

## 1.3 La cultura y su gestión

por [Pedro A. Vives Azancot](#)

**La cultura como bien común puesto a disposición de la ciudadanía es un resultado del estado de bienestar. Su gestión se ha hecho necesaria, pero se incorporó con retraso a las políticas públicas y a las estrategias privadas, por lo que su normalización no ha sido completa. Ante los retos de la mundialización y el neoliberalismo la gestión cultural es un campo profesional abierto a reflexión sobre su praxis y sus objetivos.**

---

### Consideraciones

En la historia los mayores y más duraderos éxitos a la hora de inducir, establecer y preservar universos simbólicos y prácticas de mediación basadas en ellos, se han debido a las religiones o, más precisamente, a sus iglesias. La de creencias ha sido y es seguramente la «gestión» más eficiente, eficaz y rendidora entre las emprendidas por las sociedades históricas y probablemente lo sea aún en las actuales. De modo que la cultura, ¿debiera mirar con ojos analíticos y deductivos tan secular modelo, habida cuenta la concordancia funcional y trascendental de ensanchar y difundir el conocimiento en sus diversísimas facetas? Leyendo a Émile Durkheim o a Max Weber se está tentado de responder que sí. Mas la idea del gestor como pastor de ideas o predicador del ingenio o confesor de insolvencias —a veces parece que lo estemos viviendo— presenta un problema: si en el horizonte de las creencias anida una sumisión frecuentemente fatalista, en el del conocimiento habita la libertad de opción. Así que en el horizonte de la cultura el gestor está predestinado a ver descarriarse lo mejor de su arpiaso, a ser desobedecido, ignorado incluso...si ha hecho bien su trabajo: conviene vivir advertido.

La idea de *gestión* asociada a la cultura remite primordialmente a la contemporaneidad de ésta y debiera hacerlo además hacia esa indisociable libertad de opción. Porque de la cultura se gestiona la tensión obligada entre conocimiento heredado, su engarce en el presente y la proyección a futuro. Para el caso, gestión o gestionar (véase el DRAE) es administrar esa tensión considerando alguno o varios planos de su necesidad: por un lado una lógica percepción de conocimiento que sucede en cada manifestación de lo que intuimos como cultura, pero también la atribución de valor «actual» a la manifestación misma, así como una identificación de su provecho para la vida social y política. Se da en la gestión también la comprobación de una viabilidad material, económica, fáctica, y una operatividad comunicacional del hecho cultural; y, en fin, se administra además la capacidad de hacer concreto el programa, el evento, la actuación de turno. Al final de todo lo cual está la elección libre ante la propuesta de conocimiento, ante su actualidad, su utilidad, etc.; a ese final —o albur— de la gestión es muy probable que lo consideremos subjetividad.

A renglón seguido en la cultura y su gestión cobra relevancia la posición ideológica desde la que se aborda porque puede primar uno o más planos de los señalados en detrimento de los otros, o incluso anular alguno negándolo. De manera que la gestión induce, quiéralo o no casi siempre, un grado de significación de la cultura en la vida de cualquier colectivo que viene a traducirse en que o la posterga o la vacía, la sobrevalora o la satura, pero siempre en la organización del sistema social —de donde diagnosticamos, hace un siglo tal vez, que se trata de gestión conservadora o progresista del conocimiento—. Este emplazamiento de la gestión —y del gestor— en la politeya en su sentido genérico es más importante de lo que solemos conceder, porque en él se dan los conflictos básicos entre tradición y modernidad como paradigmas que pretendieran sancionar el sentido vital de las sociedades concretas; es importante porque ninguna modalidad de gestión, ningún gestor por equitativo que se fuerce escapa a las consecuencias polarizadoras de tales conflictos.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Sobre esa base se proyecta además en la gestión el horizonte cultural al que se dirige —horizonte territorial comúnmente— porque, según sea el alcance, exige que aquella contenga mayor o menor calado estratégico y que los objetivos que se tracen puedan abordarse con mayor o menor grado de intermediación. En el extremo de horizontes más amplios se encuentran las políticas culturales (regional, nacional, internacionales) que forzosamente requieren perspectiva de estrategia para no dejar su gestión en mera administración de hechos de la cultura; en el lado opuesto cabe localizar la gestión concreta —privada y pública— de cultura local, barrial, la de infraestructuras, la em-presarial también, que no puede prescindir de alcance estratégico aunque éste siempre estará subsumido en marcos de actuación exógenos. Entonces, en este punto de la gestión de cultura, llega la hora tal vez de hacerse preguntas acerca del cambio; es decir, sobre que género de relación o impacto o efecto tiene o ha de tener la cultura y su gestión en la transformación del universo social en que opera y en su sistema. Cuando menos, ha de ponerse la vista en algún efecto respecto a la igualdad ante el conocimiento; igualdad o equidad siquiera. Las respuestas no tienen que ser forzosamente positivas, porque en la *agitación* cultural se aprende que un cambio puede ser de índole retrógrada en términos socio-políticos, bajo el oropel que el sector es capaz de desplegar: hubo y hay *vanguardias* como huevos de serpiente. Si alguna gestión se considera eximida de reflexión ante el cambio, debiera asumir que está abocada a ser engullida en las transformaciones del devenir social y que habrá sido responsable de futilidad eidética en el escenario por llegar.

Antes se ha apuntado la trascendencia de tradición y modernidad como polos de posible, si no seguro, conflicto en la concreción de la cultura, en su gestión por tanto. A poco que se repasa la historia a través de las artes plásticas, la música, el arte dramático, la televisión o el cine, etc., se adquiere una conciencia clara de que esos dos paradigmas genéricos no son dicotómicos ni mucho menos: son más bien simbióticos. Pero su traslación a lo concreto, que es materia de la gestión de cultura, hace difícil transmitir dicha simbiosis porque la actuación, la materialización de la cultura en tiempo y espacio acotados, pocas veces cuenta con lugar para el discurso aclaratorio; sólo ciertas exposiciones, estudios preliminares o ensayos pueden extenderse y hacerse accesibles acerca del *continuum* en que tienen lugar ideas, hallazgos o propuestas. En síntesis, el acercamiento del destinatario común a la riqueza encerrada en la relación de tradición y modernidad es un servicio habitualmente obviado en los resultados por su laboriosidad, por su exigencia de sobre-atención, por la elevación de costes que suele suponer, lo que hace que sólo esté presente en productos bien financiados y casi nunca con una llamada de atención oportuna. Si además se considera que el enfoque político más extendido en Occidente lleva atrapado décadas en la segregación de «lo culto» y «lo popular», «lo actual» y «lo consabido», la cultura que llega a los ciudadanos aparece casi sistemáticamente escindida por una caprichosa línea entre lo vigente y lo caduco, sibilamente amparada por el posicionamiento ideológico anteriormente aludido.

De ahí que en la gestión cultural, y en otras reflexiones, llevemos tiempo orbitando en torno a una inquietud: la tradición, ¿es en sí retardataria del progreso, del desarrollo, del cambio social? —nos preguntamos menos, mucho menos, si la modernidad es per se mensajera de un progreso efectivo, en el plano que fuere—. Y no tenemos una respuesta o un razonamiento suficiente. La tradición y más explícitamente *las tradiciones* en cada sociedad concreta parecen partir de un cúmulo de ventajas al transmitir una idea de cultura, todas las cuales estriban en una simbología asentada en el proceso de socialización y, encabalgada en ella, en la costumbre como vía de partici-pación. Esto haría que *lo tradicional* allanase la percepción de un conocimiento explícito, de una erudición integradora —al contrario que una erudición elitista o percibida como tal—, de una *aptitud* cultural en el contexto social inmediato que hiciera innecesaria, aun indeseable, cualquier equidad nueva ante el conocimiento. Sucede que la simbología no es inmutable en el imaginario, que de hecho pierde o varía sus contenidos arquetípicos y que frecuentemente acaba en estricta representación; queda entonces subsumida en la costumbre frente al cambio, como garantía de un conocimiento seguro, compartido, socialmente funcional pero estacionario.

Esto último es radicalmente distinto de la tradición como raíz creativa, como experiencia colectiva desde la que el artista extrae precisamente símbolos y significados con los que explorar y hacer reales formas nuevas. O para

contrariar, desnudar y degradar, con semejante fin, la idea heredada por medio de símbolos. Una y otra posición del creador respecto a la tradición son mimbres de la historia del arte, de la literatura y de la música. Pero no siempre la gestión de cultura cuenta con capacidades para poner a disposición de los destinatarios un marco lógico del conocimiento universal en el que diluir las dicotomías. La gestión cultural opera, por así decir, con hechos consumados, programas limitados en su alcance, espectáculos listos para su disfrute, propuestas cerradas que vienen con la etiqueta de innovadora, provocativa, o consagrada; o tradicionales. Comprensiblemente los auditorios ilustrados, o predispuestos al mensaje innovador, facilitan una gestión cultural embelesada con una hipótesis de avance, con la ruptura, el cambio y aun la utopía, sin que importe en tantas ocasiones lo reducido de sus miembros: es un bucle irresistible. Pero eso lleva a una realidad contemporánea no poco distorsionadora de la cultura: la fiesta, las celebraciones, costumbres y hasta cualquier manufactura pre-tecnológica —no digamos ya pre-industrial— quedan en la esfera de la tradición y, por ende, administradas desde otra gestión más popular, menos sofisticada, más accesible por mor de la costumbre, *más del pueblo*: una cultura partida por gala en dos.

## Incertidumbres o advertencias

Situándonos en una perspectiva teórica la gestión busca concretar la cultura manejándose en tres planos operativos: un primero territorial que acaba por tener contenido político, un segundo sectorial que aborda el despliegue fenomenológico del conocimiento concreto, y un tercero de índole infraestructural que administra el desarrollo funcional e institucional de la cultura como sector de actividad. A esos planos básicos los interfieren variables ineludibles del sistema en que la cultura se produce. Variables económicas —las más prominentes en lo cotidiano—, de relaciones sociales, interterritoriales e interinstitucionales, intersectoriales y, por resumir, hasta del nivel de lo internacional. Ahora bien, un posicionamiento teórico como este, que nos permite abstraer mimbres elementales de la gestión de cultura, es heredero de un proceso histórico específico, pues la gestión cultural es hija —tardía, desnutrida y malcriada— del siglo XX, especialmente de su segunda mitad, aunque es sabido que pueden alegarse antecedentes remotos que, con buena y erudita voluntad, nos retrotraen al tiempo de los monasterios, al mecenazgo renacentista y al barroco, a los salones ilustrados o, claro está, siempre a la imprenta, a la gestión orquestal, a los primeros marchantes, y un puntual etcétera. Es heredera decía, esa óptica teórica, de todo ello. Y más.

Pero sucede que la cultura es conocimiento en tiempo y espacio; el espacio resulta un gran alimentador de catálogos y clasificaciones; el tiempo, además de ello, es el gran tahúr de los cambios, de las desmemorias y la incertidumbre. Esta gestión cultural de la que ya tanto podemos decir y asegurar es hija también de una larga coyuntura de expansión de su sector; y de sus contenidos, cosa más importante. Pero ahora sin embargo, ¿la cultura representa un sector en expansión? Lo que entendemos y sabemos de la cultura y su gestión procede de un criterio de bienestar, y otro de equidad, gestados entre 1950 y 1970 aproximadamente con un estancamiento y deconstrucción que llegaron hasta la última década del XX, según dónde y cómo. En esa secuencia temporal se ha inventado —reconocido— y construido —formalizado— la gestión de la cultura aceptándose paulatina y rácanamente que ésta constituye un sector de actividad a la postre productivo e integrador —fuera de la civilización del bienestar, conviene decirlo, no se reconocía ni formalizaba una gestión de cultura como función necesaria—. La herencia de esa etapa relativamente larga implica algunas cosas a tener presentes ahora y quién sabe si de cara al futuro.

Por un lado la gestión cultural ha llegado a constituirse en un paradigma para las sociedades occidentales, mejor o peor *avanzadas*, que viniera a rematar la «gran construcción» de una *civilización* rica, compleja y evolucionada, y cuyo objeto ha industrializado segmentos importantes de su fenomenología compleja. Gestionar la cultura, y hacerlo bajo supuestos lógicos, orgánicos, incluso científicos desde ciertos ángulos, se nos ha convertido en un síntoma de modernidad, de madurez y solvencia crítica. No importa que los principios, las metodologías y las prácticas lleguen a parecer dispersas, o que las acotaciones de universos destinatarios de la gestión ocupen un postrero lugar entre las prioridades, lo relevante es que gestionar cultura parece certi-

ficar un escalón satisfactorio de progreso que, por demás, fija distancias respecto de sociedades estancadas si no fallidas.

Pero a la vez esa misma gestión de cultura parece tratarse de una exigencia de la contemporaneidad postergada en el estado de bienestar, retrasada en él su implantación y acomodo, por lo que en el retorno liberal a las políticas occidentales ha quedado trunca, incompleta, falta de engarce cuando menos como función pública. Incluso puede decirse que el peso de la cultura y su sector se ha incorporado de forma muy imperfecta, muy parcial, a la nueva hegemonía del mercado y del capitalismo especulativo: la gestión cultural en la órbita de lo privado sólo se diferencia de sus prácticas más añejas en las escalas y volúmenes de recursos puestos en juego y en los discursos envolventes con que se presenta solidaria o responsable, pues por lo demás sigue siendo opaca, socialmente enajenada, dependiente de márgenes de beneficios y artimañas fiscales. Estas percepciones contradictorias a primera vista —pero nutridas por un creciente número de situaciones reales— sitúan ante un ámbito de actividad en el que no cabe o no es recomendable una estricta asepsia. La gestión de la cultura en nuestro tiempo y entorno enfrenta un sector desarticulado por criterios muchas veces espurios y casi siempre cínicamente desideologizados. Mientras la lógica del mercado desagrega, promueve o arrincon, encumbra o estigmatiza productos, prácticas y re-sultados de ahora o antes según qué moda o conveniencia, cultivamos un discurso añoso que sanciona la primacía espiritual de la cultura como axioma de nuestra civilización. Y bien, ¿lo es?

El deterioro acelerado del bienestar a manos del liberalismo económico está llegando a descomponer escenarios que todavía nos son familiares y con ellos cuantas ideas hayamos tenido por axiomas. Para la cultura contemporánea, todavía, el escenario genérico soportado por la idea de su primacía espiritual viene a ser un marco de comprensión de la cultura misma como factor básico, subyacente, de lo real. Y esa es la justificación de la necesidad de cultura para el bienestar: explica el relato histórico de las bondades de la educación, la salud, la seguridad alimentaria, etc., para desembocar en una sociedad avanzada. Mas, si se descaburga al bienestar de nuestro futuro, ¿qué va a explicar la cultura, qué realidad se soportará en ella?; ¿qué o para qué habrá que gestionar cultura? Ahora pensamos —¿pensamos?— confiadamente que la conectividad, la red, lo global es lo que cambia y/o cambiará la cultura, de manera que no se justifica una impaciencia reflexiva. Pero eso será lo de menos, porque nos remite a cuestiones de forma y de formato, de soporte. Qué pasa si la cultura decae en su función social, si la apartamos de la mera idea de confort personal, si asumimos que todo su rol o su potencial depende acaso de nuestra destreza tecnológica; por ejemplo. Más por ejemplo: ¿qué vigencia podremos augurarle a una simbología heredada a través de las artes si ha de primar lo interactivo sobre lo reflexivo? Si Weber señaló en 1921 el influjo de ciertos ideales religiosos en la constitución de una mentalidad, de un ethos económico propicio al capitalismo, ¿nos estamos asomando ahora por influjo tecnológico hacia otro ethos también capitalista, pero simbólica, culturalmente sometido al estigma de lo global y llamado a excluir tiempo y espacio de la concreción del conocimiento?

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) parecen estar proporcionándonos el relevo de las verdades reveladas: las certezas conquistadas. Y sobre todo certezas, o criterios de verdad, puestos a disposición universal aunque con peaje mercantil y condición de infraestructura. Gestionar una cultura crecientemente articulada por las TIC (es decir, por microelectrónica, software, robótica e Internet) ha de consistir, también progresivamente, en la gerencia de una suerte de conectividad en la que el conocimiento pudiera ir soltando el lastre de ataduras espaciales y sambenitos de contexto temporal; la incertidumbre estará en intuir el ritmo, las pautas y las consecuencias funcionales de algo así. Se viene anunciando que de ahora en adelante —seguro que desde antaño sin que lo supiéramos— el empleo se acota a partir de unas *sus reglas operativas* mediante un Grado de Algoritmización/Automatización que, si es alto, implica menor intervención humana y viceversa. Si pensamos que los empleos con un nivel bajo de dicho Grado se refieren sólo a tareas más físicas y a las de mayor componente cognitivo nos estamos equivocando, porque parece que la disponibilidad de recursos en red está bajando el dichoso Grado en empleos basados en el manejo digital y, por tanto, *deshumanizándolos*. ¿Podría ser el caso de una gestión cultural confiada en la diversidad en red, en la accesibilidad a información y datos?

La digitalización de la vida económica y laboral está cambiando los conceptos de productividad, de puesto de trabajo, de empleo propiamente —¿añejamiento?— dicho, la percepción del sistema social e incluso la de estructura económica, a partir de la generación y obtención de crecientes beneficios sobre bases estrictamente virtuales. Sin duda las llamadas «redes sociales» son el paradigma proverbial de enriquecimiento sin producción, de negocio sin producto y, lo que es más inquietante, paradigma de mentalidad participativa sin objeto u objetivos organizados. Ya Keynes y Schumpeter, cada uno en su momento pero ambos antes de 1960, advirtieron de los efectos de la tecnología en la destrucción de empleo y de su dudosa capacidad para reponerlos con otros nuevos; pero además de eso lo que ahora las TIC nos están proponiendo es una idea de libertad capaz de prescindir del aprendizaje, del conocimiento en suma, pese a reivindicarse como cima de la evolución de éste. Nos queda aún el discurso acerca de los contenidos; pero estos contenidos parecen abocados a ser factor secundario del producto virtual frente a la primacía del soporte, la conexión y la interactividad. En este cada vez menos hipotético escenario, ¿requiere la cultura una gestión o su gestión digital? Rotunda y/o resignadamente, sí. Lo incierto es hasta qué punto esa dimensión ha de prevalecer sobre cualquier otra (social, estética, infraestructural, etc.) de las que hemos heredado y conocemos.

Si las TIC suplantán o destruyen o postergan también el concepto de mediación que hasta ahora hemos entendido y manejado, la gestión cultural habrá de experimentar alguna transformación porque su carácter de mediación eidética, simbólica, identitaria, universalizadora en la *politeya* habrá de adaptarse o desaparecer; o reducirse a lo anecdótico. Vista desde la actualidad, esa mediación cultural es o ha sido inevitablemente pretecnológica —incluso pre-industrial, cabe pensar— y requeriría de aquí en adelante un salto conceptual, una mentalidad nueva adaptada a las oportunidades de la era digital cuyo principal límite sería no desembocar en robótica —no es broma: hay robots que responden, informan (?), conducen una supuesta conversación—. Al fin y al cabo el sector cultural y su gestión han sido precursores y acompañantes de neoliberalismo y tecnología: desconfianza de sus segmentos más socializadores e industrializados (edición y cine), desparrame de servicios, entusiasmo emprendedor, flexibilidad laboral y precarización de sus empleos, opacidad fiscal y blanqueo de fortunas. Todo ello ahora enmascarado en globalización, en escapismo digital que emplaza a la *creatividad* en una utopía de redes ensalzando una libertad e independencia con visos de tele-trabajo. Ese salto, o mera evolución al compás de los tiempos, tal vez libere a la gestión de cultura del *ethos* económico tan ajeno y que tanto la agobia; podría también emanciparla de miserias ideológicas y ligaduras piadosas que han desvirtuado la libertad de creadores, alienado la de ciudadanos y vuelto mostrenca la de responsables de políticas públicas. Un salto «en la dirección correcta» de la mundialización.

## Proposiciones

Pero la gestión cultural no debe acomodarse acríticamente en oportunidades tecnológicas. No debiera aceptar como cambio devenido el escenario de la crisis neoliberal ni permanecer neutral o desdeñosa ante retos pasados de moda según qué insidia. Si bajo una óptica de individualismo el objeto de la cultura queda satisfecho en la necesaria libertad de opción, el enfoque social más básico sigue señalando que ese mismo objeto comporta un imperativo funcional: opción para ser más libres precisamente y para ejercer en mejores condiciones esa libertad. Entonces, y ya que la tecnología nos proporciona mejores herramientas, la cultura no puede descartarse entre las tareas de lo colectivo a efectos de dicha funcionalidad; pero además, como procedemos de una idea de bienestar que nos ha transmitido qué metas y qué renunciaciones hacen posibles una mejor vida en común, no cabe gestionar sólo desde los recursos obviando las circunstancias concretas en que la persona se sitúa en el conocimiento, en la cultura, en la trama de su sistema y en el abanico de sus expectativas.

Esto último implica para la cultura y su gestión la exploración de un contexto humanista que ubique al hombre en el centro de las cosas; aun asumiendo el problema de dilucidar qué implica *humanismo* en tiempos digitales: si sólo es una forma de crítica a la modernidad reciente o, como insinuaba Manuel Cruz, simplemente un objetivo del pasado con el que ahora se revela nuestra impotencia. Cabe pensar que en la contemporaneidad



la cultura parece reclamar humanismo al tiempo que lo obstaculiza, lo percibe inhábil frente a las complejidades tecnológica y política; cultura y humanismo sugieren hasta ahora una desiderata cándida e impotente frente al desdén por el conocimiento gestado en la desigualdad sin retorno, en una desigualdad conectada, interactiva y cuantificable pero nunca presentada como frustración cultural —los «chavs» de Owen Jones—. Desigualdad que alimenta nuestra carencia de una «razón común», como ha señalado Antonio Campillo, con la que afrontar los retos y riesgos de vida, convivencia, libertad y supervivencia misma de millones de seres humanos. ¿Sería esa «razón común» el contenido primordial del humanismo de aquí en adelante, la manera de colocar al hombre, a la humanidad como eje de la cultura?

Y a su vez, ¿qué comprende ahora la humanidad? La suma diversa de la especie no puede abstraerse de sus logros como tampoco de sus errores. Gestionar cultura no puede atenerse a la celebración del *homo sapiens* ni del *homo ludens* hurtando analógica o digitalmente —tanto daría— las deudas de alienación que han desembocado en desigualdad, o proponiendo que sea viable el futuro devaluando e ignorando los aprendizajes intelectuales del pasado. Si la cultura se enfrenta hoy a una mundialización capaz de maquillar las improntas sociales, religiosas, políticas, laborales de una alienación globalizada, su gestión puede que tenga que retrotraerse a un romanticismo con el que desafiar al márquetin de verdades de esta otra —y cicatera— ilustración digital que nos ha traído hasta aquí. Humanismo entonces a la caza de razón común, como rebelión, con las «humanidades» pero sin academia astringente, con más Grecia y más Roma pero menos latín de tedeum. Humanismo como práctica ética en el conocimiento del hombre y su entorno, pero no como paradigma moral; sin mística ni clave trascendente, sin premisas crédulas en un bien absoluto llamado a suceder nunca. Humanismo con la persona y su libertad, de compromiso y no como asepsia ideológica esgrimida tantas veces.

Claro, se dirá, que una disposición humanista a salvo de chantajes éticos habrá que saber en qué tesitura, qué entorno y con qué recursos será posible. Por lo visto hasta ahora, nada parecido será viable en un sistema social y económico como el que hemos desarrollado y creído disfrutar, basado en lo que Pérez Yruela ha sintetizado como «la insaciabilidad de las necesidades». Si además dejamos correr la nefasta confusión de bienestar con democracia, y viceversa, la cultura seguirá siendo subsidiaria tanto para la sensación de confort personal como para la de convivencia, y un enfoque humanista de su gestión resultará prescindible si no inoportuno. La gestión del mercado del arte o las antigüedades, de las superproducciones escénicas o cinematográficas, de los grandes eventos, muestras y artificios varios, no necesitarán humanismo alguno en corto ni largo plazo porque la economía descontrolada, los frenos institucionales a las mayorías, las ententes mediáticas no habrán clausurado su modelo insaciable; en su derredor, las TIC harán innecesario el humanismo para el videojuego y la interactividad misma —las bazas *populares* del modelo— completando un círculo impenetrable: el de la cultura *ascendida* a la especulación. Su gestión será —ya lo es— mercancía optativa en escuelas de negocios.

A pie de obra el avance liberal, y especialmente en su versión *thacherista*, ha constreñido la expansión de la cultura y sobre todo ha minado en gobiernos y administraciones occidentales su oportunidad histórica y su viabilidad fiscal y financiera. Para esa contención ha sido esencial presentar la cultura local y barrial, la de infraestructuras de proximidad y la puesta en valor del patrimonio como gasto cuestionable del bienestar y como *freno* a la iniciativa individual o a un saludable *emprendimiento* privado. En ese *gasto*, no obstante, había estado la base de un crecimiento, descompensado por sectores sin duda, pero capaz de cimentar la simbiosis entre cambio social y crecimiento cultural —un desarrollo cultural concreto—, sobre la que fue madurando la gestión de cultura. Como el escenario genérico resultante, acrecentado por la crisis, es un retroceso neto de la oferta cultural y un empobrecimiento de los agentes, actores y empresas más cercanos a la ciudadanía, la polarización eidética entre una cultura «cultiva y tecnológica» y otra «trillada y estanca» ha tomado asiento para quedarse en la mentalidad de generaciones socialmente desubicadas y laboralmente abatidas: la tecnología habrá de ser su link con el conocimiento.

La cultura y su gestión, entonces, pueden acomodarse a una formalidad metodológica conocida o rebelarse con sus herramientas probadas y por descubrir. En el primer caso compondrá una gerencia más o menos eficaz de servicios y productos de un ocio en pronosticable descomposición. En el segundo, con similar materia prima desde luego, gestionar cultura puede jugar un papel en la recomposición del bienestar, en la devolución al ciudadano de su derecho a modernidad, a contemporaneidad; podría, en alternativa a foros virtuales y quién sabe si virtuosos, restablecer para las personas las letras y las artes como encuentro de ideas, de territorio y de tiempo. La cultura, sus símbolos, sus estilos caducos, sus hallazgos superados, podría redescubrirse en calidad de necesidad saciada desde la que el hombre, y la humanidad, consideren cuál vendrá a ser una razón común que reconozca errores e imagine cómo acertar la próxima vez.

## Para la Reflexión

- **Gestión cultural / gestión de cultura:** esas dos expresiones vienen a compendiar prácticamente lo mismo; pero no está de más tener en cuenta algún matiz. *Gestión cultural* es la expresión generalizada en español para referirnos a la profesión, o el oficio, de quienes se ocupan de la cultura en sus dimensiones tanto teóricas como concretas; y no suscita dudas al respecto. *Gestión de cultura* puede proponer un paso más, el de abordar la cultura como función social que compete a los gestores culturales, pero también fundamentalmente a responsables de políticas y programas públicos —y que muy frecuentemente no tienen la gestión cultural por profesión—; expresarlo así vendría a hacer alusión al problema de la cultura en la politeya, que va más allá de las tareas de organización, selección, programación, etc., habituales de la praxis de la gestión cultural. En el texto se ha procurado tener en cuenta este matiz, en todo caso complementario.
- A veces creemos estar seguros de qué significa lo que hemos heredado, qué implica para nuestra forma de entender el mundo; pero los símbolos y sus significados han perdido con frecuencia su sentido y los manejamos en una iconografía cerrada y doméstica en ocasiones de corto alcance. Es bueno tener a mano, por ejemplo, el Diccionario de temas y *símbolos artísticos* ([trad. de Jesús Fernández Zulaica]) 2 vols. 2003. Alianza Editorial) de James Hall, porque abre ventanas a raíces olvidadas, o ignoradas, a comprensiones de lo real o lo imaginario que podríamos creer muertas, pero que nos constituyen, sin saberlo, de cara al futuro.
- ¿De qué hablamos cuando nos referimos al creciente desapego hacia la cultura, evidente en las clases más desprotegidas de nuestras sociedades avanzadas? Owen Jones, en su ensayo *Chavs. La demonización de la clase obrera* ([trad. de Íñigo Jáuregui]. 2012. Capitán Swing Libros) expone descarnada pero sistemáticamente el caldo de cultivo de ese alejamiento en que los viejos destinatarios de la mejora espiritual, de la difusión de ideas soñada por los gestores del bienestar, han quedado bloqueados ante una modernidad excluyente; y ante una cultura que los descarta. Si la propuesta de O.Jones parece sesgada por específica, puede reflexionarse también el alcance occidental de los descartes contemporáneos en la obra de Tony Judt, por ejemplo en los ensayos de *Algo va mal* ([trad. de Belén Urrutia]. 2011. Taurus).
- Sobre lo incierto de los cambios laborales que vivimos a partir de la digitalización Gregorio Martín y Adolfo Plasencia aportan reflexiones y datos de referencia en «Digitalización y desaparición de empleos» en *Claves de razón práctica*, nº 231 (2013). Se refieren ahí a las implicaciones del Grado de Algoritmización/Automatización (GAA), entre otras cuestiones. No está de más permanecer atentos a las sorpresas que pueda deparar la «era digital» en la organización social, y a las adaptaciones —quién sabe si impotencia— de la cultura.
- Se utiliza en el texto el concepto «politeya» que, de entrada, no recoge el Diccionario de la RAE, y no se usa siempre con idéntico significado. En la sociología anglosajona de fines del siglo XX se asoció prácticamente al estado, pero la politeya va más allá de la convivencia en el seno de las instituciones. Desde Aristóteles la idea de confluencia de poderes (de la oligarquía, de los gobiernos, pero también de otras formas de organización de la sociedad) ha invitado a pensar en una superestructura que da sentido —y moderación, según el sabio griego— a la vida en común, que no se agota en lo

institucional y que se expresa en participación: algo así es la politeya. Al gestionar cultura uno no se libra en algún momento, o en muchos, de preguntarse en qué medida su acción favorece o se inscribe en la politeya, es decir, si proporciona opciones de mejora a la participación, la convivencia, desde luego más allá de los marcos institucionales. Nunca se debería rechazar una inquietud como esa, aunque tantas veces un entusiasmo estético o las urgencias cotidianas inviten a pasar de puntillas por el asunto.

- Sería ingenuo proponerse una bibliografía *específica* sobre «la cultura y su gestión». Habría que bucear en monografías que, indirectamente, añadieran nombres y hechos a cómo se fue haciendo posible la música, la arquitectura, las novelas, las ideas mismas: esa sería la sugerencia de investigación y lectura más ambiciosa para quien se enfrenta a la gestión cultural. Como guía para esa búsqueda, podrían servir dos obras de Peter Watson editadas en España por Crítica, *Ideas. Historia intelectual de la humanidad* ([trad. de Luis Noriega]. 2008) y, sobre todo, *Historia intelectual del siglo XX* ([trad. de David León Gómez]. 2002).

---

## Bibliografía

**ARIÑO VILLARROYA, Antonio.** *Sociología de la cultura: la constitución simbólica de la sociedad*. Barcelona: Ariel, 1997. 235 p. ISBN 84-344-1691-3.

**BURKE, Peter.** *¿Qué es la historia cultural?* [en línea]. Barcelona: Paidós, D.L. 2005. 169 p. ISBN 84-493-1540-8. Disponible en: [ebookbrowse.net](http://ebookbrowse.net)

**CRUZ, Manuel.** *Adiós, historia, adiós: el abandono del pasado en el mundo actual*. Oviedo: Nobel, 2012. 252 p. ISBN 978-84-8459-672-1.

**EAGLETON, Terry.** *La idea de cultura: una mirada política sobre los conflictos culturales* [en línea]. Barcelona: Paidós Ibérica, D.L. 2001. 207 p. Disponible en: [es.scribd.com](http://es.scribd.com)

**INGLEHART, Ronald.** *El cambio cultural en las sociedades avanzadas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1991. 539 p. ISBN: 84-7476-160-3.

**INNERARITY, Daniel.** *El nuevo espacio público*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Espasa Calpe, [2006]. 270 p. ISBN 84-670-2088-1.

**SCRUTON, Roger.** *Cultura para personas inteligentes*. Joan Solé (trad.). Barcelona: Península, 2001. 184 p. ISBN 84-8307-352-8.

**VIVES AZANCOT, Pedro A.** *Bajo el signo de Narciso: (conocimiento, cultura y entusiasmo)*. Valencia: Trèvol, [2008]. 103 p. ISBN 978-84-612-8033-9.

**VIVES AZANCOT, Pedro A.** *Glosario crítico de gestión cultural*. 2ª ed. Granada: Comares, 2009. 384 p. ISBN 978-84-9836-576-4.

**WILKINSON, Richard W.; PICKETT, Kate.** *Desigualdad: un análisis de la (in)felicidad colectiva*. Laura Vidal (trad.). Madrid: Turner, 2009. 320 p. ISBN 978-84-7506-918-0.