



Fotografia por Jean Laude

Arturo Navarro
*“Yo fui un instrumento de los consejos
de todos los compañeros”*

Ignacia Saona Urmenate

Coordinadora de proyecto “Red en Artes y Humanidades”,
Universidad de La Frontera

redartesyhumanidades@uestatales.cl

Artículo recibido: 28/09/2023. Revisado: 05/10/2023. Aceptado: 10/10/2023

En este texto, abordamos la trayectoria de uno de los principales expertos en gestión cultural y políticas públicas en Chile, Arturo Navarro Ceardi, sociólogo, periodista y director de la Colección Cuncuna de la empresa Editora Nacional Quimantú, emblemática colección de libros infantiles, una maquinaria estatal de fomento lector y democratización de la lectura que creó el gobierno de la Unidad Popular (UP) en Chile y que destacó por amplios tirajes hasta entonces desconocidos para la producción nacional, por la accesibilidad de sus precios, por la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y por la concepción explícita de utilizar los libros como medio de promoción ideológica para contribuir democráticamente a materializar la vía chilena al socialismo.

Posteriormente fue director fundador de APSI, la primera revista de oposición autorizada oficialmente, que circuló durante la dictadura en Chile. Durante más de treinta años, fue director ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho. Es autor del libro *Cultura: ¿Quién paga?*, gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desa-

rrollo cultural (RIL Editores, 2006) y de la antología infantil *Pin uno, Pin dos* (Ekaré, 1993). Actualmente dicta clases en el Magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile y mantiene un blog sobre cultura que supera los dos millones seiscientos mil visitantes (arturonavarro.cl).

Arturo reflexiona sobre sus casi tres décadas como director ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho (CCEM), emblemática ex estación de ferrocarriles que se deterioró tras el cierre de recorridos en este medio de transporte. Este espacio fue rescatado tras el retorno a la democracia para convertirlo en un centro patrimonial destinado a la difusión cultural.

En Chile estamos conmemorando los cincuenta años del golpe militar que derrocó a Salvador Allende, y a través de esta entrevista intentamos poner el valor a uno de los agentes más relevantes de la gestión cultural en el país, desde ese tiempo hasta ahora. Este texto se elaboró en el marco del proyecto “Infancia y censura”, Fondo del Libro folio 634892, financiado por MINCAP convocatoria 2022.



Iniciaste tu carrera como gestor cultural siendo muy joven, mientras eras estudiante universitario. ¿Cómo fue esa etapa? ¿Qué te llevó a trabajar en la Editora Nacional Quimantú en los años setenta?

Me llevó a *Quimantú* un fuerte compromiso con el proceso que encabezaba el presidente Allende y un amor por la cultura. Allí me encargaron hacer una colección de libros para niños con total libertad. Joaquín Gutiérrez, el director de la división editorial, y Tomás Moulian, el jefe del departamento de ficción, estaban más dedicados a la publicación de otras colecciones y me dieron el espacio para que pudiera echar a andar mis escasos recursos y toda mi ignorancia. Yo tenía veinte años, por eso siempre he dicho que me eligieron para los libros infantiles porque yo era lo más parecido a un niño que había en la editorial (risas).

Tú llegaste ahí por iniciativa propia ¿no? En tu blog has publicado algunos textos sobre esa época.

Claro, yo estudiaba sociología, pero no quería ser sociólogo. O sea, yo quería dedicarme

a la cultura. De hecho, mi carrera habría sido la de editor si hubiera existido en la universidad. Un amigo me dijo “mira, la sociología no es una profesión, es un punto de vista”, y con eso me convenció. Entonces postulé ahí. Cuando supe que se creaba una editorial del estado, por un artículo que leí en el diario, dije “quiero ir allá”. Y afortunadamente me escuchó una compañera de sociología que estaba en primer año (yo estaba en segundo) cuya hermana trabajaba en la editorial Zig-Zag, que luego se convirtió en *Quimantú*. Estábamos en los prolegómenos, gobernaba la Unidad Popular (UP), todo era posible. Partí a hablar con ella y de inmediato me pidió que colaborara con algunas revistas. Editorial Zig-Zag vendió al estado la empresa junto a una serie de marcas, como parte de un mismo paquete. Y varias de las marcas que venían incluidas no le interesaban al comprador, pero tampoco al vendedor. Entonces estaban bastante decaídas las revistas como *Confidencia*, *TeleEcran*, *Estadio*, *Saber comer y vivir mejor*...

Mi primer trabajo para *Quimantú* fue presentar ideas para mejorar estas revistas, para lo que consulté primero con mi colectivo, que se llamaba *Sexta Experiencia*. Éramos un grupo de estudiantes de sociología y psicología que teníamos el mismo problema: nos gustaba la cultura, el arte. Con este

grupo también montamos espectáculos en la universidad. Recuerdo *Oh, las vacas sagradas*, que criticaba a los profesores de manera bien grotesca, donde yo hice de productor y me encargaron traer la vaca. Solo conseguí un caballo. En Quimantú propuse realizar fotonovelas, y me dieron espacio en la *Revista Confidencias*, que solo era de narrativa, sin fotos ni ilustraciones. Era una revista baratísima de producir, que redactaba una sola persona y tenía una cantidad de lectoras que para esa época era poco: alrededor de 20.000. Entonces no era significativa esa cifra, pero hoy sería un lujo tener esa lectoría en Chile. A esa revista le incorporamos una fotonovela, pero no cualquiera, sino una fotonovela de ruptura. Por ejemplo, me acuerdo de una que intentaba destruir la tradición de la fotonovela romántica “burguesa”: la protagonista era una joven rica que se enamora de un joven rico, pero aparece en su vida un joven pobre, y en el cuadro final de una página la joven dice “¿qué hago, me quedo con fulanito o con sutanito?”. Entonces tú das vuelta la página y en lugar de aparecer alguno de los personajes aparece el fotógrafo y dice “yo no sé qué va a hacer, ¿qué piensa usted?”. Fin. Al poco tiempo, *Confidencias* debió cerrar, pero seguimos acribillando revistas. Era una buena forma de remecer a los lectores. La empresa empezó a reformularse, porque ahora era una empresa de sus trabajadores. Se creó un departamento de Investigación y evaluación de publicaciones infantiles y educativas que encabezó el francés Armand Mattelart. Allí comencé a colaborar como sociólogo. Al poco tiempo me ofrecieron trabajar con Tomás Moulian y encargarme de los libros infantiles y textos escolares. En marzo de 1971, Salvador Allende dio ese maravilloso discurso donde dice “los únicos privilegiados serán los niños”. Para mí era un premio encargarme de los libros infantiles de Quimantú.

Con los textos escolares el trabajo fue contratar los derechos autor —de títulos que subían de un par de decenas de miles de ejemplares a tirajes millonarios, por lo que propusimos reducir el porcentaje de pago de los derechos, a lo que los autores respondieron con gran contento— y reeditar algunos libros preexistentes, previamente evaluados. Lo bueno y democrático del gobierno de Allende es que, además, teníamos que ir a licitación para que el estado nos comprara los textos, y eso que competíamos con editoriales grandes: Universitaria, Lord Cochrane, Prisa... Había transparencia total. Decantando eso, me dediqué a lo que me parecía más interesante, que era crear, desde cero, una colección de libros infantiles.

¿Y todo esto mientras estabas estudiando?

Cuando entré a la universidad, trabajaba vendiendo suscripciones de revistas, haciendo encuestas... Me sustentaba. Pero un tiempo suspendí los estudios de sociología, pasé dos años en periodismo, y cuando salí de Quimantú retomé sociología. Nunca estuve realmente estudiando simultáneamente las dos carreras: lo que hacía era una carrera y un trabajo, además del trabajo político que era después de las seis de la tarde. Por esa época también me dediqué a armar *Pin uno*, *Pin dos*, una antología con adivinanzas, letrillas y cantos en base a material que me recomendaban académicas de literatura infantil de la Escuela de Educación de Párvulos de la Universidad de Chile, principalmente María Angélica Rodríguez. Fue un trabajo pensado en la posibilidad de desarrollar después una línea de publicaciones para preescolares. Pasé mucho tiempo leyendo para seleccionar los títulos. Recurrió a un libro que me había regalado mi abuelo, una antología de cuentos, y también me orientaba Alfonso Calderón, mi profesor en periodismo. Y con estos materiales empecé a preparar mi memoria de grado de sociólogo sobre los valores en los cuentos infantiles chilenos para analizar los textos que iba a publicar. Decidí estudiar los textos bajo el lente de Vladímir Prop, un estructuralista ruso, y haciendo análisis de contenido a partir del lenguaje. Mi vida se completó con todo esto, estudiando, analizando los cuentos, leyendo los cuentos y después buscando quién los ilustrara. Preparé una propuesta con los diez o quince primeros títulos de la *Colección Cuncuna*, y cuando los aprobaron tenía que convertirlos en libros, y yo no tenía idea de cómo hacerlo. Entonces era un joven militante revolucionario que creería a pies juntillas que la salvación del mundo venía de la clase obrera. Todo lo que no sabía lo preguntaba en los talleres. A los obreros de las prensas les preguntaba por formatos; a los de corrección de prueba les preguntaba por tipos de letra, y finalmente a los de diseño les fui a preguntar cómo se hacía, qué me aconsejan. Así se armó. Yo fui un instrumento de los consejos de todos los compañeros, que eran tremadamente prácticos. Por ejemplo, el tamaño de los libros está pensado para ocupar la superficie completa del pliego de papel, sin sobrantes, es el mismo formato que las revistas de “patos”¹, pero apaisado. Con eso definido, ya pasamos al trabajo de buscar ilustradores para los cuentos seleccionados.

Estábamos en una empresa participativa donde todo se discutía. Esto no era un trabajo

personal, ya que cada sección tenía su comité de producción y, además, cada trabajador recibía las publicaciones de regalo. La idea era democratizar la cultura. En ese sentido teníamos una metodología muy ordenada para llegar a la mayor cantidad de gente posible, porque ese era nuestro problema. Políticamente éramos una fuerza que había llegado al gobierno con el 36% de los votos, y necesitábamos contar con el apoyo al menos del 50%. Entonces teníamos que idear estrategias para ganar simpatizantes, aparte de la lucha ideológica que teníamos contra la derecha.

Para definir los libros de la *Colección Cuncuna* ya tenía asumido que si a alguien no le gustaba un cuento no se iba a publicar. En cambio, si es que había un cuento, por más clásico que sea, por más aparentemente burgués, pero que transmitía un gran valor, entonces tenía un espacio en nuestra colección. Por ejemplo, *La flor del cobre*, de Marta Brunet, que superficialmente se puede leer como una oda a la virgen María. Pero como creencia popular la virgen María lo que hace es despertar el amor por el trabajo. Visto así era un cuento maravilloso y cabía perfectamente. Así como algún otro libro abordaba la solidaridad, éste apuntaba al amor por el trabajo, y de eso se trataba, una batalla por la producción. Fue muy interesante el desarrollo de la colección porque había mucho debate, todo lo publicado estaba bien pensado, para esto existían los comités de producción, los asesores...

En los últimos años se han vuelto a publicar de manera aislada algunos de los libros de la Colección Cuncuna. ¿Qué opinas de esto? ¿Qué impacto crees que han tenido?

Es la mejor muestra del impacto de Quimantú y de la relevancia de la colección para los niños de los años setenta. Por razones etarias, es la colección que tiene más lectores aún activos, y por tanto la que tiene una mayor recordación.

¿Por qué crees que la Colección Cuncuna es tan emblemática? Pareciera que condensa simbólicamente mucho de la UP y su ánimo democratizador. ¿Ves posible en el escenario actual un proyecto cultural así?

Cuncuna representaba exactamente el espíritu del programa de la UP y el pensamiento del presidente Allende: democratizar la cultura. Es muy complejo un proyecto así en la actualidad

porque, entre otras cosas, no tenemos un Allende que sea tan enfático en la relevancia de la lectura ni tenemos un estado que apueste por empresas propias ni de sus trabajadores, como fue en la UP.

Como director ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho, te tocó todo el periodo de la “transición a la democracia” en Chile. ¿Con qué modos de entender la literatura, el arte y la cultura te enfrentaste? ¿Qué cambios presenciaste?

El CCEM tuvo como actividad bandera la Feria del Libro de Santiago (FILSA), dado que las primeras propuestas de convertir la ex estación de ferrocarriles en centro cultural nacieron en la antigua feria editorial del Parque Forestal, que se montaba frente al Museo de Arte Contemporáneo (MAC). Por tanto, la voluntad del presidente Patricio Aylwin —visitante frecuente de la feria— de convertir la estación remodelada en la principal herencia cultural de su gobierno, el primero después de la dictadura, lo que le daba mayor relevancia. Todos querían presentarse en el futuro centro cultural. Tal era el interés que decidimos iniciar, en paralelo con las obras de restauración, una marcha blanca que duró entre 1990 y 1994. Esta marcha blanca nos permitió ir definiendo cuáles serían las actividades que más interesaban a nuestro futuro público. Luego, ya inaugurado el centro —el 4 de marzo de 1994—, realizamos una amplia encuesta de intereses culturales de la Región Metropolitana para determinar más científicamente lo que buscaban las audiencias y qué lugar ocupaba la Estación Mapocho entre los espacios culturales. Después de esa encuesta, que repetimos diez años más tarde, creamos el Observatorio del Público del CCEM, que emitía informes cada año: un documento que resumía la actividad anual, llamado *Las diez cifras*². En él se recogían las cifras de público asistente, la cantidad de funciones de artes escénicas, la cantidad de días destinados a ferias y muestras culturales de literatura, artes visuales y otras, la cantidad de dinero que recaudábamos por la Ley de Donaciones Culturales, y el monto de dinero destinado a apoyo a la cultura que era recaudado por el arriendo de espacios, que excedía a las necesidades que teníamos para autofinanciarnos. Cada informe era encabezado por un texto destinado a destacar lo más relevante del año y culminaba con un perfil de las audiencias según sexo, edad, lugar de residencia, preferencias culturales, medio de transporte para acceder al centro cultural, medios

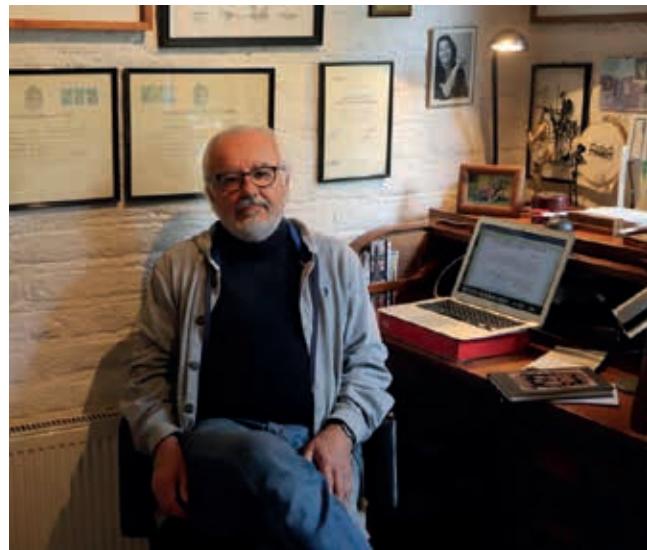
de comunicación por el que se enteraban de cada actividad y qué otras actividades culturales preferían, lo que usábamos después para ir ampliando y diversificando las audiencias. La décima cifra terminaba con los planes para el próximo año.

¿Cómo lograste gestionar un centro cultural enorme con una carga simbólica tan grande? ¿Qué expectativas había al inicio?

Es muy fácil cumplirlo cuando tú tienes claro el encargo. El nuestro era difundir la cultura, mantener el edificio y autofinanciarse. Entonces la programación era simple: primero determinábamos la cantidad de dinero necesaria para operar el centro durante el año, luego definíamos con cuantos días de arriendo lográbamos esa cifra y arrendábamos según la demanda de actividades que podían pagar nuestras tarifas, fijadas en UF³ y con precios diferenciados por cada sala. Esto arrojaba qué fechas y qué salas quedaban libres y salíamos a buscar actividades artísticas y culturales para ocuparlas. Allí estaba el verdadero trabajo de gestión cultural pues muchas veces debíamos acortar fechas, apoyar los proyectos que se formulaban para desarrollar actividades con financiamiento de fondos concursables y/o aportes privados vía Ley de Donaciones Culturales. Y casi siempre, apoyar fuertemente a cada iniciativa con difusión. En todo esto ocupábamos la información que nos entregaba nuestro Observatorio. Lo otro que es necesario destacar es nuestra cercanía con las políticas culturales del país, siguiendo muy de cerca y aportando en varias ocasiones nuestra experiencia en la Comisión de Infraestructura Cultural del presidente Ricardo Lagos y en la creación del Consejo Nacional de la Cultura. A pesar de no recibir recursos del presupuesto nacional —debíamos autofinanciarnos y lo logramos durante casi treinta años, hasta la llegada de la pandemia—, éramos los más fieles seguidores de lo que el país iba construyendo en institucionalidad cultural.

Chile es un país con una deuda histórica brutal en términos de cultura. ¿Cómo lograste mantener la Estación Mapocho funcionando todo ese tiempo? ¿Qué tensiones había, qué críticas recibías?

Nosotros estábamos en el grupo de quienes pagaban la deuda histórica, creando no sólo un espacio monumental inédito, sino siendo un referente nacional e internacional. Por ejemplo, teníamos por política de acoger manifestacio-



nes culturales de regiones sin costo, entregándoles una plataforma para presentar sus proyectos tal como se realizaban en provincias, no pidiendo una versión “para la capital del país”, de modo que sus presentaciones eran originales y muchas veces multitudinarias. La ciudad de proveniencia de las iniciativas se trasladaba entera al Centro Cultural Estación Mapocho, con su gastronomía, artesanías, teatro... como ocurrió con Lebu y su festival de cine, y con Punta Arenas y su *Festival de Artes Cielos del Infinito*. En lo internacional, solíamos ser permanentemente invitados a dar charlas sobre nuestro modelo de autofinanciamiento y a integrar redes de espacios culturales de América y Europa. Recibimos el Premio Reina Sofía de Patrimonio Cultural y fuimos fundadores de la plataforma de difusión *Americanosfera*, convocados por el centro cultural español *Casa de América*. Con nuestra Cancillería organizamos sendos encuentros de gestores culturales chilenos con pares de Bolivia primero, y luego Perú. Con *DRCLAS* de Harvard organizamos *Culturas en el aire*, un encuentro de radios indígenas de Canadá a Chile. Con la Presidencia de la República organizamos la *Exposición Cumbre de las Américas*, en paralelo a la segunda cumbre de presidentes americanos. Normalmente las tensiones surgían cuando hacía falta recursos para cumplir la misión. Salvo una crisis económica internacional que salvamos con una muestra de *Dinosaurios Animatronics* —que se prolongó muchas semanas porque se habían

cancelado ferias comerciales— gracias a la que reemplazamos los ingresos de arriendo de espacios por la generosa taquilla de 120.000 asistentes. La siguiente crisis fue insuperable: la pandemia que asoló al mundo en 2020, y debimos cerrar las puertas. Las críticas escuchadas provenían de voces que no entendían o no querían entender el modelo de autofinanciamiento, que nos llevaba a cobrar arriendos en determinados casos en que era perfectamente posible afrontarlos. Cuando explicábamos el modelo, las críticas se atenuaban, llegando incluso a que la profesora Doris Sommer, de Harvard, nos calificara de “Robin Hood modernos”, ya que sacábamos dinero de los que sí tenían para financiar actividades artísticas que no lo tenían.

¿Qué otros modelos de gestión se podrían utilizar para un centro cultural como la Estación Mapocho?

Cuando enfrentamos la pandemia, recurrimos a lo que nos pareció lógico: que el gobierno financiara los gastos del centro cultural, ya debidamente reducidos tanto en salarios como en servicios. La respuesta fue decepcionante porque nos dijeron que concursáramos. Es decir, postular a fondos públicos destinados a artistas y creadores para financiar sus obras, no diseñados pagar gastos de mantenimiento de un edificio. Creo que el modelo que debiera primar post pandemia es uno de carácter mixto, tal como lo defino en mi libro *Cultura: ¿Quién paga?* (RIL Editores, 2006), en el que coexistan aportes públicos vía glosa presupuestaria, privados (a través de la Ley de Donaciones Culturales), de taquilla por venta de boletos y los que genere la gestión propia del centro cultural.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos actuales de la cultura en Chile?

El único gran desafío actual es instalar definitivamente el Ministerio de las Culturas creado apuradamente al terminar el segundo gobierno de la presidenta Bachelet, tarea que no ha sido asumida por los gobiernos siguientes

(el segundo periodo de Sebastián Piñera ni el actual de Gabriel Boric). Cuando después del plebiscito de 1988 iniciamos la ardua tarea de crear una institucionalidad cultural para el Chile postdictadura, sabíamos que era la principal acción para impulsar el desarrollo cultural del país. Se logró mediante el trabajo participativo de tres gobiernos (Patricio Aylwin, Eduardo Frei y Ricardo Lagos), culminando en 2003 con la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). Fue una construcción que extrajo lo mejor del modelo británico (*los arts council*), del francés (un estado activo en infraestructura) y de Estados Unidos (Ley de Estímulos Tributarios). Inexplicablemente, a fines de su mandato, la presidenta Bachelet redujo esta figura —que aún requería madurar en algunos aspectos— a un ministerio que no mantuvo los niveles de participación vinculante del CNCA y que no ha podido instalarse ni alcanzar ni de lejos el papel que en otros países asignan a un ministerio relevante. Estamos en una época en la que el Ministerio de las Culturas corre grave peligro de ser reducido o simplemente eliminado. Una oportuna corrección y el retorno a una institucionalidad similar a la del CNCA, con la incorporación del ámbito del patrimonio, puede evitar esa tragedia.

Notas

1. La empresa Editora Nacional Quimantú imprimía también revistas Disney, así como prestaba servicio de impresión a otras instituciones, ya que debía sustentarse financieramente.

2. Los documentos se encuentran disponibles en el siguiente sitio web: <https://www.estacionmapocho.cl/10-cifras/>

3. La unidad de fomento (UF) es una unidad de cuenta utilizada en Chile desde 1967, que se reajusta diariamente de acuerdo con la inflación, para representar el valor actualizado de la moneda oficial, el peso chileno.