

## Gestión cultural antes de la Gestión Cultural. Algunas aproximaciones conceptuales<sup>1,2</sup>

Cultural management before of the Cultural Management. Some conceptual approaches.

Rafael Chavarría Contreras<sup>3</sup>

Recibido: 20 de enero de 2023. Aceptado: 25 de febrero de 2023.  
Received: January 20, 2023. Approved: February 25, 2023.

### RESUMEN

Los diversos debates en torno al abordaje de la gestión cultural y los posibles vestigios en la línea cultural del gobierno de la Unidad Popular vividos en Chile durante 1970-1973, ponen en relieve si los lineamientos adoptados pueden ser constitutivos de una política cultural y, además, como marco de acción pueden ser relevados como modelos de gestión cultural tal como la conocemos hoy en día. Esto ha generado un nuevo abordaje para investigadores desde perspectivas historiográficas o de las ciencias sociales, que analizan a la gestión cultural como objeto de estudio desde un área problemática.

La presente propuesta sostiene la premisa que la existencia de modelos de organización e intervención cultural, implementados durante el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973) que puedan ser entendidos como antecedentes históricos de lo que hoy comprendemos por gestión cultural; es decir, la práctica de la gestión cultural precede a su designación como tal por la academia. El indagar la práctica de la gestión cultural previamente a su conceptualización, no es un ejercicio de simple resolución, por lo que en este artículo se revisarán diversas aristas, consideraciones y formas de abordar el problema planteado.

Palabras clave: Unidad Popular, gestión cultural, política cultural.

### ABSTRACT

The various debates around the approach to cultural management and the possible vestiges in the cultural line of the Unidad Popular government lived in Chile during 1970-1973, highlight whether the guidelines adopted can be constitutive of a cultural policy and, in addition, as a framework for action can be relieved as models of cultural management as we know it today. This has generated a new approach for researchers from historiographical or social science perspectives, who analyze cultural management as an object of study from a problem area.

---

1 Artículo escrito en el marco del Doctorado de Estudios Americanos, mención Pensamiento y cultura del Instituto de Estudios Americanos (IDEA) de la Universidad de Santiago de Chile (USACH) por el autor el año 2022.

2 Escrito en el marco del DICYT. 2015. Código 031552CC.

3 Chileno. Doctor en Estudios Americanos, mención pensamiento y cultura por el instituto de Estudios Avanzados de la Universidad de Santiago de Chile (USACH). Académico asociado al Departamento de Historia de la USACH. Santiago de Chile. rafael.chavarría@usach.cl

This proposal supports the premise that the existence of models of organization and cultural intervention, implemented during the Popular Unity government (1970-1973) that can be understood as historical background of what we understand today as cultural management; that is, the practice of cultural management precedes its designation as such by the academy. Investigating the practice of cultural management prior to its conceptualization is not a simple resolution exercise, so this article will review various edges, considerations, and ways of addressing the problem raised.

Keywords: Popular Unity, Cultural management, Cultural policy.

---

## Introducción

El Gobierno de la Unidad Popular en Chile (1970 - 1973) se presentó como un escenario temporal y político en el que la izquierda chilena, y otros actores próximos a ella, tuvieron la posibilidad de expresar y dar forma a transformaciones estructurales, políticas, económicas, sociales y culturales. El período ha motivado una serie de debates, entre ellos, los ligados tanto a la existencia de una línea cultural y, de existir, si ésta llegó a ser constitutiva de una política cultural propia del proceso, como de los diferentes agentes que tuvieron un rol en el espectro político y cultural.

A estos debates, en los últimos años se ha sumado la pregunta de si es posible el examen de las políticas y marcos de intervención de -y en- lo cultural que se implementaron en el gobierno de la Unidad Popular, como modelos de gestión cultural. La novedad de este abordaje -desde los sentidos de la gestión cultural- a un área-problema que ha concitado el interés de investigaciones tanto historiográficas como de las ciencias sociales, se puede deber a que la gestión cultural propiamente dicha, se constituye como práctica profesional recién a fines de la década de los ochenta. A primera vista, esta explicación pareciera inhabilitar la posibilidad de existencia del objeto de estudio: ¿por qué indagar esa práctica en una historia previa a su formalización-denominación por el campo en que se desenvuelve? ¿es factible esta indagación?

La respuesta a esto no es simple y en este artículo abordaremos diversas aristas, consideraciones y formas de abordar el problema planteado. En una primera aproximación, podemos señalar que la dislocación entre las “palabras” y las “cosas” es una problemática que atraviesa el campo de la cultura en general y de los estudios de la cultura en particular. Peter Burke señala que “el común denominador entre los historiadores culturales podría describirse como la preocupación por lo simbólico y su interpretación. Conscientes o inconscientes los símbolos se pueden encontrar por doquier, desde el arte hasta la vida cotidiana, pero una aproximación al pasado en términos de simbolismos no es sino una aproximación entre otras” (Burke, 2006).

En el análisis de los desde diversos campos y disciplinas de los que se ha nutrido La Historia Cultural, Peter Burke (2006) destaca, entre otros, los aportes de Michel Foucault, del cual rescata “su enfoque sobre las discontinuidades o rupturas en la relación histórica entre las palabras utilizadas y las cosas señaladas, donde tiene relevancia el concepto de invención”. El concepto de invención al que se aproxima Peter Burke al parafrasear a Foucault, es bien definido por Edward Said (2005) cuando señala que “ninguna identidad cultural aparece de la nada; todas son

construidas de modo colectivo sobre las bases de la experiencia, la memoria, la tradición (que también puede ser construida e inventada), y una enorme variedad de prácticas y expresiones culturales, políticas y sociales” (Said, 2005). Es decir, los estudios culturales contemporáneos están en permanente descubrimiento e invención de un vocabulario conceptual, métodos de interpretación y de un conjunto de discursos que articulan los análisis pertinentes de las relaciones que se sostienen en determinado contexto histórico y social.

En esa “discontinuidades o rupturas en la relación histórica entre las palabras utilizadas y las cosas señaladas”, observada por Foucault y retomada por Burke, sostenemos la hipótesis sobre la que se estructura esta investigación: la existencia de modelos de organización e intervención cultural, implementados durante el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973) que puedan ser entendidos como antecedentes históricos de lo que hoy comprendemos por gestión cultural; es decir, la práctica de la gestión cultural precede a su designación como tal por la academia.

Para el desarrollo de esta hipótesis, procederemos a una revisión de lo que se entiende por gestión cultural, las diferentes formas de aproximarse al concepto y de sus variados campos de actuación, para luego dar cuenta de algunos debates y análisis de formas de intervención en el campo de la cultura durante el gobierno de la Unidad Popular que se pueden ser interpretadas como propias de la gestión cultural.

## I. La gestión cultural: aproximaciones a un concepto en disputa

Al aproximarnos a las definiciones de gestión cultural, es necesario tener presente que esta categoría no está libre de disputas en torno a los sentidos a través de los cuales se debería entender. Dentro de estos sentidos, se encuentran las funciones y actividades del gestor, sus ámbitos de desarrollo (público, privado, sociedad civil), los sectores en que se desenvuelve, y los campos de su actuación. José Luis Mariscal Orozco señala que la gestión cultural puede ser entendida como “un campo interdisciplinar 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 de acción cultural” (Mariscal, 2019). De igual manera, Winston Licona plantea que “existe un acumulado de aportes desde diferentes orillas que constituyen enfoques de las diversidades de la gestión cultural, [...] que debemos entender las diversidades de los sistemas de conocimiento que cada comunidad genera desde sus ancestros y mezclas” (Licona, 2019).

Por otro lado, el desarrollo profesional y la formalización de la gestión cultural en el mundo académico han contribuido a posicionarla como un campo de trabajo interdisciplinario, dado la convergencia de diferentes trayectorias disciplinares en los programas de gestión cultural.

Hay diferentes maneras de aproximarnos al concepto. Una de ellas, puede ser a través de la comprensión de las acciones y quehaceres del gestor cultural, en tanto agente inserto en las instancias organizativas de los circuitos culturales, que media entre las fuentes de financiamiento, los productores culturales, sus productos y formas de comunicación, y los públicos

y comunidades involucrados. Los sectores y campos de actuación de estos agentes han sido y son múltiples, y algunos de ellos les preceden desde el punto de vista histórico.

Consideramos que esta forma de pensar la gestión cultural nos permite retrotraernos en la indagación de los antecedentes históricos de la gestión cultural, sin desconocer que, como campo propiamente profesional, registra sus primeros desarrollos a mediados de la década del ochenta del pasado siglo. Es de notar, que, en nuestro periodo de estudio, y a diferencia de lo que ocurre en la actualidad, la administración pública jugaba un rol preponderante en la articulación de los circuitos culturales con la sociedad.

Junto a la imposibilidad de establecer una única e inmutable definición para la gestión cultural, es necesario comprenderla en su complejidad. La gestión cultural como institucionalización de prácticas y saberes posee la complejidad de ser interdisciplinaria; lo anterior significa que se vale de métodos, herramientas y prácticas extraídas de diversas disciplinas, como las ciencias sociales, las humanidades y de la administración. Existe un amplio debate en torno a las complejidades de la disciplina, ya trabajado por Edgar Morin.

Otra manera de abordar las funciones del gestor cultural se relaciona con la identificación de los ámbitos de desarrollo de sus actividades; estos se pueden dividir en tres dimensiones, público, privado y mixto. Según Arturo Navarro (2006), la norma corresponde a la coexistencia de las tres lógicas dentro de un espacio cultural.

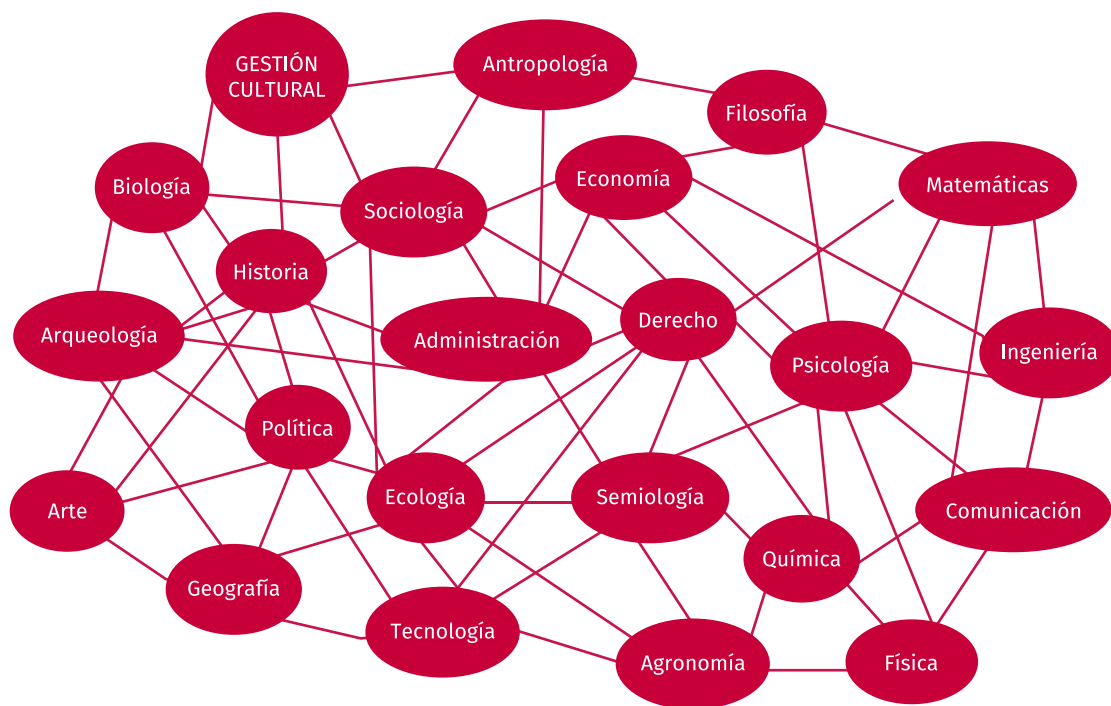


Imagen 1. Complejidad interdisciplinaria de la Gestión Cultural, según Winston Licon (2019)

Navarro describe a la dimensión pública como la lógica estatal, espacio en el que la gestión cultural está limitada a un territorio político administrativo, en que se rige por un marco legal definido y tiene como propósito brindar un servicio público con representación temporal. El autor, además señala que aquí se sostiene una relación administrador-administrado con las audiencias. Dentro de las instituciones que se consideran parte de este modelo administrativo es frecuente encontrar museos, bibliotecas públicas y otros servicios.

Por otro lado, existe la dimensión privada de la administración y gestión de la cultura. A diferencia de la anterior, según Arturo Navarro (2006), ésta suele no tener un límite territorial, comúnmente es motivada por intereses como la responsabilidad social y su organización está centrada en obtener rentabilidad. El principal propósito es un producto o servicio retribuido y opera bajo las lógicas del mercado, por lo tanto, construye una relación empresa-cliente con sus audiencias. Entre las instituciones que se encuentran bajo esta lógica suelen encontrarse fundaciones o centros culturales asociados a algún grupo económico.

Finalmente, existe una dimensión intermedia que Arturo Navarro (2006) denomina gestión asociativa o de la sociedad civil. Esta se desarrolla en un espacio territorial amplio, su principal motor es la voluntad social y, por tanto, funciona mediante una organización propia y participativa. Según Arturo Navarro, “El resultado esperado es ganarse un campo de acción determinado más allá de un servicio público o un producto. Responde a valores asociativos y no a valores de mercado, como la gestión privada o de representación temporal, como la gestión pública. El tipo de relación que desarrolla con su audiencia es una relación asociación-asociado.” (Navarro, 2006). Esta es una lógica mixta, por lo tanto, puede señalarse como público/privada.

Alfons Martinell señala que “La gestión cultural no puede definirse como una ciencia ni puede considerarse dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a las necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinaria muy importante que no podemos olvidar, pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para construir un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función” (Martinell, 2001); es decir, que la gestión cultural como tal debe estar al servicio de las necesidades y desarrollarse en los marcos de las complejidades de una comunidad, según la escala en que el gestor se desempeña.

De la misma manera, José Luis Mariscal Orozco señala que “la gestión cultural retoma los conocimientos, metodologías y herramientas de otras disciplinas de las ciencias sociales, humanidades y administrativas para diseñar y aplicar modelos de soluciones a las necesidades y problemas culturales” (Mariscal, 2019).

Al definir qué se entiende por gestión cultural podemos referirnos a las funciones y actividades del gestor cultural. Según José Luis Mariscal (2019), existen tres categorías de conceptualización de lo que es y hace un gestor. Estas categorías corresponden a: 1) como organizador de actividades, 2) como mediador cultural, 3) como solucionador de problemas y necesidades. Cada una de estas lleva consigo una definición y comprensión de la cultura que es base para el desarrollo de las estrategias, algunas de estas concepciones son la cultura como objeto artís-

tico y patrimonial, o, por otro lado, como prácticas y valores que pueden ser entendidos en su contexto, en sus procesos históricos y culturales.

La idea del gestor cultural como organizador de actividades, según José Luis Mariscal Orozco, se basa en el supuesto “de que “lo cultural” se delimita en la realización de todas aquellas actividades (regularmente llamadas “eventos”) que tengan como propósito dar a conocer las expresiones artísticas y los patrimonios culturales.” (Mariscal, 2019); por lo tanto, trabaja principalmente a través de dos estrategias: la promoción y la difusión. La primera consiste en la realización de acciones con el fin de dar a conocer las cualidades y características de los bienes, servicios y prácticas culturales, de modo de hacerlas susceptibles de ser apropiadas e identificadas. La segunda, consiste en divulgar un bien, servicio o práctica cultural para que sea conocida por diversos y amplios públicos.

Si consideramos al gestor cultural como mediador cultural, según José Luis Mariscal, se debe identificar, por un lado, a los creadores (quienes ejercen la producción artística y creativa) y, por otro lado, a los diversos grupos que conforman la sociedad. En ese sentido, el gestor cultural se ve a sí mismo como un intermediario o puente entre ambos grupos. La principal estrategia utilizada en este caso es la mediación cultural, entendida, tal como lo ha trabajado María Inés Silva, como una estrategia para la democratización cultural, que, al considerar la coexistencia de diversos agentes socioculturales, se propone disminuir la brecha simbólica entre las obras y los públicos, centrándose de esta manera en dos propósitos: en la formación de públicos y en el fomento en la creación. El primer propósito “permite que los destinatarios puedan tener acceso a los bienes culturales, no solo de forma física sino también de entendimiento y disfrute a través de la educación artística o patrimonial” (Mariscal, 2019), para eso es fundamental la investigación-diagnóstico. Por otro lado, el fomento a la creación permite “diversificar, ampliar, mejorar y poner a disposición un mayor número de bienes culturales contextualizados e incluso demandados por el público” (Mariscal, 2019).

Por último, en el gestor cultural como solucionador de problemas, partiendo de la base de que la cultura es una construcción social, se asume que ésta genera tensiones que se constituyen como problemáticas, las cuales son abordadas por la gestión cultural a fin de darles solución. José Luis Mariscal señala que “el gestor cultural requiere del entendimiento de la lógica de las problemáticas a las que desea atender y del diseño de modelos de intervención que le permitan modificar o generar las condiciones que hacen posible esa situación, utilizando diferentes herramientas dependiendo el caso y los propósitos que se desean alcanzar.” (Mariscal, 2019). Es así, cómo el gestor cultural requiere de una diversidad de herramientas y conocimientos, que constituyen lo que Mariscal señala como caja de herramientas de la gestión cultural.

José Luis Mariscal Orozco establece la existencia de una serie de herramientas que el gestor cultural debe conocer e implementar según el caso lo amerite, estas herramientas se dividen según su función en:

1. Teóricas: son todas aquellas teorías y conceptos que pueden ser utilizados para explicar la problemática que se desea atender, las cuales pueden ser de dos tipos: Teoría social y Filosófica.

2. Metodológicas: son métodos, técnicas y herramientas que pueden ser de tres tipos: Investigación, Planeación, Informático.
3. Operativas: son todas aquellas herramientas, técnicas, dispositivos e instrumentos que se utilizan para la operación de la acción cultural, los cuales pueden ser: Administración, Organización, Comunicación, Animación y Financiamiento.
4. Normativas: son todas aquellas herramientas, instrumentos, leyes, normatividades y disposiciones que guían y regulan la práctica. Pueden ser de dos tipos: Legales o usos y costumbres.
5. Intervención: son todas aquellas actividades, herramientas, estrategias e instrumentos que se utilizan para la intervención cultural, las cuales pueden ser de los siguientes tipos: Creación, Conservación y preservación, Rescate, Formación, Promoción, Difusión y Recreación.
6. Tecnológicas: son todas aquellas herramientas, instrumentos, artefactos, aplicaciones, etc., relacionadas con el uso y apropiación de la tecnología dura, las cuales son: Eléctricos, Digitales y Virtuales.

Los anteriores conceptos se configuran como la carta de navegación para asimilar el quehacer de la gestión cultural durante el periodo de la Unidad Popular, tomando en consideración las seis funciones de la caja de herramientas, y las características que constituyen a cada una de ellas.

## II. Gestión cultural antes de la gestión cultural.

La gestión cultural es un marco disciplinar de corta data, conocida como tal desde la segunda mitad de la década de los 80 “bajo la nueva racionalidad del capitalismo contemporáneo” (Chavarría y Valdés, 2019, p. 215). No obstante, como oficio o práctica, conlleva un estudio temporal mayor, en vista de generar una conceptualización necesaria, para darle nombre a aquello que ya se realizaba como tal. Este encuadre tiene que ver con la necesidad de institucionalizar la práctica misma, junto a su definición, que ciertamente, genera debate en el ámbito de lo cultural. La gestión cultural, conlleva de alguna manera todo lo que está “en”, “en relación con”, “entre”, lo que está “fuera de ella”, comprende lo que se da “desde” y “para” la gestión cultural, cuestión que propicia un escenario dinámico y en disputa permanente sobre su configuración, comprensión, interacción, adscripción, apropiación y representaciones.

“El oficio de la gestión cultural no puede desprenderse de los conceptos que la definen y orientan en su propia constitución práctica. Así, es posible distinguir una genealogía de significados presente en su constitución, antes de la emergencia misma del concepto. Estos significados estuvieron asociados a la delimitación de habilidades, experticias y tareas derivadas de la experiencia profesional, posteriormente estructurada como gestión cultural” (Chavarría y Valenzuela, 2018, p. 109)

Las discusiones han ido transitando hacia el entendimiento y reconocimiento, donde el encuadre transfronterizo o transdisciplinar es su corpus, además de otorgar herramientas diver-

sas para el análisis de la realidad. Lo anterior, sin ánimos de invalidar o desconocer la necesidad del encuadre disciplinar, sino más bien integrándolos para generar análisis complejos y dinámicos, con énfasis en su acción y articulación histórica, posibilitando visualizar a la gestión cultural desde enclaves, además de transdisciplinarios, por cierto, situados.

Lo anterior puede ser entendido de la siguiente manera:

“como una respuesta frente a las concepciones de la racionalidad clásica, planteando que la transdisciplinariedad se preocupa por aquello que está entre las disciplinas, a través y más allá de ellas; es un diálogo complementario entre lo disciplinar y lo transdisciplinar a pesar de sus diferencias conceptuales. Si “la investigación disciplinaria concierne, a lo sumo, a [...] fragmentos de un único y mismo nivel de realidad”, “la transdisciplinariedad se interesa por la dinámica generada por la acción de varios niveles de realidad a la vez” (Chavarría, 2022)

La tensión permanente o disputa política por la (in)definición en los ciclos de producción, reproducción, reconocimiento y circulación dentro de un sistema social mayor atribuido al origen de corta o larga data, que prefiguran gestión cultural, lejos de encapsular la discusión, la amplía, le da carácter y, no simplemente desde un marco de análisis artístico-cultural, sino también la sitúan en relieve histórico. En este sentido, parece coherente desarrollar tres elementos que puedan dar indicios a lo que se hace referencia. Lo anterior, se retrata en tres momentos de la constitución histórica de la gestión cultural para el caso chileno. En primer lugar, la Unidad Popular entre 1970-1973, la que toma un papel central en el reconocimiento, la constitución y la representación en el presente tanto de la gestión como del rol de gestores culturales; la Dictadura cívico militar instaurada entre 1973 y 1990, donde la gestión cultural toma forma institucionalizada, fenómeno que no solo ocurre en el concierto local, sino que también en gran parte del continente, y finalmente la postdictadura (incluyendo la actualidad) donde la gestión cultural se reconoce, pero es discutida y exigida en los territorios, a partir de los dos procesos anteriores que afectan y dialogan en este proceso de constitución disciplinar.

### III. Algunos debates en torno a las formas de intervención en cultura durante el gobierno de la Unidad Popular

#### 3.1 Modelos de gestión cultural en el gobierno de la Unidad Popular

Como señalamos precedentemente, el gobierno de la Unidad Popular ha motivado una serie de debates, entre ellos, los ligados a la línea cultural del gobierno y si ésta llegó a ser constitutiva de una política cultural propia del proceso, y los diferentes agentes que intervinieron en el espectro político y cultural.

La literatura sobre la cultura y las políticas culturales es profusa y tiene una larga tradición en las ciencias sociales. José Joaquín Brunner, Manuel Antonio Garretón, Jorge Larraín, Bernardo Subercaseaux, por citar algunos, tienen una prolífica producción sobre el tema. En el caso



particular de las políticas culturales implementadas durante el gobierno de la Unidad Popular, destacan los artículos de Carlos Catalán (1987, 1988), César Albornoz (2005), Arturo Navarro (2006), José Joaquín Brunner y Carlos Catalán (1989).

Tanto Navarro (2006) como Albornoz (2005) y Antoine (2011) describen y analizan las políticas culturales y los modelos de gestión cultural con antecedentes a partir de finales de los ochenta. En el caso de Carlos Catalán (1988), en “Estado y campo cultural en Chile”, el autor utiliza la noción de gestión cultural para la descripción de las políticas culturales durante el gobierno de la Unidad Popular, aunque sin ahondar en las dimensiones epistemológicas del concepto. A pesar de la ubicación temporal de la noción de gestión cultural, como categoría analítica y descriptiva de las políticas culturales implementadas en nuestro país a partir de los noventa, en el examen de los debates del período sobre las políticas y programas culturales del gobierno de la Unidad Popular, como de las dimensiones en que dichas políticas se desarrollaron, es posible advertir en las exposiciones ciertos elementos que pueden ser indicativos de modelos de gestión cultural.

Esto se evidencia, por ejemplo, en la exposición de los ejes del debate que entablan Enrique Lihn y Armand Matellart en torno a la política cultural y la libertad de creación. Por su parte, César Albornoz (2005), en la descripción de los argumentos que tensionan la discusión del momento –sobre si explicitar o no la orientación político-ideológica de la política cultural del momento, versus la libertad de creación– da cuenta de una embrionaria política de gestión cultural, a partir de la creación de una burocracia cultural y las normas que debían regular las relaciones de esta con los otros actores culturales.

Asimismo, Arturo Navarro es claro en su uso del concepto de gestión cultural para la descripción de las políticas culturales propias del régimen político democrático a partir de 1990. A pesar de ello, sostiene que su primer trabajo como gestor cultural duró hasta junio de 1973. Ciertamente, hablar de gestor cultural no es indicativo de la existencia de una verdadera política de gestión cultural, pero sugiere o invita a reflexionar sobre la presencia de ciertos modelos de gestión sobre lo cultural durante el gobierno de la Unidad Popular que puedan ser pensados como modelos de gestión cultural.

En este sentido, es de interés un artículo de Carlos Maldonado, encargado del Frente de Cultura del Partido Comunista, publicado en la revista cultural Quinta Rueda de noviembre de 1972, donde criticaba al gobierno de la Unidad Popular por no tener una política cultural clara y participativa. Para ello proponía que, para fortalecer una política cultural coherente, junto a cada organización debía funcionar un Centro de Cultura Popular (CCP). Según Maldonado, las labores de un CCP podrían ser muchas, dependiendo de la iniciativa de los dirigentes y de la actividad de los propios trabajadores, entre las que se cuentan eliminar el analfabetismo entre las personas que componen su campo de acción; organizar charlas colectivas sobre temas de cultura general como historia de Chile, economía, higiene o salubridad ambiental, seguridad laboral o legislación sindical; organizar una biblioteca que deberá ir incrementándose día a día; fomentar el cultivo del folklore y organizar conjuntos teatrales, coros, grupos musicales, etc., entre otras iniciativas culturales, las que pueden ser interpretadas como antecedentes históricos de modelos de gestión cultural en ciernes.

Carlos Catalán (1988), en su estudio sobre el campo cultural durante el gobierno de la Unidad Popular, destaca tres ejes de desarrollo de las políticas culturales implementadas en el período: el primero de ellos corresponde a una estrategia de apropiación directa por parte del Estado de las empresas productivas que operaban en el área de la cultura; el segundo eje se conforma por las diversas iniciativas destinadas a apoyar a organizaciones culturales; y el tercer eje se focaliza a la intencionalidad y al rol militante de la Unidad Popular, donde los procesos de creación aparecen supeditados a la praxis social y política.

Dentro de ellos, el que ha merecido una mayor atención investigativa ha sido el primero, estudiado en muchos casos en relación con el tercero, y con fuerte énfasis en la experiencia de la estatización de la empresa editorial Zig-Zag, que pasó a denominarse Quimantú (Catalán 1998; Albornoz 2005; Navarro 2006; Subercaseaux 2007). De acuerdo con Albornoz, el concepto que intenta generar Quimantú se componía de una serie de elementos, entre los que destaca: “la culturización del pueblo, su acceso efectivo a la cultura [...], precios bajos, ediciones numerosas, distribución masiva” (Albornoz, 2005), aspectos también destacados por Catalán (1998). En los relatos sobre las dimensiones y características que adopta la intervención directa del Estado en las empresas productoras de cultura, conceptualizadas en la literatura como industrias culturales, es posible observar ciertas descripciones que pueden ser comprendidas como modelos de gestión cultural, aunque no sea el concepto analítico empleado por ellos.

### 3.2 Política cultural en el Gobierno de la Unidad Popular: orientaciones y protagonistas.

En su definición, las políticas culturales pueden entenderse como “los soportes institucionales que canalizan tanto la creatividad estética como los estilos colectivos de vida: es un puente entre los dos registros [estético y antropológico].” (Yúdice, 2004), mismos registros que Margulis denomina la perspectiva del concepto estético ilustrado de cultura, en un carril paralelo a la concepción socio semiótica de la cultura.

Una política cultural que se desprende del registro antropológico o concepción socio semiótica de la cultura tiene por objeto intervenir o modificar los códigos culturales, son acciones deliberadas del sector público, privado, o ambos, “dirigidas a actuar sobre los códigos de la cultura, lo que implica intervenir en los sistemas de signos y en las estructuras de significación, históricamente constituidos o compartidos por grandes grupos, que sustentan las formas arraigadas de percibir, apreciar, relacionarse y actuar, y que orientan las prácticas.” (Margulis et al., 2014).

Según Teixeira Coelho, “La política cultural constituye una ciencia de la organización de las estructuras culturales y generalmente es entendida como un programa de intervenciones realizadas por el Estado, instituciones civiles, entidades privadas o grupos comunitarios con el objeto de satisfacer las necesidades culturales de la población y promover el desarrollo de sus representaciones simbólicas.” (Coelho, 2004).

De esta manera podemos señalar que una política cultural no solo tiene relación con la construcción del gusto, o por el desarrollo estético creativo de la población, sino que también

puede estar orientada a transformar estructuras de significación y sentido, por tanto, tienen impacto en otras dimensiones de la vida social, principalmente políticas y económicas. Lo anterior genera la tendencia a pensar las políticas culturales como una forma altamente ideologizada, de esta manera Teixeira Coelho plantea que en ocasiones se define política cultural como “el conjunto de intervenciones de los diversos agentes en el campo cultural con el objeto de obtener un consenso de apoyo para mantener un cierto tipo de orden político y social o para emprender una transformación social” (Coelho, 2004). De modo similar se expresa Margulis al señalar que: “Todo proyecto socioeconómico, sea impulsar las premisas neoliberales o, por el contrario, fortalecer el papel del Estado y la distribución más equitativa del ingreso, tiene la necesidad ineludible de intervenir en el plano cultural, de actuar sobre la construcción social del sentido. Librar las luchas por la hegemonía, torna necesarias acciones sobre las mentes, los códigos, los saberes, los imaginarios.” (Margulis et al., 2014).

Durante 1971 la revista *Quinta Rueda* publica una columna escrita por Carlos Maldonado, encargado de cultura del Partido Comunista. En esta columna, titulada “¿Dónde está la Política Cultural?”, el autor la describe como “un conjunto de medidas tendientes a incentivar, desarrollar, coordinar y ordenar el proceso cultural del país en una determinada etapa” (Maldonado, 1972). Agrega a continuación que, durante la Unidad Popular, al igual que en los gobiernos anteriores, no existe una política cultural; no obstante, para este gobierno es un problema ineludible, puesto que ahora la meta es: “la participación popular en el proceso cultural”. Si la cultura había sido un “privilegio de una clase determinada”, para lograr este protagonismo popular, se deben eliminar los “dirigismos” y darle énfasis a “gestar las organizaciones que den un cauce que permita expresarse a todos, y crear las condiciones para una participación integral.” (Maldonado, 1972). Considerando lo enunciado precedentemente por Maldonado, es posible afirmar que el sustrato de esta orientación sustantiva para la formulación de una política cultural, no se limita al reconocimiento de un déficit de participación popular en los procesos culturales, sino de un cambio paradigmático, de tránsito desde una propuesta de democratización cultural hacia otra de democracia cultural. Lo cual era consustancial al proceso de transformaciones profundas en otros órdenes de lo social que caracterizaron al gobierno de la Unidad Popular.

En otra dimensión del debate se encuentra Enrique Lihn, integrante del taller de Escritores de la Universidad Católica de Chile. Expresa una posición crítica respecto de lo planteado por el Partido Comunista, de la utópica comparación entre los procesos de revolución cultural llevados a cabo en Cuba y la situación chilena, de cara a construir una democracia socialista. En ese sentido, el autor señala que el desafío para la Unidad Popular es la alianza entre la pequeña burguesía reformista y las fuerzas revolucionarias orientadas por el pueblo, en el marco de los cauces legales, situación que se ha visto perjudicada por los mismos intelectuales y artistas que pecan de elitismo pequeño burgués y crean una brecha de cara al pueblo. Así, Enrique Lihn señala que lo que ha sido realizado en Chile durante los últimos 12 meses, correspondientes al gobierno de la Unidad Popular, es “una incierta campaña de alfabetización y está muy lejos de contar con una base objetiva como para desbancar, a nivel de los creadores culturales, a los intelectuales de procedencia burguesa, supuestamente constituidos en una casta privilegiada sustituyéndolos por intelectuales orgánicamente ligados a la clase proletaria y a su lucha por realizar el socialismo” (Lihn, 1971).

Años posteriores el debate continúa abierto. En este sentido Tomás Peters, sistematiza la controversia al interior del campo cultural en el gobierno de la Unidad Popular, en la existencia de dos proyecciones: la primera de ellas corresponde al reconocimiento de los intelectuales, artistas y trabajadores de la cultura como la vanguardia del pensamiento, con un claro rol orientador y ejemplificador de la nueva cultura; y por otro lado, la propuesta de que es la misma clase trabajadora el agente creador de la nueva cultura como consecuencia de la autoconsciencia y el autoconocimiento. Tomas Peters señala “Que el pueblo pudiera imponer su propia voz en la historia era el plan clave de estos agentes. Mientras las acciones del gobierno se enfocaron en introducir la nueva cultura según sus propias concepciones, ciertas voces críticas reforzaron el recurso cultural del pueblo como una herramienta de potencial propio” (Peters, 2020)

Es por lo anterior que es necesario identificar las nociones de cultura desde el ámbito de la política. Es así como la cultura está en permanente transformación, interviniendo en ella múltiples variables. Algunas de estas transformaciones “provienen de procesos históricos complejos, multicausales, en los que no es fácil descubrir acciones propositivamente dirigidas a producirlas. Otras transformaciones en la cultura provienen de acciones manifiestamente orientadas a actuar sobre algún aspecto de ésta [...]” (Margulis et al., 2014). Esta distinción es lo que, según Mario Margulis, marca la diferencia entre lo que es y lo que no es una política cultural. Cabe señalar que las políticas culturales pueden ser intervenciones de carácter público o iniciativas privadas.

Estas acciones deliberadas son acciones y prácticas que se engloban en la expresión de políticas culturales. Con frecuencia se asocia esta tarea al ámbito estatal, sin embargo, los agentes de la sociedad civil también pueden intervenir en el ejercicio de las políticas culturales; además, otros agentes tales como sindicatos, movimientos sociales, iglesias, empresas, entre otros, pueden promover el ejercicio de políticas culturales.

Para José Luis Mariscal (2007) existe un estrecho vínculo entre el diseño y ejecución de las políticas públicas y los modelos de gestión cultural. En ese sentido, y analizando el desarrollo de políticas públicas en cultura durante el siglo XX mexicano, el autor propone la existencia de 3 modelos principales de gestión cultural. El primero de ellos es el modelo de desarrollo local (que dialoga con el caso chileno), que lo sitúa en la administración mexicana desde principios de siglo XX durante el desarrollo del nacionalismo posrevolucionario y se basó en la extensión de la escuela tanto en términos geográficos como con la integración de la comunidad en general. Los agentes responsables de la acción cultural son llamados promotores culturales, y “realizan análisis de la comunidad, la organizan en torno a un proyecto social y ejecutan acciones encaminadas al desarrollo local.” (Mariscal, 2007).

Para el caso chileno, el “Programa Básico de Gobierno de la Unidad Popular” fija dentro de sus objetivos extender la integración de las masas a la actividad artística e intelectual. De esta manera desarrolla como estrategia la creación de un sistema educacional integrado, similar a lo propuesto como modelo de desarrollo local por José Luis Mariscal, que se expresó por una parte en la creación de los CCP (Centros Locales de Cultura Popular) que se encargaron de organizar a las masas en torno a “atender, planificar e impulsar las necesidades culturales en un Sindicato, en una Junta de Vecinos, en un Asentamiento Campesino o Centro de Reforma Agraria, en una

Asociación de empleados, en un colegio, en un barrio o en un villorrio” (Maldonado, 1972, p. 13) u otras instancias de organización popular locales a lo largo de todo el país. Por otro lado, existió la experiencia del Tren de la Cultura, o el Grupo Motivador de Comunicaciones en Terreno o también conocidos como “Los Saltamontes” (Revista Mayoría. Octubre, 1971) que se encargaban de recorrer el país para promover el acercamiento a la cultura y las artes y fomentar de esta manera el desarrollo de manifestaciones artísticas en poblaciones, villas y pueblos rurales.

Carmen Gloria Aguayo, directora de la Conserjería Nacional de Desarrollo Social durante el gobierno de la Unidad Popular, institución de la cual dependían los “Saltamontes”, describe sus objetivos y formas de intervención. La tarea del grupo, señala Carmen Aguayo, es motivar:

“... a la población para las labores posteriores de Desarrollo Social, a través de actividades artísticas, de educación física y parvularias. Conviviendo por periodos de 21 días con los grupos vecinales y con abundante uso de medios audiovisuales, crean conciencia de la necesidad de cambiar este sistema que los explota e implantar el socialismo justo” (Aguayo, 1971).

La descripción de su metodología de intervención se inscribe dentro de las propias de la animación sociocultural o investigación-acción participativa, ya que ésta se iniciaba con un diagnóstico participativo de problemas de los pobladores, el que se expresaba en una obra de teatro, para finalizar con la identificación de las acciones que permitirían solucionar las problemáticas detectadas. Los/as pobladores/as protagonizaban todo el proceso: desde el diagnóstico, pasando por el montaje y representación de la obra, a las propuestas de acciones necesarias para dar solución a sus necesidades.

De este modo, observa Carmen Aguayo, se fortalecían las organizaciones ya existentes en la población y se creaban otras, como Centros Juveniles y Comisiones Vecinales de Cultura.

## Conclusiones

A modo de conclusión, a pesar de lo complejo que resulta indagar en la gestión cultural antes de la gestión cultural o previa a su conceptualización especialmente en el periodo de la Unidad Popular (1970-1973), es posible establecer mecanismos de análisis de que evidencian su existencia, a través de diferentes maneras de aproximarnos al concepto. Una de ellas, de la comprensión de las acciones y quehaceres del gestor cultural, en tanto agente inserto en las instancias organizativas de los circuitos culturales, que media entre las fuentes de financiamiento, los productores culturales, sus productos y formas de comunicación, y los públicos y comunidades involucrados.

A lo largo de este escrito hemos considerado que esta forma de pensar la gestión cultural nos permite retrotraernos en la indagación de los antecedentes históricos de la gestión cultural, sin desconocer que, como campo propiamente profesional, registra sus primeros desarrollos a mediados de la década del ochenta del pasado siglo. Además, es importante destacar

que la gestión cultural como institucionalización de prácticas y saberes posee la complejidad de ser interdisciplinaria; lo anterior significa que se vale de métodos, herramientas y prácticas extraídas de diversas disciplinas, como las ciencias sociales, las humanidades y de la administración, teniendo como referencia respecto a las complejidades de la disciplina los postulados propuestos por Edgar Morin.

Otra manera de abordar las funciones del gestor cultural se relaciona con la identificación de los ámbitos de desarrollo de sus actividades; estos se pueden dividir en tres dimensiones, público, privado y mixto. Según Arturo Navarro (2006), la norma corresponde a la coexistencia de las tres lógicas dentro de un espacio cultural.

Tal como propone Martinell (2001) No es posible dejar de considerar que la multiplicidad de miradas, enfoques y marcos de acción le da (a la gestión cultural) una perspectiva pluridisciplinaria muy importante que no podemos olvidar, pero reclama que el propio sector realice las aproximaciones necesarias para construir un marco teórico y conceptual de acuerdo con las necesidades propias de esta función” (Martinell, 2001); en este sentido la gestión cultural como tal debe estar al servicio de las necesidades y desarrollarse en los marcos de las complejidades de una comunidad, según la escala en que el gestor se desempeña.

Cuando definimos qué se entiende por gestión cultural podemos referirnos a las funciones y actividades del gestor cultural. José Luis Mariscal (2019), nos propone la existencia de tres categorías de conceptualización de lo que es y hace un gestor. Estas categorías corresponden a: 1) como organizador de actividades, 2) como mediador cultural, 3) como solucionador de problemas y necesidades. Cada una de estas lleva consigo una definición y comprensión de la cultura que es base para el desarrollo de las estrategias, algunas de estas concepciones son la cultura como objeto artístico y patrimonial, o, por otro lado, como prácticas y valores que pueden ser entendidos en su contexto, en sus procesos históricos y culturales.

Adicionalmente, José Luis Mariscal Orozco establece la existencia de una serie de herramientas que el gestor cultural debe conocer e implementar según el caso lo amerite, tomando en consideración las seis funciones de la caja de herramientas, y las características que constituyen a cada una de ellas. Estas herramientas se dividen según su función en: 1) Teóricas; 2) Metodológicas; 3) Operativas; 4) Normativas; 5) Intervención; 6) Tecnológicas. Estas herramientas nos permiten asimilar el quehacer de la gestión cultural durante el periodo de la Unidad Popular, tomando en consideración las seis funciones de la caja de herramientas, y las características que constituyen a cada una de ellas.

El desarrollo de los debates de la gestión cultural ha ido transitando hacia el entendimiento y reconocimiento, donde el encuadre transfronterizo o transdisciplinar es su corpus, además de otorgar herramientas diversas para el análisis de la realidad. Lo anterior, sin ánimos de invalidar o desconocer la necesidad del encuadre disciplinar, sino más bien integrándolos para generar análisis complejos y dinámicos, con énfasis en su acción y articulación histórica, posibilitando visualizar a la gestión cultural desde enclaves, además de transdisciplinarios, por cierto, situados.

La tensión permanente o disputa política por la (in)definición en los ciclos de producción, reproducción, reconocimiento y circulación dentro de un sistema social mayor atribuido al origen de corta o larga data, que prefiguran gestión cultural, lejos de encapsular la discusión, la amplía, le da carácter y, no simplemente desde un marco de análisis artístico-cultural, sino también la sitúan en relieve histórico, siendo este punto uno de los fundamentales para evidenciar el encuadre. Lo anterior, se retrata en tres momentos de la constitución histórica de la gestión cultural para el caso chileno. En primer lugar, la Unidad Popular entre 1970-1973, la que toma un papel central en el reconocimiento, la constitución y la representación en el presente tanto de la gestión como del rol de gestores culturales; la Dictadura cívico militar instaurada entre 1973 y 1990, donde la gestión cultural toma forma institucionalizada, fenómeno que no solo ocurre en el concierto local, sino que también en gran parte del continente, y finalmente la postdictadura (incluyendo la actualidad) donde la gestión cultural se reconoce, pero es discutida y exigida en los territorios, a partir de los dos procesos anteriores que afectan y dialogan en este proceso de constitución disciplinar.

A pesar de la ubicación temporal (o atemporal) de la noción de gestión cultural, como categoría analítica y descriptiva de las políticas culturales implementadas en nuestro país a partir de los noventa, en el examen de los debates del período sobre las políticas y programas culturales del gobierno de la Unidad Popular, como de las dimensiones en que dichas políticas se desarrollaron, es posible advertir, a lo largo de la propuesta ciertos elementos que pueden ser indicativos de modelos de gestión cultural, no exento de dificultades, ni a partir de análisis simples, puesto que la gestión cultural se presentará como un fenómeno dinámico, que es posible abarcarlo desde un enfoque interdisciplinario e históricamente situado.

## Bibliografía

- AGUAYO, C. (2008). La mujer y la familia entran a la Moneda. En M. Lawner, H. Soto y J. Schatan. Salvador Allende: presencia en la ausencia (pp. 341-351). Santiago: LOM Ediciones.
- ALBORNOZ, C. (2005). "La Cultura en la Unidad Popular: Porque esta vez no se trata de cambiar un presidente", en Julio Pinto (Coord.-Edit.), Cuando hicimos Historia la experiencia de la unidad popular. Santiago de Chile. LOM Ediciones. 1º Edición.
- ANTOINE, C. (2011) Control y evaluación de las políticas culturales en Chile. Revista Universum. 26 (no.1), p.13-17. Talca.
- BRUNNER, J.; BARRIOS, A. y CATALÁN, C. (1989). Chile: transformaciones culturales y modernidad. FLACSO - Santiago de Chile.
- BURKE, P. (2006) ¿Qué es la Historia Cultural? Editorial Paidós. España.
- CATALÁN, C. (1988) "Estado y Campo Cultural en Chile", Material de discusión, Programa FLACSO-Santiago de Chile, número 115, diciembre de 1988.
- CHAVARRÍA, R.; SEPÚLVEDA, M.; VALENZUELA, H.; VALDÉS, J. (2018) Sueños Encauzados. Gestión Cultural durante la Unidad Popular 1970 - 1973. Editorial Asterión, Chile.

- CHAVARRÍA, R. & VALDÉS, J. (2019) Aproximaciones y provocaciones en torno a la emergencia de la Gestión Cultural en las postrimerías del siglo XX Latinoamérica. En CHAVARRÍA, R., FAURÉ, D., MARISCAL, J. & otros autores (Editores). Conceptos Claves de la Gestión Cultural. Enfoques desde Latinoamérica. Volumen I. Primera Edición. Santiago, Chile.
- CHAVARRÍA (2022) en ARREOLA, V. & MARISCAL, J. (2022) Gestión Cultural como Campo Académico: Trazos de su construcción disciplinar. Universidad de Guadalajara. Primera Edición, México.
- COELHO, T. (2009) "Diccionario crítico de política cultural. Cultura e imaginario". Barcelona: Gedisa.
- LICONA, W. (2019) Buscando enfoques y diversidades de la gestión cultural. en LICONA, W. y YAÑEZ, C. Gestión Cultural. Entre diversidades y acuerdos. Universidad Nacional de Colombia.
- LIHN, E., VALDÉS, H., HÚNEEUS, C. OSSA, C. WACQUEZ, M. (1971) La Cultura en la Vía Chilena al Socialismo. Editorial Universitaria. Cormorán. Santiago, Chile.
- MALDONADO, C. (1972). "¿Dónde está la política cultural?", Santiago de Chile: La Quinta Rueda, octubre 1972.
- MARISCAL, J. (2007) Políticas Culturales. Una revisión desde la gestión cultural. Universidad de Guadalajara. México.
- MARISCAL, J. (2019) "La capa de herramientas del Gestor Cultural" en YAÑEZ, C. MARISCAL, J. Y RÚCKER, U. (Editores) Métodos y herramientas en Gestión Cultural. Investigación y experiencias en América Latina. Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
- MARTINELL, A. (2001) "La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro" (recopilación de textos). Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación, disponible en: [https://oibc.oei.es/uploads/attachments/75/La\\_Gestion\\_Cultural\\_-\\_Singularidad\\_profesional\\_y\\_perspectivas\\_de\\_futuro.pdf](https://oibc.oei.es/uploads/attachments/75/La_Gestion_Cultural_-_Singularidad_profesional_y_perspectivas_de_futuro.pdf)
- MARGULIS, M. URRESTI, M. LEWIN, H. & OTROS (2014) Intervenir en la cultura. Más allá de las políticas culturales. Editorial Biblos. Buenos Aires, Argentina.
- NAVARRO, A. (2006). "Cultura: ¿Quién paga? Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural". Santiago de Chile: RIL editores.
- PETERS, T. (2020) A cincuenta años de las políticas culturales de la Unidad Popular: enseñanzas y derivas críticas para pensar el proceso constituyente en Chile. Periférica Revista para el análisis de la cultura y el territorio.
- SAID, E. (2005) Cultura, Identidad e Historia. En SCHRÖDER, G. & BRUNINGER, H. (compiladores) Teoría de la Cultura. Un mapa de la cuestión. Editorial Fondo de Cultura Económica. Argentina.
- YÚDICE, G. (2002). El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global. Gedisa, Barcelona.