i>Plan departamental de Cultura 2006-2020</i>	Más allá de la animación sociocultural y de la sensibilización social, se plantea la necesidad de incentivar el desarrollo de conocimientos pertinentes en los gestores culturales de la región, la formación estética en cuanto formación de la sensibilidad para aprehender y expresar el mundo, y la adopción de herramientas que les posibiliten entender los entornos socioculturales que habitan, diseñar procesos cualificados que estimulen la transformación de esas realidades, de modo que pueda lograrse una verdadera valoración social de la cultura como fundamento de la construcción social, con la participación creativa de todos los ciudadanos. (p.31)	2006	Ministerio de Cultura de Colombia  <i>Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010</i>	1. En general el personal que gestiona, formula y evalúa los planes culturales en departamentos y municipios es heterogéneo, variable y en muchos casos no tiene el nivel de calificación requerida. Esto conlleva a un enfoque operativo improvisado y carente de planeación, a que se desconozcan los procesos presupuestales que intervienen en cultura y las fuentes de recursos y mecanismos para generarlos o conseguirlos, y a que exista escasa formulación y gestión de proyectos de cooperación entre las regiones, entidades nacionales y organismos internacionales.  2. La mayoría de los programas de educación formal, no formal e informal en gestión cultural y campos afines son de baja calidad, no corresponden a un estudio técnico de las características que la formación debe tener en este campo y los egresados no han contribuido a una mejor planeación y gestión. (pp.37-38)	2002
Gobernación de Antioquia  <i>Plan departamental de Cultura 2006-2020</i>	La capacitación en cultura deberá trascender en una verdadera <b>formación cultural</b> , que incida de manera positiva en los cambios y en las transformaciones que demandan los nuevos escenarios de construcción cultural. (p.32, negrillas del autor)	2006			
Gobierno de Mendoza  <i>Plan Estratégico CulturaxMendoza 2005-2010</i>	Debe fortalecerse la capacitación de los gestores culturales, entendiéndolos como verdaderos motores de la participación y el desarrollo comunitario, brindándole asistencia técnica y financiera para el cumplimiento de su misión. (...) se tenderá a inculcar la importancia de la formación específica en gestión cultural. (pp.85-86)	2005	Ministerio de Cultura de Colombia  <i>Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010</i>	(...) formar una generación de relevo para que el sector disponga de un equipo técnico especializado de alta calidad en la formulación y gestión de proyectos culturales. Para esto se requiere que el MC, junto con el Ministerio de Educación Nacional, defina unos estándares mínimos de calidad y encuentre mecanismos para lograr que instituciones de alta categoría ofrezcan programas de formación en gestión cultural, al igual que el estableci-	2002

	miento de convenios con las universidades para promover la elaboración de tesis, investigaciones y pasantías en el sector cultural. Los responsables de los procesos e instituciones culturales deben entrenarse en el diseño y la gerencia de políticas públicas de manera que el sector logre no sólo consolidarse, sino también tender los vínculos que naturalmente lo relacionan con los distintos sectores del desarrollo (pp.46-47)		
Comisión Presidencial para la Reforma del Estado Venezolano (COPRE)  <i>La Cultura en un Proyecto de Reforma del Estado</i>	(...) La profesionalización de la gerencia cultural garantizará la idoneidad de los directivos y la continuidad en la gestión. Con este liderazgo se podría colocar a la cultura en la agenda de problemas prioritarios del Estado sin necesidad de cambiar el status administrativo del CONAC. Una gerencia profesionalizada estará en condiciones más apropiadas para coordinar los desarrollos autónomos de los diferentes entes que realizan la actividad. (p.62)	1987	Comisión Presidencial para la Reforma del Estado Venezolano (COPRE)  <i>La Cultura en un Proyecto de Reforma del Estado</i>
Lourdes Yero  <i>Cambios en el campo cultural en Venezuela. Privatización y Pluralidad</i>	Se ha conformado una brecha creciente entre un grupo de profesionales de alto nivel con formación muy ‘internacional’ y profesional y el resto que no logra alcanzar estos niveles en sus centros, y que enfrentan un creciente desplazamiento y dificultad de ubicación profesional. Este grupo altamente calificado modifica el ‘ethos’ tradicional de los trabajadores culturales, los orienta mucho más hacia el profesional con actividad en el mercado cultural que el artista creador	1988	y menos mercantil que era más característico en etapas anteriores. (p.18)

**Fuente:** Elaboración propia. 2020.

El escritor y gestor cultural venezolano Antonio López Ortega nos dirá que (1994),

La gerencia cultural ha operado por sus propios fueros, ha tomado herramientas de aquí y de allá, ha construido su sentido propio de lo administrativo, ha entendido el concepto de la profesionalización, ha logrado deslastrarse –sobre todo en el Estado- del influjo político, ha sabido crear sus propios mecanismos de adiestramiento, ha conseguido apropiarse de métodos y razones que sólo pertenecían a las culturas empresariales, ha entendido quizás que la obra de arte y el artista son especímenes extraños y los ha tratado con delicadeza y comprensión, se ha vuelto incluso tema de debate y hasta razón de ser instructores y asesores. ¿Qué más suerte desearle que la ella misma se ha forjado? (p.28)

#### De la planificación a la animación, promoción, administración y gestión de la cultura

Las denominaciones a lo largo del tiempo han sido distintas: promoción cultural, animación cultural, agencia cultural, administración cultural y hasta gerencia cultural. Lo cierto es que la gestión cultural es, sin duda, multifacética

y no es sencilla. Para algunos autores, la gestión cultural incluye y asimila las denominaciones de animadores y promotores culturales. Es por ello que nos proponemos exponer en este apartado (véase, Tabla n°2) algunas premisas conceptuales, como heterogeneidad explicativa, cómo ha sido el tratamiento conceptual en Latinoamérica a la profesionalización en gestión cultural entre 1987-2015, las cuales favorecen la formación técnica-administrativa y para la gestión cultural del sector cultural-creativo dirigido a la comunidad cultural en su sentido más amplio formal y no formal, tanto a nivel técnico y profesional.

**Tabla N° 2**

**Premisas conceptuales básicas sobre la promoción, animación, administración y gestión cultural. (Heterogeneidad Explicativa)**

AUTOR	TRATAMIENTO CONCEPTUAL	AÑO
Carlos Leonel Escudero Sánchez y Juan Román Encalada Orozco <i>El Fundamento Social de la Gestión Cultural</i>	La gestión permite transformar la realidad cultural de comunidades, territorios o mercados, a través de acciones que potencian, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales. Por tanto, puede potenciar <b>procesos participativos</b> en distintos grupos sociales. En los espacios administrativos y sociales de la cultura se articulan durante el desenvolvimiento de las políticas culturales porque al tratarse de procesos donde los elementos subjetivos tienen un peso considerable. Su condicionamiento por las relaciones sociales dominantes explica la lógica con que se la concibe, su finalidad, medios, los ámbitos y las actitudes que adopta frente a la realidad. (p. 87)	2015
Claudio Di Girólamo <i>Estado y proyección de la gestión cultural en Chile</i>	(...) hoy la gestión cultural vive un momento crucial, que demanda decisiones en varios niveles de poder, tanto en el ámbito público como en la sociedad civil, que incidirán directamente en las proyecciones y la influencia que este nuevo rol tenga en el proceso cultural de nuestro país. (p.14)	2013
Gabriel Matthey <i>La Gestión Cultural en Chile, a pasos de su 'segunda generación'</i>	(...) la gestión cultural ha adquirido un alcance bastante más amplio y profundo, con bases efectivamente antropológicas y sociológicas, que permiten entenderla y asumirla como una ' <b>gestión de procesos</b> '. Esto implica que cada parte que se gestiona debe articularse sistémicamente con las demás, dentro del todo orgánico y continuo que es el universo cultural. (...) Su principal propósito es contribuir al 'desarrollo humano', a la identidad, sentido de pertenencia, autoestima y compromiso de las comunidades o pueblos con su propia dinámica cultural. Es decir, se trata de colaborar con aquellos procesos que sintonizan con la matriz cultural y ethos –origen y destino– del imaginario colectivo, de tal manera de enriquecer la vida individual y social –los fundamentos existenciales para un mejor vivir–, lo cual otorga sentido y trascendencia; valor, capital simbólico y proyección al territorio donde se vive (y/o trabaja). (pp.8-9)	2013
Febran Carrero <i>Gestión Cultural en el Ecuador</i>	(...) aquella acción que asegura creativamente los <b>derechos culturales</b> desde las artes, las memorias, y los patrimonios,	2012

	y media entre las distintas culturas. (p.38)		
Ministerio de Cultura de Colombia  <i>Manual para la Gestión de la Cultura</i>	(...) si se parte de una concepción de cultura como cultivo de la mente humana, lo que interesa desde este enfoque a la gestión cultural es la <b>producción y consumo de bienes culturales y artísticos</b> . En este sentido, hacer gestión cultural consiste en: <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar una institución vinculada a la actividad cultural.</li><li>• Rescatar y proteger el patrimonio.</li><li>• Promover el cultivo de las artes.</li><li>• Ejecutar programas que divulguen las distintas expresiones artísticas.</li><li>• Democratizar el acceso a las artes.</li><li>• Fomentar la creación de contenidos propios y de calidad a través de los medios de comunicación. (p.7)</li></ul>	2012	
Ministerio de Cultura de Colombia  <i>Manual para la Gestión de la Cultura</i>	(...) la <b>administración de recursos</b> con una finalidad concreta. La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados. Así como no se identifica una única y definitiva definición de cultura, tampoco se identifica una única definición de gestión cultural. (p.6)	2012	
Alcaldía de Medellín  <i>Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020</i>	<p>La <b>gestión cultural</b> es ante todo un <b>proceso de creación</b>. En la gestión de lo cultural no se trata de instrumentalizar la diferencia cultural por parte de las poblaciones para tener acceso a los bienes de la cultura, sino aportar a la construcción de <b>nuevos códigos culturales desde la diferencia</b>. El desafío de la gestión cultural supone la construcción de otras formas de producción y apropiación de códigos de satisfacción, restaurar las formas de mirar el mundo, superando la administración cultural y asumiendo responsabilidades éticas y políticas.</p> <p>Gestionar lo cultural es gestionar procesos culturales que se configuran permanentemente y nos configuran. (p.47)</p>	2011	
Ministerio de Cultura del Ecuador  <i>Gestión cultural: Hacer posible un sueño comunitario Cuadernos Didácticos 4</i>	<p>La gestión cultural provee conocimientos para incentivar la participación, la <b>democratización</b>, la expansión de la creatividad artística y la generación, circulación, consumo y acceso a los productos culturales o valores agregados, en función de la demanda social en la diversidad. (...)</p> <p>La aplicación de la gestión cultural incluye una extensa área de acción, participación y cooperación, que viabiliza no solo el adelanto sociocultural sino también el económico y político. (pp.29)</p>	2009	

Alfons Martínez Sempere <i>Gestión Cultural y desarrollo: Claves del desarrollo</i>	<b>La gestión cultural</b> constituye un planteamiento instrumental para el <b>desarrollo humano</b> si se fundamenta con un concepto abierto y operativo de la cultura y si toma en cuenta los rasgos identitarios de las sociedades en que se ejerce. (p.13)	2008		de los productos de la industria cultural para el mejor beneficio de la sociedad venezolana.(p.101)	
Gobernación de Antioquia <i>Plan departamental de Cultura 2006-2020</i>	<i>Gestar</i> consiste en desarrollar una tendencia individual y colectiva en la dirección de los procesos culturales que están en la base del plan y que deben planearse y promocionarse. (p.31, cursivas del autor)	2006		Alfons Martínez Sempere <i>La Gestión Cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro.</i>	2001
Gobierno de Mendoza <i>Plan Estratégico Cultura Mendoza 2005-2010</i>	La <b>gestión cultural</b> , como <b>herramienta de articulación multidisciplinaria</b> , implica en muchos casos la promoción social y comunitaria. Asimismo, se constituye como una <b>instancia de mediación entre la oferta y la demanda cultural</b> . De allí se desprende la importancia del Estado en su participación y compromiso. (p.25)	2005		Rafael Arráiz Lucca <i>La Gerencia cultural y el fuego de la vanidad</i>	1993
Mario Sanaja e Iraida Vargas <i>Razones para una revolución</i>	La <b>gestión de la cultura</b> deberá tener como meta estimular la elaboración, el desarrollo y la ejecución de programas de cultura popular y académica, la conservación y promoción del patrimonio histórico y cultural en todas sus expresiones, la promoción y el estímulo de museos de la cultura venezolana en sus diferentes acepciones, bibliotecas y centros culturales para el fomento de la cultura en el sector rural popular y en todos los sectores de la sociedad urbana, y evaluar la calidad	2004		Carlos Martínez <i>La administración aplicada al campo de la cultura</i>	1990
				Óscar Cáceres Soto <i>Notas aproximativas acerca de la gerencia cultural</i>	1989

	nancieros, recursos humanos, sistemas de información, comunicación empresarial, aspectos psicosociales e intersubjetivos del comportamiento laboral, cultura corporativa, decisión y logística, política y entorno social. (p.5)		
Comisión Presidencial para la Reforma del Estado Venezolano (COPRE)  <i>La Cultura en un Proyecto de Reforma del Estado</i>	La <b>planificación cultural</b> como actividad directriz lleva a la definición de funciones planificadoras y programáticas en coordinación con los ámbitos estadales y locales, y en vinculación con los numerosos entes en una actividad armónica.(...) A través de la planificación es posible definir <b>qué debe hacerse dentro de un proyecto cultural nacional y en qué orden de prioridades</b> , algunas normas para regir la vinculación entre el organismo y la actividad de las instituciones, grupos y actores sociales y fijar pautas para la racionalización en la asignación y el uso del presupuesto cultural. (pp.63-64)	1987	estímulo que se otorga a la acción cultural, busca crear condiciones individuales y sociales que impulsen una determinada forma de vida. Una cultura democrática comprende desde las relaciones familiares, de pareja, y laborales hasta las formas de comunicación y producción cultural (pp.47-48)
Comisión Presidencial para la Reforma del Estado Venezolano (COPRE)  <i>La Cultura en un Proyecto de Reforma del Estado</i>	La <b>promoción cultural</b> , impulsa la <b>creatividad e innovación</b> y asegura las condiciones para un mayor disfrute de los bienes culturales por parte la población. Incrementar la producción y el consumo cultural significa poner en práctica acciones e iniciativas coordinadas en el tiempo en un proceso orgánico progresivamente distintos niveles. Este quehacer cultural, se asumirá como una práctica cotidiana que propicie formas de participación democrática. El fomento y	1987	En efecto, el gestor cultural reúne rasgos de todas estas posturas mencionadas en los que variarán y se pondrán en foco según sea el área del sector cultural-creativo y el contexto en que se muevan. En relación a la problemática expuesta, nos planteamos acudir a varias definiciones elaboradas por expertos y algunos criterios institucionales que aportan una visión conceptual de la gestión cultural, para luego, apreciar y caracterizar su desarrollo desde el enfoque de la profesionalización. Atendiendo algunas de las definiciones sobre gestión cultural de los últimos diez años (véase, Tabla nº 3), se puede observar elementos comunes y divergentes que ponen de relieve la complejidad de la tarea de elaborar una definición integradora. No se pretende abarcar la diversidad de definiciones conceptuales, sino más bien aquellos que signifiquen la producción de cambios, reformas o transformaciones, como heterogeneidad explicativa, que merecen ser subrayadas como referencias históricas.

**Fuente:** Elaboración propia. 2020. Negrillas nuestras.

### La profesionalización de la gestión cultural

En efecto, el gestor cultural reúne rasgos de todas estas posturas mencionadas en los que variarán y se pondrán en foco según sea el área del sector cultural-creativo y el contexto en que se muevan. En relación a la problemática expuesta, nos planteamos acudir a varias definiciones elaboradas por expertos y algunos criterios institucionales que aportan una visión conceptual de la gestión cultural, para luego, apreciar y caracterizar su desarrollo desde el enfoque de la profesionalización. Atendiendo algunas de las definiciones sobre gestión cultural de los últimos diez años (véase, Tabla nº 3), se puede observar elementos comunes y divergentes que ponen de relieve la complejidad de la tarea de elaborar una definición integradora. No se pretende abarcar la diversidad de definiciones conceptuales, sino más bien aquellos que signifiquen la producción de cambios, reformas o transformaciones, como heterogeneidad explicativa, que merecen ser subrayadas como referencias históricas.

**Tabla N° 3.**

### Definiciones de Gestión Cultural. (Heterogeneidad Explicativa)

AUTOR	DEFINICIONES	AÑO
UNESCO  <i>Manual Atalaya. 3.1. Gestión Cultural</i>	La <b>gestión cultural</b> abarca el conjunto de saberes y de prácticas de gestión en los ámbitos de las artes y la cultura.	s.f.

	<p>En tanto que ciencia, la gestión refleja un corpus de teorías, de conocimientos y de métodos prestados de la economía, de las humanidades, de las ciencias sociales, del marketing, de las ciencias de la administración, de las finanzas, etc. La especificidad de la gestión cultural, en el sentido más amplio, remite a la especificidad de un campo (o de un sistema de actividades) y de productos (materiales e inmateriales) así como servicios “que no son mercancías o servicios como los demás (UNESCO, como se citó en González Rueda &amp; Ben Andrés).</p>		
Carlos Enrique Guzmán Cárdenas	<p><b>La gestión cultural o de lo simbólico</b> refiere a un conjunto de procesos socio-administrativos y sociopolíticos, que se desarrolla en el funcionamiento público cultural de alguna organización, los cuales en ningún momento deben ser interpretados como interventores de los contenidos y mensajes culturales, mediante la cual se definen y seleccionan cursos alternativos de acción, objetivos y medios, para la adopción de políticas, planes, programas y proyectos dirigidos a crear mecanismos e instrumentos para el desarrollo armónico de los diferentes procesos, áreas y funciones culturales, identificándose claramente los beneficiarios directos de tales acciones y precisándose los ámbitos físico-espaciales donde se localizaran dichas acciones, estableciendo las condiciones favorables del libre desenvolvimiento del hecho cultural en</p>	2020	<p>sentido estricto, dentro de un decidido y marcado clima de libertades -artísticas y culturales- y garantías sociopolíticas, en un marco conceptual de <b>equidad cultural</b> que estima que el valor público de la cultura es inherente al desarrollo de las capacidades y potencialidades humanas para la realización de la vida en sus diferentes etapas; que es un servicio público económicamente productivo y un instrumento social de cambio catalizador de la identidad e incluyente de la sociedad en su conjunto, corrigiendo las desigualdades y compensando las asimetrías sociales, haciendo énfasis en la significación de valores relacionados con sostenibilidad, preservación, diversidad, creatividad, solidaridad y derechos culturales.</p>
	<p>Gabriel Cisneros Abedrabbo</p> <p><i>El papel del Estado en el fomento socio cultural</i></p>		<p><b>La gestión cultural</b> es una articulación de herramientas, procesos y sentimientos para vincular a los creadores y los públicos; a los creadores con los creadores; a los bienes patrimoniales con los públicos, desde una institucionalidad sea esta pública, privada o comunitaria que permita que las construcciones estéticas y patrimoniales tengan el mejor acer camiento a la mayoría de ciudadanos de un territorio. Digo que a las herramientas y procesos se suman sentimientos, ya que los gestores deben entender la naturaleza profana, etérea y humana del bien o servicio cultural en el que gestionan su quehacer. Para muchos la gestión cultural es una psiquiatría social de las es</p>

	téticas y los patrimonios frente al ser. (p.193)			
Gabriel Matthey  <i>La Gestión Cultural en Chile, a pasos de su 'segunda generación'</i>	En términos técnicos, entonces, hoy la <b>gestión cultural</b> se puede entender como el conjunto de operaciones necesarias para poner en marcha y/o en desarrollo y valor un determinado 'proceso cultural', al servicio de un territorio humano específico y delimitado –sea físico, corporativo, virtual y/o simbólico– en base a un plan de acción con objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo (enfoque tridimensional), articulados y coherentes entre sí, compatibles con las necesidades, intereses y motivaciones reales (auténticas) de las personas involucradas. Su principal propósito es contribuir al «desarrollo humano», a la identidad, sentido de pertenencia, autoestima y compromiso de las comunidades o pueblos con su propia dinámica cultural. (p.8)	2013		comprendiendo la especificidad del mundo cultural y las implicaciones que tiene la cultura para la sociedad.
Enrique Banús  <i>La gestión cultural es clave para el desarrollo de una sociedad</i>	La <b>gestión cultural</b> es aquella labor profesional de quienes ponen en contacto a la cultura con la sociedad y no lo hacen como críticos o como educadores, sino a través de una programación cultural y unos proyectos culturales. Esto puede suceder de muchas maneras: fomentando la participación en actividades culturales, gestionando proyectos que nacen desde la iniciativa ciudadana, ayudando a desarrollar las posibilidades culturales de un grupo determinado, etc. La gestión cultural implica la utilización de todos los elementos habituales de gestión, pero	2013	Ministerio de Cultura de Colombia  <i>Herramientas para la gestión cultural pública</i>	Se entiende por <b>gestión cultural</b> el conjunto de acciones de dirección, coordinación, planificación, evaluación, seguimiento y ejecución destinadas a facilitar, promover, estimular, conservar y difundir las diferentes actividades y manifestaciones culturales en condiciones de libertad y equidad, orientadas a fomentar el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el mejoramiento de los estados de bienestar de las personas. También se puede relacionar el concepto de gestión cultural con la capacidad de generar, en función de situaciones concretas, las mejores oportunidades de desarrollo cultural, sabiendo 'ver y escuchar' la realidad del territorio, interpretándola y tomando las decisiones correctas en el momento oportuno. (pp.10-11)

Ministerio de Cultura de Colombia <i>Herramientas para la gestión cultural pública</i>	procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad. Dentro de sus propósitos está, facilitar y estimular la creación individual y colectiva; promover el disfrute de las expresiones, manifestaciones y los bienes culturales dentro de la comunidad; fomentar la formación y la investigación; desarrollar la dimensión legal y constitucional en el ámbito de la cultura e incrementar y resolver asuntos financieros de la vida de la cultura. De cada una de las nociones de cultura se deriva un enfoque y una manera diferente de <b>hacer gestión cultural.</b> (p.7)	2012	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile <i>Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal</i>	Hablar de gestión se refiere a la existencia de una serie de pasos metodológicos para llevar adelante objetivos. La gestión incluye, entre otros, un proceso administrativo que se desarrolla en el funcionamiento de alguna organización o que se emprende al querer concretar alguna idea y transformarla en proyecto. (...) La <b>gestión cultural</b> implica desarrollar un proceso metodológico dirigido a cumplir los objetivos en el ámbito cultural, con una visión de transformación permanente. La gestión avanza sobre un proceso administrativo, más allá de la racionalización de los recursos, con una proyección y movimiento continuo tanto de los objetivos, planes, actividades y tareas emprendidas para cumplir el fin. (pp.11-12)	2011
Alcaldía de Medellín <i>Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020</i>	La <b>gestión cultural</b> puede entenderse como uno de los mecanismos que permiten a la ciudad organizar todos aquellos procesos formulados para que cumplan con los objetivos para los cuales fueron planteados y contribuye a la mejor planeación y gestión de lo cultural en la ciudad, permitiendo articular los planes de cultura	2011	José Luis Mariscal Orozco <i>Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México</i>	(...) la <b>gestión cultural</b> es un campo multidisciplinario que articula conceptos, metodologías, elementos técnicos y financieros para el análisis e intervención de una organización social dada, a partir del diseño, implementación y evaluación de estrategias desde el ámbito cultural. (p.6)	2011
	nacional, regional, comunales y corregimentales existentes. Así mismo, hace posible ahondar en la comprensión de los públicos como actores y ciudadanos, y no solo como consumidores de cultura, motivando así la revisión de las ofertas culturales que tiene la ciudad, para que atiendan al contexto, de manera que estén dirigidas a la demanda manifiesta y propendan a la cualificación permanente de dicha demanda. (pp.133-134)		Lucía Polet Castillo Vital e Iván Juárez Granados <i>La Gestión Cultural desde la perspectiva de nuevos gestores</i>	De acuerdo a todo lo anterior, podemos atrevernos a definir la <b>Gestión Cultural</b> como el ejercicio de acciones sistémicas que permiten la realización de actividades, como la facilitación y mediación de procesos y requerimientos, así como la administración de los recursos tanto materiales, como humanos o técnicos, es la organización de modos de proceder, es la toma de decisiones, es tomar	2011

	<p>lugar en la participación de y generación de políticas culturales, es en esencia coadyuvar a Crear Cultura, mediante el resultar de sus acciones. La Gestión Cultural, es ejercer en toda la extensión de la palabra el derecho de ser ciudadanos(...) (p.76)</p>		
Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales  <i>Código Deontológico de la Gestión Cultural</i>	<p>La <b>Gestión Cultural</b> es un proceso organizativo de promoción e intermediación, que utiliza la eficiente administración de recursos en un determinado contexto para ofrecer bienes y servicios culturales.(p.4)</p>	2009	<p>creación, difusión y expresión artística y los logros que se quieren alcanzar para su desarrollo es el campo de acción de la gestión. Por otro lado, si se aborda un concepto amplio de cultura, las acciones se traducirán en abarcar distintos campos de trabajo, artes, culturas originarias, cultura juvenil, participación, grupos vulnerables u otros. Enfocar orienta al campo de trabajo de la gestión, da sentido a la <b>gestión cultural</b>. (p.10)</p>
Alfonso Hernández  <i>El gestor cultural en formación continua</i>	<p>(...) la <b>organización del trabajo</b> plasmado en un proyecto dentro de los tiempos previstos, los objetivos, las metas y los costos calculados en la planificación estratégica, en la cual están involucrados todos los recursos de la organización cultural. Tiene como referente permanente los significados y acciones que dinamizan la vida cultural de personas y de grupos.</p>	2009	<p>Alfons Martínez Sempere  <i>La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación</i></p> <p>Pero más allá de los debates teóricos, la finalidad de la <b>gestión cultural</b> está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social (...) la gestión cultural tiene que ver con el fomento y reconocimiento de las prácticas culturales, la creación artística, la generación de nuevos productos, la divulgación con la promoción de los significados y valores de las expresiones culturales y, la preservación de la memoria colectiva y conservación de los bienes culturales (p.77-78).</p>
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile  <i>Guía para la gestión de proyectos culturales</i>	<p>(...) disciplina a partir de la necesidad de dar respuesta a un ámbito de la sociedad no resuelto y en constante crecimiento y movimiento. El mundo creativo -representando la cultura- tiene una serie de consecuencias en las relaciones y las dinámicas sociales, económicas y políticas de los pueblos, espacio necesario de abordar a través de una función que oriente e impulse su quehacer y desarrollo. El enfoque de cultura tiene directas consecuencias en la gestión; si se piensa sólo en las artes, la gestión de los procesos que desarrolla la</p>	2009	<p>J. L. Ben Andrés  <i>Los modelos de la gestión cultural</i></p> <p>(...) la <b>gestión cultural</b> [se entiende] como el conjunto de herramientas y metodologías empleadas en el diseño, producción, administración y evaluación de proyectos, equipamientos, programas o cualquier otro tipo de intervención que dentro del ámbito de la cultura creativa se realiza [...]</p>

	con la finalidad de crear públicos, generar riqueza cultural o potenciar su desarrollo cultural en general. (Ben, como se citó en De León, 2005, p.26).				
Ministerio de la Cultura de Venezuela  <i>Manual de normativas técnicas de los museos</i>	La <b>gestión</b> , en su sentido más amplio, puede ser definida como la capacidad que poseen las organizaciones de demostrar que realizan el uso más eficaz y efectivo posible de los recursos que tienen a su alcance para lograr los objetivos planteados. (...) En el ámbito de la cultura, la gestión podría definirse como la administración de los recursos de una organización ‘cultural’ con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción. (p.13)	2005	Ministerio de Cultura de Colombia  <i>Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010. Documento Conpes 3162</i>	La <b>gestión cultural</b> comprende la articulación, dirección y coordinación de la planeación, ejecución y evaluación de programas, procesos, asociaciones, instituciones y actores culturales. La gestión es el mecanismo por el cual el Estado organiza todos los procesos para que cumplan con los objetivos para los cuales fueron formulados. En consecuencia, en épocas de restricciones fiscales la gestión se hace aún más importante como mecanismo para compensar la falta de recursos. (p.37)	2002
Jorge Bernández López  <i>La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos</i>	La complejidad de la definición de ‘ <b>gestión cultural</b> ’ es obvia. Únicamente sobre la palabra cultura es difícil ponerse de acuerdo. (...) En los países de habla inglesa, además se suele hablar de ARTS management y no de CULTURAL management, y eso también nos debería hacer reflexionar sobre si la definición de gestión cultural equivaldría a gestión artística o de las artes (...) ¿qué diferencia la gestión de la cultura de la gestión de otros bienes y servicios? La gestión de la cultura es, de hecho, igual que la de cualquier otro bien de la economía, pero con una serie de especificidades que hacen de la gestión cultural una técnica de gestión con personalidad propia. (pp.3 y 5)	2003	Alfons Martinell Sempere  <i>La Gestión Cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro.</i>	Y específicamente en el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector productivo se encuentra en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresivas. La <b>gestión de la cultura</b> implica una valoración de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos. La gestión de la cultura ha de encontrar unos referentes propios de su acción adaptándose a sus particularidades y encontrar una forma de evidenciar, de forma muy diferente, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación. (pp.12-13)	2001

Víctor Guédez <i>Gerencia, Cultura y Educación</i>	(...) la <b>gestión cultural</b> atiende a un uso genérico, el cual se asocia con la cobertura más amplia de los procesos de administración cultural así como con las funciones del quehacer cultural. (...) Al aceptar esta determinación encontramos que los procesos de la administración de la acción cultural no son esencialmente diferentes a los que se emplean en la dirección general de una organización. En su esquema más simple, ellos se identifican con la planificación, la coordinación, la evaluación y la dirección. (...) Por otra parte, encontramos las distintas dimensiones del quehacer cultural (...) Específicamente, pensamos en las dimensiones de animación, creación, divulgación y preservación. (pp. 111-113)	1995	Víctor Guédez y Carmen Méndez <i>Formación en Gestión Cultural</i>	La <b>gestión cultural</b> es el conjunto de acciones que potencian, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad. Es un trabajo organizado, es decir, con sentido. Hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo de los procesos culturales. (p.256)	1994
Graciela Pantín <i>El rol del Gerente Cultural: un reto de responsabilidad social</i>	La dinámica de la <b>gestión cultural</b> incide desde la fase de la concepción de una idea, la elaboración de un proyecto, su desarrollo y evaluación. Pero, igualmente debe incluir una toma de conciencia y el conocimiento de las prioridades del entorno, del impacto social de su acción y de la incidencia de las relaciones políticas y económicas. (p.13)	1994		En esta perspectiva los retos actuales que demanda la formación en gestión cultural en Iberoamérica suponen un recorrido que combine <b>contexto cultural, conocimiento transversal y especialización técnica</b> , recogiendo un amplio contenido de temas donde se tenga la posibilidad de aprehender una visión completa y profesional del sector cultural que proporcione enfoques, métodos y técnicas, tanto desde una perspectiva básica como estratégica. Con todo, en el caso de los 33 países de América Latina y el Caribe (ALC), los resultados obtenidos hasta la fecha del estado actual del ecosistema cultural de capacitación, formación disciplinar y profesionalización de la gestión cultural, nos indican <b>asimetrías que diferencian y condicionan el perfil profesional y de formación en gestión cultural de los países de ALC</b> además de ponerse en relieve insuficientes y variados programas de formación continua técnica-administrativa y para la gestión cultural, dirigido a la comunidad cultural en su sentido más amplio, con o sin formación universitaria, que buscan una sistematización de sus experiencias, habilidades, conocimientos, y saberes en el ámbito de la gestión cultural.	
Antonio López Ortega <i>Creación artística y gerencial cultural</i>	La <b>gerencia cultural</b> no debería ser otra cosa -y aquí nos aventuramos con una primera definición- que el mecanismo que, lejos de condicionar la obra de arte, facilita su visión y conocimiento. Solo que este conocimiento es complejo y puede estructurarse de diversas maneras.(p.27)	1994		Han transcurrido sesenta años de construcción de la institucionalidad cultural de muchos países de América Latina y el Caribe. No obstante, la inestabilidad, interrupción o paralización de algunos programas dirigidos a la formación técnica administrativa en el área cultural ha dificultado, la consolidación y el reconocimiento social de las profesiones asociadas a la gestión cultural.	

recen ser subrayadas como referencias históricas de construcción de la institucionalidad cultural en el dominio de la formación artístico-creadora, técnico-artística como técnica-administrativa y para la gestión cultural. Ciertamente, como apunta Mariscal Orozco (2019, p.166), la gran mayoría de los gestores culturales se han formado desde la práctica básicamente en cuatro ámbitos de desempeño: lo gubernamental, lo asociativo, empresarial y académico. Cabe resaltar, desde una perspectiva histórica, con un enfoque descriptivo, el caso del CLACDEC que pudiera delinear las particularidades de la formación y profesionalización de la gestión cultural en América Latina y el Caribe.

#### **La formación pionera del Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (1978-2004) en Gestión Cultural**

Una de las instituciones más representativas y pioneras que abarcará a los 33 países de América Latina y el Caribe (ALC) será el **Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC)**. Surgió formalmente en 1978, pero su génesis está en 1975 cuando se crea el **Centro Interamericano de Formación de Recursos Humanos para los Servicios Culturales**, una oficina de Coordinación Educativa adscrita al Instituto Nacional de Cultura y Bellas Artes (INCIBA). Apareció en 1975 como consecuencia del Primer Curso Interamericano de Administradores, emprendido por la Organización de Estados Americanos (OEA), el INCIBA y la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública de Venezuela. A partir de la creación del Consejo Nacional de la Cultura (CONAC) en 1976, esa oficina se transformó en

el Centro Interamericano para el Desarrollo Cultural (CIPADEC) y en 1978 adquirió el nombre de CLACDEC como producto de una reunión en la cual estaban representados los países angloparlantes del Caribe.

Bajo la dirección en sus inicios de Dardo Cúneo (1975-1977), luego Evangelina García Prince (1977-1984),

Gertrudis Rojas (1984-1989) e Isa Cisneros de Sapene (1989-2001), su creación es sin lugar a dudas un hecho importante que respondió a necesidades reales del área cultural de América Latina y el Caribe, dentro de la gran parquedad de instituciones que para el momento capacitaban en gestión cultural y que la UNESCO-OEA trataban de satisfacer. Sería en las siguientes décadas la piedra angular de los modelos de formación y capacitación cultural para muchos latinoamericanos —incluyendo a países angloparlantes del Caribe, España y Portugal— ya que sus egresados multiplicaron la experiencia en diversos contextos.

En los veinte años de funcionamiento del CLACDEC, egresaron **607 profesionales** destacando países como Colombia (26), Chile (24), Ecuador (22), Argentina

(21), Brasil (20), Costa Rica (20), México (20), Panamá y Perú (17 cada uno), República Dominicana (16), El Salvador y Guatemala (11 cada uno), Honduras y Nicaragua (10 cada uno), Cuba y Paraguay (7 cada uno), Aruba (5), Barbados, Jamaica y Uruguay (1 cada uno). Venezuela, por ser sede, alcanzó 329 egresados.

Su misión sería la formación y desarrollo de los cuadros gerenciales y técnicos del sector cultural a nivel nacional, latinoamericano y caribeño.

beño en las áreas de administración de los servicios culturales y la animación sociocultural en sus diferentes especialidades. Y entre sus funciones destacó la formación de agentes socioculturales, la cooperación técnica a los programas de formación de otras organizaciones y la investigación y documentación e información especializada en el desarrollo cultural.

El desarrollo de la gestión cultural en Iberoamérica a nivel académico lo lidera España, con la instauración en 1989 de la carrera de gestión cultural en la Facultad de Economía de la Universidad de Barcelona y con la cátedra UNESCO de Políticas Culturales en la Universidad de Girona. Sin embargo, para comprender el desarrollo de la gestión cultural en Iberoamérica, **no se puede ocultar el papel protagónico del CLACDEC**.

De hecho, si se toma como referencia el primer programa de formación en toda España a nivel de Maestría en Gestión cultural por la Universidad de Barcelona, con la colaboración estratégica del Centro de Estudios y Recursos Culturales (CERC) de la Diputación de Barcelona para el año 1989, el campo de formación ya roza los treinta años; pero también es cierto que el impacto mediático y la apropiación del término en ALC tiene mucho que ver con el **Programa Permanente Latinoamericano y del Caribe de Estudios Avanzados en el Área de Administración de los Servicios Culturales**, diversos cursos destinados a los animadores socioculturales, tanto a nivel de profesionales en ejercicio como a las personas que actúan en la comunidad y a los dirigentes de los procesos de animación sociocultural, ofrecidos por el CLACDEC desde 1975 contando con financiamiento de la UNESCO, la OEA y el CAB.

En el transcurso de los 26 años de funcionamiento institucional hasta su cierre en el 2004 –en el periodo de gestión de Francisco (Farruco) Sesto Novás, como Ministro del Poder Popular para la Cultura–, las áreas de atención se concentraron en aspectos vinculados a la administración, gerencia y coordinación de servicios culturales, pedagogía de la acción cultural, diseño de planes y programas de formación de agentes para el desarrollo cultural y animación sociocultural. Para el año 1996 tenía **2.123 egresados documentados**: 607 de los cursos de Programas de Estudios Avanzados y Maestrías; 1.160 de 56 talleres en Venezuela, 207 de 10 Cursos de Actualización de Conocimientos y **149 egresados de 5 Programas de Ampliación en el exterior**. Estos cursos permitieron a los

participantes el desarrollo de nuevas competencias, pero también sirvieron como espacios de legitimación y reconocimiento de diversos agentes que ya tenían experiencia en el campo de la gestión cultural en América Latina y el Caribe.

En el año 1987 se creó la **Asociación Latinoamericana y del Caribe para la Gestión Cultural (ALCAGEC)**, con filiales en cinco países de Latinoamérica y el Caribe. Pero de alguna manera el impacto de ALCAGEC se vio expandido con la creación de la **Red Iberformat**, que emergió por iniciativa de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y la Fundación Interarts, con el fin de contribuir al fortalecimiento de los procesos de formación en gestión cultural en el ámbito Iberoamericano. Iberformat agrupara las diferentes experiencias en capacitación de gestores culturales para darles una mayor visibilidad y avanzar hacia una normalización de esta formación a nivel internacional (Unesco, 2005). Al cumplirse sus veinte años, el CLACDEC, en 1995, organizó el III Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Administradores y Animadores Socioculturales. Entre el 25 y el 29 de junio de 1990 se celebró en Carúpano (Estado Sucre, Venezuela) la Reunión de Especialistas sobre el Futuro de la Gestión Cultural en América Latina y el Caribe, organizado por el CLACDEC del CONAC con la cooperación financiera de la OEA, ALCAGEC y el Ateneo de Carúpano. A esta reunión asistieron especialistas de la gestión cultural provenientes de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, Haití, Guatemala, México, Uruguay, República Dominicana y Venezuela, que fijaron posición sobre los retos y desafíos de la profesión y su formación para la primera década del siglo XXI.

Para finalizar, son varios los logros alcanzados en 26 años de funcionamiento institucional del Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC) con impactos producidos en la profesionalización y formación de la gestión cultural en América Latina y el Caribe extendiendo y consolidando una red de trabajadores culturales a través de la acción de sus 2.864 egresados. Sin embargo, un hecho lamentable será la desaparición paulatina del Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC) del 2001 hasta el 2004, por la acción del autoritarismo cultural.

En el periodo de gestión del artista plástico Manuel Espinoza como Viceministro de Cultura se planteó la redimensión del CLACDEC como **Centro de Estudios de**

**Política Sociocultural y de Gestión Cultural**, así como la creación del Centro de Documentación y Referencia del CONAC. Pero en 2004, siendo el arquitecto Francisco (Farruco) Sesto Novás, Ministro de Estado para la Cultura y, Silvia Díaz Alvarado, Directora General del CONAC, literalmente el CLACDEC dejará de funcionar perdiéndose el acervo documental y hemerográfico (libros, trabajos de investigación, etc.) relacionado con la gestión cultural y que fue recopilado por esta institución.

A pesar de ello, nunca podremos olvidar su presencia efectiva en el mundo cultural latinoamericano y del caribe, por la continuidad de políticas y de programas que le proporcionaron una gran credibilidad como institución pionera en materia de formación de recursos humanos, investigación cultural, planificación, administración, gestión y otras áreas y actividades del sector cultural-creativo. Así tenemos que las referencias históricas señaladas se inscribirán en un esfuerzo directivo con el propósito de satisfacer las exigencias y demandas por parte del mercado laboral de profesionales del sector cultural; con una formación atenta y acorde a las

nuevas competencias en el área de la gestión cultural, tanto en el ámbito público como en el privado.

En definitiva, nos encontramos recorriendo el camino hacia la profesionalización de la gestión en el sector cultural y, en ese tránsito, el aporte del sistema universitario debiera constituirse en uno de los factores más relevantes. No solo en cuanto a las actividades de formación, sino también en la producción de información a través de la investigación. (Schargorodsky, 2003, p.7)

El siglo XXI supone entonces mejorar las competencias directivas de los interesados en vincularse a la gestión de las artes y la cultura, contribuyendo a la modernización del talento humano como a la mejora de las políticas públicas nacionales, regionales y locales y la calidad de los servicios proporcionados a los ciudadanos.