



Saberes y haceres de la gestión cultural: una construcción territorial con acción y formación

Adriana Lis Maggio

Secretaría de Cultura de la Provincia de La Pampa, Argentina
Argentina
orillera@gmail.com

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

Resumen: El presente artículo intentará dar cuenta de la gestión cultural desde la gestión cultural, es decir, desde el propio proceso de gestación y acción de políticas culturales en territorio. No sin el deseo de generar y contagiar contenido, debate, interrogantes y entusiasmo en torno a las mismas. En el apartado de caso, se tendrán en cuenta los años de gestión transcurridos en la provincia de La Pampa (Argentina), considerando que las estrategias y propuestas locales realizadas puedan contribuir desde su especificidad, tanto como desde su diferencia, a inspirar, diseñar e imaginar propuestas concretas en otros destinos. Algunas reflexiones acerca de educación, cultura y sentimientos, cruzarán el texto a modo de insistir en el sueño colectivo de transformar la realidad para *haceres* y seres mejores.

Palabras clave: territorios; acción; educación y cultura; experiencia; equipos; emoción.

Knowings and doings of cultural management: a territorial construction with action and training.

Abstract: This article will attempt taking into account cultural management from cultural management, that is, from the very process of gestation and action of cultural policies in the territory. Not without the desire to generate and spread content, debate, questions and enthusiasm around them. In the case section, the years of management spent in the province of La Pampa, Argentina will be contemplated, considering that the local strategies and proposals made can contribute from their specificity, as well as from their difference, to inspire, design and imagine concrete proposals in other destinations. Some reflections about education, culture and feelings will cross the text to insist on the collective dream of transforming reality to make better doings and beings.

Keywords: territories; action; education and culture; experience; teams; emotion.



*“Todos los pensamientos inteligentes ya se han pensado.
Sólo es necesario intentar pensarlos de nuevo”*

Wolfgang Goethe

*“Cada tantos siglos, hay que quemar
la biblioteca de Alejandría”*

Jorge Luis Borges

Introducción

Hace veinte años, convocada por una beca de la Dirección Nacional de Cooperación Internacional del Ministerio de Cultura de Argentina, me tocó ser parte (preciosa expresión que recuerdo de la escolarización primaria cuando actuábamos en celebraciones patrias: “ser/tomar parte”) de la Cátedra Iberoamericana de Gestión y Política Cultural, en Girona. Esta referencia es imprescindible para situar un primer contacto –al decir en el convite de escritura propuesto por Fernando¹ *del aquí, del allá o sin saber muy bien cuál es el aquí ni cual el allá*.

Desde el verano caliente de Santa Rosa de la Pampa, una provincia de aproximadamen-

te 360.000 habitantes situada en el centro de Argentina o, mejor descripta, puerta de la Patagonia, región sur de América del Sur, llegué al frío gerundense atravesando Buenos Aires, Madrid, Barcelona y, finalmente, la ciudad que iba a ser hito en la formación de tantos y tantas que, como quien suscribe, buscamos lo que nunca se acaba de aprender: la gestión de la cultura.

Hasta entonces poco se hablaba de la formación académica para gestores culturales (que otrora eran promotores socioculturales, ¿y tal vez mañana sean movilizadores?, ¿agitadores?), y los maestros catalanes empezaban un largo camino de intercambios que aún se retroalimenta y al que agradeceremos cada vez que nos hacemos una pausa para la reflexión. Dicho sea de paso –no tan al pasar– un camino de reflexión, acción y reflexión imprescindible para volver a la práctica mejorada. O sea que ya, entremos en ello.

Educación y Cultura: tomar parte

La educación y la cultura no pueden separarse. Así como es necesario que en las escuelas primarias se introduzca la cultura, no solo a través del arte y sus diferentes disciplinas, sino en su expresión de *¡la vida misma!*, la formación

para la gestión permite a quienes desarrollan tareas en territorio, hacer conscientes aciertos y errores para avanzar y, a quienes comienzan o tienen la curiosidad de la tarea, tomar parte de un camino que no acabará nunca. El camino de la formación que habrá de nutrirse de teoría, experiencia, lecturas y agenda.

Es sencillo escribirlo y complejo en la práctica, pero no habremos de claudicar en estas relaciones. La cultura necesita involucrarse –si de verdad quiere transformar– con la educación, con la salud, con la política, y resignificar estas jerarquías con la educación y con la comunicación. Volver a poner en el centro de la escena la producción de símbolos (las palabras, los sonidos, los paisajes, las formas, las representaciones). Sin ello será imposible avanzar en la construcción de un modelo de nación en un contexto determinado.

La cultura debe sostenerse en un proyecto social y colectivo basado en esas ideas y prácticas y, como en una rueda, para que esa usina sea creativa, innovadora y crezca, debe girar con la educación *en yunta*.

Más específico es pensar cómo, dónde, con qué o quiénes nos formamos quienes trabajamos en la gestión-movilización de la cultura, en territorio. Si convenimos que la educación transmite la cultura, y la cultura transmite lenguajes, valores, visión de mundos, deberemos acordar en la necesidad de que la formación y los intercambios formativos son una estrategia ineludible. Hemos de aceptar y promover cooperación e influencias mutuas. En la actualidad, lo teníamos todo aprendido hasta que la pandemia, ¡zaz!, nos ha dado un golpe doloroso y triste triste triste pero de inevitable oportunidad para incorporar innovación, tecnología y, fundamentalmente, amor, a las prácticas políticas. No existe programa cultural alguno o proyecto común que pueda expandir sociedades si no respetamos diferencias y reconstituimos vínculos de autoestima, solidaridad y pasión.

La formación no debe estar dissociada de la práctica y el desafío es siempre colectivo, de construcción solidaria de ambas –práctica y teoría, en las dos direcciones– y con rigor de actualización, lecturas y riesgo.

Volviendo a la introducción y en un esfuerzo por recordar las primeras impresiones fuertes de aquella Maestría en Gestión Cultural, debo señalar que –aunque en dinamismo– la primera división de aguas, el primer paraguas (para seguir con metáforas fluidas) es entender que el arte es solo una parte de la cultura y que la gestión y /o movilización

cultural, que es nuestro objeto aquí, tiene una dimensión mayor y se expresa –o debiera– como un derecho esencial de cada persona.

La cultura son las formas en las que las comunidades dan sentido a sus vidas en el territorio, en su tiempo y espacio; la multiplicidad de lenguajes, de procedimientos para transmitir, la creación de símbolos, el reconocimiento y protección del patrimonio. Este acervo es nuestra usina y banco, nuestro núcleo central de fabricación y recreación del imaginario colectivo para un proyecto social común, inclusivo y feliz.

El encuentro con pares en la curiosidad y la necesidad de contarnos, de aprender y de enseñar herramientas y posibilidades de la gestión es un proceso que será constante y nos pone, a quienes desarrollamos las políticas en y desde instituciones locales, en contacto con saberes, resoluciones y nos muestra comparaciones esenciales para tomar decisiones, por un lado, y hacer consciente hechos que podrán multiplicarse y expandir modelos exitosos (si acaso se pudiera adjetivar así) de culturas diversas, solidarias, creativas.

Volviendo a la necesidad y desafío de la cultura para y en la educación y viceversa, quiero recordar que este año se están cumpliendo sesenta años de la campaña nacional de alfabetización en Cuba. Un proyecto nacional impulsado por el gobierno cubano con el objeto de reducir el analfabetismo incrementando el número de la población escolarizada. Las tareas concretas de alfabetización fueron realizadas en todo el territorio por estudiantes de entre 14 y 16 años, previamente instruidos por una organización central y –en el marco de la campaña– se crearon aulas, facultades de obreros y campesinos y un Consejo Nacional de Cultura que fue el encargado de generar una red de bibliotecas que facilitaran el acceso a la población de libros y lecturas. Los resultados fueron contundentes y si bien no importa aquí el número exacto en que se redujo el analfabetismo –que fue significativo–, informes de la Unesco destacan el índice comparando diferentes campañas en Latinoamérica y subrayan esta experiencia por su alta “eficacia, velocidad e intensidad”. Recordar esta epopeya, además de permitirme una línea de homenaje a Cuba, aparece como un ejemplo de cómo abordar el desarrollo cultural de una nación desde lo más importante: la educación. De cómo la expresión masiva de una cultura exige soluciones prácticas y confir-

ma que el crecimiento de la escolarización, la suma de competencias, la ampliación del gusto y la posibilidad de elegir se convierten en condiciones esenciales para el desarrollo cultural. Y claro está que esto no agota ni profundiza ese crecimiento, pero sí es condición básica.

Tengo la convicción de que la formación en gestión cultural debe plantearse profundizando sus aportes a la cooperación, al desarrollo y a la lucha contra las desigualdades. Por eso es necesario salir de lo local cerrado y lo específicamente técnico para involucrarse con las realidades que nos rodean en toda la región y el mundo, y para afianzar redes que incluyan y humanicen. Convicción –léí que los de cultura no podemos ser pesimistas– reforzada en lecturas de líderes políticos y poetas. Por ejemplo, el exvicepresidente de Bolivia, Álvaro García Linera, y la poeta uruguaya Cristina Peri Rossi, por mencionar dos actores comprometidos del campo latinoamericano. En conceptualizaciones de entrevistas recientes (ver referencias al final), señala García Linera respecto de la actualidad: *“Momento liminal es vivir en un tiempo que cierra algo aunque no se sabe bien lo que abre (...) se caracteriza por las múltiples crisis que atraviesa el mundo: la salud en contexto de pandemia, la crisis ambiental con el quiebre del metabolismo ser humano-naturaleza, y por supuesto la crisis económica, intensificada por la crisis de covid-19, América Latina decreció siete puntos, Europa seis puntos, EE.UU. siete puntos. Más allá de que la cifra significa pobreza, millones de desempleados, empresas que cierran, angustia general en la familia” (...)* *“Está claro que el neoliberalismo como modo de vida (...) entró en un proceso de declive. Quedan los fósiles que siguen hablando de libre mercado, globalización, pero está claro que ya no despiertan el entusiasmo ni la expectativa”.* *“Es un tiempo en el que el viejo sentido común comienza a fisurarse, el viejo sentido común de la individualidad, de la competencia comienza a fisurarse y la gente abre su cerebro y espíritu a nuevos discursos”.*

En el mismo sentido, desde la poesía, Peri Rossi dice: *“Dejo a los lectores la confianza en que el futuro será América Latina. Un futuro que espero sea más justo, solidario y humano”.*

Ahora que ya no nos castigan a los soñadores que “vivimos en las nubes”, ahora que las “nubes” tienen esa resignificación informática que nos permite almacenar y acceder a datos y programas desde cualquier dispositivo en cualquier lugar del mundo conectado a internet, usemos la política, la gestión y la poesía para construir y alimentar esa gran nube Iberoamericana que nos será presente y futuro.

Cultura en La Pampa: un caso igual pero distinto

Moción de orden para volver a la compostura y encarnarnos en la reflexión de cómo es que podemos acercar memoria, narrativa y –fundamentalmente– nuevas preguntas en y a los caminos recorridos en la formación. ¿Qué rumbos deben tomar estos procesos en materia cultural? ¿Universidades, fundaciones, empresas, gobiernos?

La creación de bancos de experiencias, la posibilidad de generar intercambios de “buenas prácticas” a través de programas, encuentros, redes que tengan diversidad de procedencia y formatos, son –aunque nunca se logre dar cuenta cabal de los hechos– herramientas de transferencia necesarias y de valiosa ayuda para las realidades locales. Aun repetidas, similares, recreadas, las experiencias y prácticas de la cultura –como los libros– se repiten con terquedad a lo largo de los siglos y, como en esa cita de un personaje de Jorge Luis Borges apuntada al inicio, se trata de regenerar, reinventar y –aunque con los libros suena a barbarie– hemos de fundar cada vez un mundo mejor sobre las cenizas del anterior. Tener herramientas, compartir disciplinas y saberes harán que nuestros caminos se enriquezcan.

En este sentido creo importante que la formación sea global y con aportes universales, pero entendiendo que, hoy más que nunca, se hace necesario identificar lo cercano, lo local, la ciudad como el escenario idóneo para el desarrollo cultural.

La Feria Provincial del libro: naturaleza y cultura

Realizamos esta Feria en nuestra provincia de La Pampa desde 2016 y que, al ritmo de la pandemia de Covid-19, fue mutando de procedimientos pero no de objetivos. Es el caso elegido aquí para compartir y comentar.

No era un proyecto original y llegábamos tarde al concierto de Ferias de provincias por lo que quisimos buscar un eje particular: vinculamos el binomio naturaleza y cultura y se propusieron actividades en ambos conceptos. Por un lado, la circulación de la palabra escrita impulsando –curaduría mediante– libros hechos para ser leídos, editoriales y ediciones independientes, cooperativas, regionales y locales reservando solo aquellos libros “de mercado” para los libreros de la provincia. Se pensaron una edición central y fija en la ciudad y dos repeticiones por localidades por



año, no subsedes sino montajes idénticos. En la primera edición –y para cada siguiente– seleccionamos un tema de inspiración: papel y flora; papel y pájaros; papel y peces... y se montó cada feria con belleza y cuidado. Una feria donde la creatividad y la belleza fueran un valor principal. Una puesta en escena en donde todas las personas de la ciudad, localidad, pueblo de La Pampa, pudieran encontrarse y vivir. Esto no es ir de Feria, sino ir a estar con otros, a estar con libros y lecturas, a ser y estar protagonizando un espacio físico común apto para jugar, aprender, merendar, hacer citas para seguir conversando... Y en este escenario los chicos y los jóvenes fueron y son prioritarios desde el armado hasta el minuto final del evento.

En esta Feria intentamos crear un espacio público donde la excelencia y la belleza, las acciones colaborativas, el asombro y la creatividad fueran centrales y de algún modo demostraran que “cosas así” no solo suceden en países desarrollados o en grandes capitales sino que se puede dar, crear, repartir pensamiento y conocimiento a todos y todas,

y avanzar tejiendo un futuro infinito y universal desde el más pequeño presente territorial. Por y para esto es necesaria la formación de los agentes y gestores culturales, de los equipos técnicos, de los políticos y dirigentes. Formación Interdisciplinaria, humana, rigurosa, de intercambio, con acción- reflexión-acción... y porque, recreando la cita de Goethe, *se trata de volver a pensar lo inteligente y hacer lo bueno...*

La Feria se realizó en cinco sedes por ocho ediciones: Gobernador Duval, General Pico, Quemú Quemú, 25 de Mayo y Santa Rosa. Localidades de entre 800 y 150.000 habitantes. Dos de ellas a orillas del río y una en la frontera con otras provincias. Más de 30.000 personas visitaron cada una de las ediciones, realizadas tres días promedio en cada lugar.

A cada localidad viajaba un equipo de la Secretaría y se instalaba a vivir en el pueblo o ciudad unas semanas previas para formar pares de producción y así, juntos, realizar montaje.

En cada lugar se generó “una secuela”: la creación de una biblioteca popular de vecinos;

una editorial y talleres de encuadernación o nuevas Ferias locales temáticas.

Se presentaron stands de editoriales independientes, cooperativas y librerías de La Pampa, Buenos Aires, Córdoba, Santa Cruz y Neuquén (provincias argentinas) junto a espacios destinados a bibliotecas populares, instituciones de cada lugar tal como un Ente Cooperativo de chacareros que mostró frutas, verduras, vinos y libros, la Fundación del Banco de LP con bonos de compra, Universidad ofreciendo sus ofertas educativas en toda la región y otras más de veinte actividades diferentes por día, entre talleres/circuitos para niños y adolescentes como taller de talismanes para que vuelva el agua con material recogido de la orilla del río seco, áreas de disfraces de personajes de cuentos, talleres de composición de canciones, avistamiento de aves, etcétera.

Retomando de lo que aprendemos, la necesidad de capacitación constante (de hecho, si la medicina que cuida el cuerpo obliga a los profesionales en ejercicio a una actualización permanente, por qué no habremos de naturalizar la necesidad de capacitación permanente en nuestra dinámica profesión, diferenciarnos y unirnos para conocer y transmitir herramientas, conocimientos y experiencias que, a la vez, heredamos). La necesidad de crear y fortalecer redes y estar entrenados en la escucha de la expresión y el encargo de la cultura. Y más acerca de cuál o cuáles son los rumbos que debieran tomar estas formaciones.

La memoria –en todo nuestro territorio de Latinoamérica– es un hilo que nos atraviesa. La memoria como recuperación subjetiva y colectiva debiera ser también parte. Y también **el juego**, pues hay que tener espacio para desarrollar la creatividad. Si no se vive, no se aprende.

“El mundo del relato es el mundo del símbolo, el mundo de lo abierto frente a lo cerrado. Si entendemos la razón como una casa (... las casas de antes eran distintas: había galerías, patios, llenas de lugares de misterio, los desvanes, las bodegas) si entendemos, pues, la razón como una casa, es necesario abrir puertas, mostrar a los niños, a los jóvenes que el mundo está por hacerse y convidarlo a participar. La imaginación, por el contrario de lo que se cree que es que nos aleja y/o dibuja la realidad o nos hace evadirnos, por el contrario, nos permite ver lo que antes no

veíamos. Nos permite adentrarnos más profundo en las puertas de lo real y para propiciar tal acercamiento tenemos la fabulosa herramienta de los libros, de la literatura...”

*Del discurso inaugural, segunda edición / Adriana Lis Maggio

El dilema de los actores políticos

No es común que quienes están/estemos ocupando cargos y funciones políticas en organismos del Estado, sean/seamos “del palo”, esto es, formados en la gestión cultural con todas sus variantes y especificidades. En caso de ser así –como es el de quien suscribe–, la tarea impone desplegar, aprender y llevar adelante una combinación de audacia, paciencia y atención que hará posible tener sostenibilidad, pactar acuerdos y desentrañar las reglas de la burocracia casi como enfrentó el despliegue de las formas y el color, el cubismo.

¿Querés tener razón o resolverlo?, suelo decir a compañeros de equipo, a quienes no nos es fácil renunciar a los argumentos, las fundamentaciones extensas y coloridas. La política resuelve con otras lógicas y tiempos y aquello que no está escrito, en términos de las burocracias, habrá que animarse a hacer. Esto es como tener una mediana edad que permite lo analógico y, no si esfuerzo, aprehender lo digital. El especto de acción se amplía y volvemos a requerir como necesidad aquello del intercambio, la actualización, el compromiso.

Y funciona.

Los agentes o mediadores, los referentes territoriales en cada pueblo, ocupan un papel muy importante en el diseño de una política y en sus estrategias de aplicación.

Las funciones y competencias de estos agentes culturales evolucionan paralelamente a la realidad social de su contexto y adquieren una importancia de acuerdo con el rol que se les otorga en los planteamientos y contenidos de las políticas públicas, coordinados con los gobiernos y su papel, puede considerarse como un factor importante para la construcción y significación que pueden darse a las necesidades culturales y a las problemáticas de la comunidad.

Epílogo

En una última visita a La Pampa, el profesor José Texeira Coelho Netto, decía “antes de ser una práctica, la

cultura es –tiene que ser– un sentimiento, una emoción, una percepción, un afecto, intuición, insight, y anteriores a cualquier acción, a cualquier práctica. Sólo en un segundo momento es que transformo mi sentimiento en una acción, en un gesto, por ejemplo, y es sólo en un tercer momento que reflejo sobre ese sentimiento y ese gesto y formulo un concepto. El concepto no puede nunca ser primero, y sin embargo, en el campo de la cultura casi todo es antes de un concepto, antes de haber tenido sentido, antes de haber sido experimentado. Sólo que no es posible construir una casa por el techo, las casas que se construyen desde el techo se derrumban después indefectiblemente, mucho antes de aquellas casas que empiezan por los cimientos: el sentimiento, la sensación, la emoción, la visión... Y se derrumban primero sobre las cabezas de los que intentaron levantarla de ese modo cansado...”.

Espero en estas líneas, transmitir esa emoción, un gesto de las prácticas de tantos años dedicada a la cultura en mi provincia y en mi país, antes que o en todo caso, junto con los conceptos que me llegaron en tantos intercambios.

Definitivamente la cultura es una construcción colectiva, diversa, móvil que sale de una acción, luego un modelo y una ideología pero que no afectaremos si no consideramos lo dicho en el párrafo anterior: que nos importe siempre primero encontrar un sentimiento y una sensación.

Referencias

García Linera, Alvaro. Clase sobre el contexto del ciclo de progresismo en América Latina

<https://www.pagina12.com.ar/347707-america-latina-ante-una-nueva-ola-progresista>

Cristina Peri Rossi, entrevista:

<https://www.eternacadencia.com.ar/blog/contenidos-originales/entrevistas/item/cristina-peri-rossi-hui-de-todas-las-dictaduras-incluso-de-las-esteticas.html>

Notas

1. Fernando Vicario Leal, Gestor Cultural, Mg en Estudios Superiores Iberoamericanos, Universidad Complutense de Madrid.