



Gestión cultural: aprender y desaprender para potenciar la cultura

Sylvie Durán Salvatierra

Ministra de Cultura de Costa Rica.

Costa Rica

sylvie.duran@gmail.com

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

Resumen: Debemos ser capaces de generar cadenas de valor de lo público, de lo privado y lo mixto. Para eso, necesitamos poder atender las fallas de coordinación con las que solemos empantanarnos en echarnos la responsabilidad de lado a lado, en lugar de reconocer y resolverlas, para generar las condiciones objetivas para la co-responsabilidad, la confianza y la colaboración. A menudo se queman los puentes, antes de siquiera probarlos.

Palabras clave: vacíos; visión sistémica; cadenas de valor; sostenibilidad; transformación.

Cultural management: learning and unlearning to promote culture.

Abstract: We must be able to generate value chains of the public, the private and the mixed. For that, we need to be able to address the coordination failures with which we tend to get bogged down in throwing responsibility from side to side, instead of recognizing and solving them, to generate the objective conditions for co-responsibility, trust and collaboration. Bridges are often burned before they are even tested.

Keywords: gaps; systemic vision; value chains; sustainability; transformation.



Introducción

Los países centroamericanos vivíamos hasta hace poco tiempo un importante rezago en materia de actualización de políticas e institucionalidad cultural y de la formación en gestión cultural.

De manera general, atribuyo ese rezago a que durante las décadas de los años ochenta y noventa, cuando se abría el debate sobre cultura y desarrollo en el mundo y en el espacio iberoamericano –liderado en buena parte por Medellín y Barcelona y con la reflexión sobre políticas culturales locales o de proximidad como uno de sus ejes centrales–, nuestra región se encontraba en pleno proceso de paz del que derivaron, por ejemplo, importantes avances en materia institucional y ambiental, aunque no en materia de cultura y descentralización. Al menos en Costa Rica.

Esta situación empezó a modificarse a nivel regional recientemente tras largos procesos de malestar en torno al papel del Estado y a sus paradigmas de intervención en materia cultural, a la relación de las entidades públicas y sus políticas con los sectores culturales y creativos, y a la definición de los

nuevos derroteros hacia los cuales dirigir la transformación institucional para su actualización.

Algunos hitos de cambio se dieron durante los últimos casi veinte años: la actualización de políticas culturales de cara al proceso de paz y la interculturalidad en Guatemala (inicios de la década de los años 2000); la formulación de la primera política cultural de Estado alrededor de los derechos culturales en Costa Rica (2014); y la reciente creación de los ministerios de cultura de El Salvador (2018) y Panamá (2020). Este último, como corolario de un importante esfuerzo en el que tras lograr apoyo unánime a nivel legislativo, una primera propuesta de Ley de Cultura fue vetada a nivel presidencial (2012).

En el caso de Costa Rica, cuyo ministerio cumplió cincuenta años de existencia en 2021, a menudo uso como símil para ilustrar nuestros rezagos y desafíos estructurales que nuestra plataforma de gestión y política cultural estaba desequilibrada como una mesa de patas largas a un lado y patas cortas al otro.

Por un lado, como patas largas, tenemos uno de los más longevos ministerios del subcontinente, creado formalmente en 1971 y con antecedentes importantes en la déca-

da de los años cincuenta y en los finales del siglo XIX. En contraste, generamos la primera política formal de Estado de alcance decenal en 2014, es decir más de cuarenta años después. Patas cortas.

En una relación semejante y afín, contamos con una larga trayectoria de formación en artes –de grado universitario hace ya bastante en muchas disciplinas cuyos antecedentes también se remontan a la Costa Rica de finales del siglo XIX y a los mediados del XX– frente a una muy reciente existencia de cursos y programas en gestión cultural impulsados tanto desde el ministerio como de la academia (2016-2018) de forma sinérgica o independiente y un importante atraso en la definición de perfiles y atestados en el servicio civil. Patas muy cortas.

Difícil sostener los platos o encargos que le asignamos a una mesa con semejante desbalance que, con el tiempo, ha producido una serie de vacíos estructurales que sirven de ilustración de los principales desafíos que veo en la formación en gestión cultural y en la capacidad de aprendizaje y mejora continua de nuestras instituciones. Ellos han dificultado –a mi entender– nuestra capacidad para poner a la cultura en su lugar de cara al desarrollo humano o, como prefiero decir, de cara al bienestar y la generación de oportunidades de desarrollo pleno para nuestras sociedades, personas y comunidades.

Se trata de desafíos que no solo afectan al Estado y a la gestión institucional o pública. Nos cruzan a nivel social y político –en la sanción y preponderancia que se da a la cultura–, en el comportamiento y prioridades de los sectores y en el aparato estatal. Además, se han visto agudizados por dos factores: el primero es la transformación digital ante la que –según qué subsectores de la cultura observamos– hay especial interacción o resistencia. El segundo, la pandemia COVID-19, que aceleró nuestra relación con lo digital.

Vacíos en la formación en gestión

Los principales desafíos que veo en torno a cómo funcionan los procesos de aprendizaje para la gestión cultural en nuestro sector y en el desarrollo de políticas concretas y de Estado son:

1. Domesticar y ajustar las herramientas de la administración pública de cara a las singularidades de nuestro sector: sea cual sea nuestra

formación de base –artística, administrativa, tecnológica, propia de las ciencias sociales, los estudios culturales u otra–, las personas que nos sumamos a la gestión cultural tenemos como primer marco de trabajo al entrar en la administración pública el cuidado de administrar fondos públicos. No son fondos “nuestros” (de la persona, de un subsector o actividad, de ese conjunto complejo de actividades que llamamos sector), sino que son recursos provenientes de la “bucha comú”, con la que, como sociedad, atendemos las distintas necesidades y oportunidades que se nos presentan y a las que esperan que se apueste desde los diferentes sectores y grupos sociales.

Nuestra tarea exige no solo desplegar capacidades creativas con sus márgenes de condición autoral y discrecionalidad o nuestro espíritu críticos, sino y sobre todo, ponerlas al servicio de lo común, de resolver asuntos y rendir cuentas sobre cómo lo hacemos, tanto a los sectores de referencia de lo administrado como a la ciudadanía en general, a través de los cuerpos que usualmente existen para eso: el foro legislativo, las entidades de control de lo público, la comunicación institucional y, por supuesto, los hechos registrados y documentados. Esa rendición de cuentas NO es solo del Estado, es del sector y su institucionalidad.

2. Asumir un marco de datos y racionalidad financiera, material y económica para la política cultural de modo que propiciemos su consistencia y sustentabilidad y la de sus programas y proyectos. Esto está inmediatamente ligado a lo anterior y tiene que ver con que no solo hay que generar ideas y encargos, que a menudo solo valen la pena si son disruptores y generadores de cambio. Todo esto es fundamental, sobre todo en materia de estamina y capacidad de mover aparatos y procesos que tienden –por su naturaleza instituyente y creadora de derechos y de convivencia social– a la estabilidad, la cristalización y la burocratización.

Debemos intentar avizorar qué implican a diez años, qué suponen en el ecosistema de la cultura, cómo se comportarán y, particularmente, qué supone su mantenimiento y operación para al menos una década. Construir política pública

requiere, al menos, la seriedad y el esfuerzo de proyección que hace una familia al construir su casa: puede tener determinado sueño como referencia, pero ha de empatarlo con sus ingresos del momento y su proyecto a mediano plazo. A menudo puede requerir endeudarse, sostener una hipoteca, armonizarla con otras aspiraciones como que los miembros de la familia tengan salud o educación, espacios de esparcimiento o desarrollo de habilidades, priorizar una cosa u otra, intentar enlazarlas virtuosamente.

Puede elegirse el camino de emular al vecino que tiene el doble de ingresos o heredó casa y reclamar que sus condiciones no sean iguales. Es un camino estéril y distractor como cuando aspiramos a los resultados de lo que construyeron en programas y políticas públicas culturales otros países o ciudades sin preguntarnos cómo fue el proceso o cómo se sustentan y gerencian. Debo decir que, en mi experiencia y en la del ministerio costarricense, ha habido una fuerte tendencia a ser activistas y a enfocarnos en la productividad final (las naranjas, por ejemplo: los proyectos, la producción misma, la oferta) y no en lo que sustenta esa productividad y lo que le abra perspectivas de futuro o los pasos que deberemos atender a continuación (por ejemplo: la circulación, la construcción de audiencias, de participación). Esto, muy a pesar de que es lo segundo lo que suele ser el mal que más nos aqueja: cómo sustentar nuestra actividad y proyectos, que tengan eco social, que nos sustenten como trabajadores y emprendedores, que sean relevantes para los demás. A menudo el encargo –y el análisis– es que eso debería asegurarse a la cultura porque sí, porque corresponde: que sea relevante, que haya interés. Eso es parte de la construcción. Además, trabajamos mucho con base en opiniones, percepciones y eslóganes más que en evidencia o datos. Solo preguntémonos cuándo se han ido instaurando sistemas y herramientas de conocimiento y qué nivel de uso y aplicación tienen: cuentas satélite, sistemas de registro administrativo, inventarios comprensivos.

3. Balancear el rasero con el que entendemos, dialogamos y valoramos a otros sectores y profesionales de

la gestión pública y sus especificidades frente al nuestro. Buena parte del diálogo que generamos se estructura a partir del supuesto de que hay desconocimiento e incomprendimiento de “los otros” sobre nuestros quehaceres y necesidades. Sin plantear que esto no sea cierto, es indispensable caminar en dos sentidos: a) mejorar nuestra capacidad de comunicarlas y documentarlas; b) asegurarnos de que no cumplimos con lo mismo en relación con los otros. A menudo, desconocemos cómo operan los sectores y la institucionalidad que queremos aliar: cómo se construye el currículo escolar, cómo opera en el marco financiero de la inversión social o de los servicios de amplio alcance del Estado, cómo y cuándo planifican para ser parte de lo que incluyen.

Menciono, sin entrar en detalle, dos temas que son muy difíciles de potenciar si no asumimos el punto anterior:

4. Debemos ser capaces de generar cadenas de valor de lo público, de lo privado y de lo mixto. Para eso, necesitamos poder atender las fallas de coordinación que se dan en las tres dimensiones. Solemos empantanarnos en echarnos la responsabilidad de lado a lado, en lugar de reconocer y resolver cada uno y juntos, esas fallas para no solo alentar sino generar las condiciones objetivas para la corresponsabilidad, la confianza y la colaboración. A menudo se queman los puentes antes de probarlos.

5. Gestionar la complejidad de las organizaciones y la complejidad del cambio con la resistencia que genera, en el marco de convivencia de posiciones divergentes: algo central en sociedades que se quieren democráticas y plurales.

A modo de ejemplo o contraste, señalo un par de elementos presentes en varios países que se suelen usar como referencia en cultura, que suelen ser mencionados en la demanda que se hace a las instituciones y que por años han llamado mi atención. Uno de ellos es el nivel de formación de los gestores tanto públicos como privados, por ejemplo en Francia o en Colombia, donde a diferencia de Costa Rica,

los ministerios se crearon (o refundaron en el caso de Colombia) desde su inicio con una fuerte unidad y esfuerzos de prospectiva y construcción de datos y se levantaron programas de formación en gestión tempranos y consecuentes. En Colombia, España o en Uruguay, destacan la inteligencia y el rigor de la gestión (planificación, formulación, presupuestación y ejecución) en las unidades de gobierno locales que al igual que en Argentina, fueron motor de la actualización de las políticas culturales en cultura y desarrollo, ciudadanía, espacio público y participación. En Francia, España o Corea, la claridad y la profundidad con la que se encadena el sector a la agenda productiva y se sustenta la inversión.

Una visión sistémica y sostenible desde una experiencia propia

Costa Rica ha avanzado en materia ambiental¹ de un modo que sorprende al compararlo con lo que hemos logrado en cultura. En ambiente se ha desarrollado con claridad lo que llamo la visión de sostenibilidad y desarrollo de oportunidades en sinergia con la cultura “del cuidado”; se ha visto con buenos ojos la alianza con los sectores que han visto en el ambiente un motor de desarrollo económico sostenible. En ese tema, se habla con soltura de conservación y aprovechamiento sostenible desde hace décadas, al punto de contar hoy con un plan de descarbonización en el que supeditamos el proyecto de desarrollo del país a esas nociones –no sin debates y complejidad– y lideramos en materia de cambio climático.

Se trata de un ámbito, en el que en contraste con nuestro sector, se ha logrado concebir, diseñar, normar e implementar soluciones que encadenan ese círculo y equi-

librio virtuoso entre la salvaguarda del patrimonio y el proyecto material de desarrollo y bienestar de las personas y las comunidades.

Ha sido posible señalar que lo que llamamos “progreso” es en buena parte una falsa y depredadora capacidad de crecimiento material que se aceleró con la era industrial y el uso de combustibles fósiles a costa del entorno ambiental. Un deterioro que hoy nos tiene al borde del colapso como humanidad y que no ha sido acompañado de una distribución ni medianamente justa. Hemos avanzado en que se lo sustituya por un concepto “con apellido”: el progreso social² y sostenible que evoluciona a nociones más ambiciosas alrededor de “soluciones basadas en la naturaleza”, y el viaje hacia la economía circular y la economía regenerativa, entre otros. Al igual que al desarrollo o a la seguridad, le empezamos a poner el apellido de humano y sostenible. El progreso, o es social o es depredador.

¿Cómo podríamos llegar a estas claridades en cultura? ¿Qué han hecho en materia de gestión los colegas de medio ambiente y de lo social? ¿Es algo que nos ha faltado? ¿Cómo en térmi-

**Debemos ser capaces
de generar cadenas
de valor de lo público,
de lo privado y de lo mixto.
Para eso, necesitamos
poder atender las fallas
de coordinación que se dan
en las tres dimensiones.**

nos de formación? ¿Qué hace falta para que sea efectivo ese discurso sobre la cultura como cuarto pilar del desarrollo sostenible de modo semejante al que sí se ha logrado con el medio ambiente?

Cadenas de valor y sistemas sostenibles

¿Cuáles son los componentes sistémicos a los que debe atenderse en cultura y con qué capacidades?

En lo institucional, desde la cultura, tocamos a menudo el valor de la transversalidad y –al igual que ha sucedido con otras agendas como la de género o la misma agenda ambiental– se debate sobre la dificultad de lograr esa transversalidad y de lograrla, cómo no perder el foco en su avance y en la inversión.

Lo cierto es que conseguir la articulación intersectorial que permite atender integralmente cualquiera de esos temas es efectivamente un gran desafío. Nuestros Estados –como ha sucedido con la medicina y el conocimiento racional– han atomizado sus materias y las gestionan desde la segregación.

Además, las instituciones, los cargos y los procedimientos se convierten fácilmente en fines en sí mismos y burocratizamos la máquina del Estado con las herramientas del pasado: lo lineal, lo serial y lo mecánico. Esto nunca le ha servido a la cultura. Hoy, en pleno desarrollo de la economía del conocimiento, de la abundancia de datos y del reconocimiento de la diversidad, ya no le acomoda a ningún sector de cara al futuro: ni a sectores y actividades emergentes ni a los procesos de transformación de los sectores tradicionales. Trabajar en función de la innovación, el conocimiento, la ciudadanía y la participación está aún en sus inicios en muchos de nuestras realidades.

Parte del viaje institucional supone recuperar la vocación de servicio a las personas y sus herramientas, que, además de la gestión por proyectos, por resultados o las metodologías ágiles, tienen que ver con la porosidad, la voluntad de escucha y la capacidad de aprender y mejorar. Es decir, de cambiar.

En lo económico y productivo, al igual que con la generación de valor de lo público, hoy hay una cantidad de conceptos, métodos y estrategias de encadenamiento o aglomeración productiva de las que se habla y con las que se trabaja para el desarrollo de los sectores creativo y cultural: cadenas de valor, agremiación y asociatividad para la competitividad o la incidencia, clubes de producto³ (en materia de productos distintivos, experiencias y rutas turístico-culturales), distritos industriales, zonas de urgente reindustrialización ante actividades económicas tradicionales en declive⁴, clústeres o sistemas productivos locales (SPL)⁵, los sistemas de desarrollo abierto de especialización inteligente⁶, o los polos culturales⁷ con sus diversos esquemas de operación: desde mesas ejecuti-

vas a cámaras, consorcios y gremios. Este amplio alfabeto y glosario de la colectividad y de su formalización es indispensable con casos concretos de éxito y, sobre todo, de *deséxito*. La conversión a la formalidad y que ese proceso sea adecuado a la realidad no solo del sector sino de la informalidad característica de nuestros países, es uno de los pasos más dolorosos y relevantes que debemos enfrentar hasta su mejora. Requiere paciencia, realismo y auto-observancia. Seguir negándonos en aras de la libertad creativa es un despropósito cívico, una negativa a la adultez ciudadana y sectorial.

A nivel territorial y de los modos de gestión, cada aspecto de nuestro patrimonio y nuestra creatividad es relevante en términos de identidades y del acento cultural distintivo de cada territorio. Lo es para los procesos de construcción de tejido social, arraigo, sentido de pertenencia. Pero además genera valor simbólico y soluciones “basadas en la cultura”: nuestro repertorio de cómo comemos, cómo bailamos o amamos, es la base con la que cada comunidad resuelve su vida, le da significado, la convierte en experiencia y la hace singular. Este capital de recursos como venimos diciendo hasta la saciedad es fundamental para la salud mental, la vida comunitaria, el desarrollo cognitivo o económico, etc.

No significa por eso que todo puede profesionalizarse, monetizarse o generar ingresos y oportunidades de mercado. La realidad es mucho más compleja que esa y la gran pregunta es en realidad cómo alentar el binomio entre cuidado o preservación con la generación de medios de vida. Apostar al Estado como principal proveedor, comprador o promotor desde una perspectiva de subsidio y dependencia es, a la fecha, es uno de los grandes paradigmas que sustenta al sector sin el correlato de cómo se generan esos ingresos.

No solo necesitamos revisitar y matizar nuestra mirada sobre estos temas sino que debemos hacerlo a escala: el desafío de sobrevivir como trabajador de la cultura en un país o medio de pequeña escala es mayor. Tenemos que hacerlo sumando: no solo como aglomeración hacia fuera (para la exportación), sino hacia dentro con procesos interinstitucionales sólidos, aprovechando la diversidad profesional y de saberes de todos para solventar necesidades, deseos, nichos y puntos de confluencia con muchos usos y usuarios.

Es por eso que no basta pensar o abogar porque se priorice el impulso y protección del arte y a los creadores. O de la agenda comunitaria y la convivencia. O de la de las

industrias y sectores. O la de la inclusión social. Necesitamos entender el universo de lo cultural como un ecosistema en el que todos esos espacios están interconectados y se nutran mutuamente, en el que las externalidades son diferenciadas pero es la sinergia y la complementariedad la que los posibilita. A menudo encontramos que esas agendas justamente se defienden en permanente contraposición.

Estructuralmente, necesitamos alimentar el bosque para que sus frutos prosperen: sea en una comunidad indígena o tradicional rural –en las que encontramos oficios artesanales, saberes y particularidades generalmente asociadas a lo agroalimentario, gastronómico y expresiones diversas del patrimonio inmaterial– y cuyo nicho de actividad suele vincularse al turismo cultural o al turismo rural y comunitario. Sea en el de las culturas populares urbanas, en las periferias o en los centros urbanos de clase media donde se suelen concentrar –así es aún hoy, al menos en Costa Rica– las instituciones culturales. O en los sectores ya globales de expresiones como la moda o la animación digital. No por rural o indígena deja de haber voluntad o aspiraciones de contar con avances tecnológicos o de desarrollarlos a partir de los conocimientos y visiones locales. No es una panacea ni inteligente a mediano plazo seguir reproduciendo la centralización y saturación de la oferta.

No todas las naranjas son iguales

Aprovechando el paralelismo con el ámbito de los recursos naturales y la condición sistémica, me gusta usar la analogía del “árbol de naranjas y su ecosistema” en relación con el sector cultural.

Cabe destacar que no coincido con las posiciones que dan por positiva la economía naranja sin apellidos o sin matizes: como cualquier otra actividad o sector, podemos generar una economía creativa y cultural sostenible o depredadora, inclusiva y plural o elitista, gentrificadora y aspiracional.

Aclaro lo anterior porque cuando hablo del árbol de naranjas me refiero al alcance sistémico con el que debemos entender la gestión cultural. Imaginemos una región en la que se producen cada temporada naranjas abundantes –en realidad puede ser cualquier fruto– y en la que, de forma súbita, la cosecha se echa a perder por un año excesivamente lluvioso o signado por un temporal, una helada o un incendio; o afectada por una erupción volcánica o tsunami se pierden todas las naranjas; o peor aún, se destruye parte importante de los árboles o se daña irremediablemente el

ecosistema y pierde la capacidad de que se recuperen. Esa pérdida es evidentemente muy grave para quienes cosechan o subsisten de la actividad. Lo es aún más si la helada o el evento destructor es profundo en su impacto y no solo afecta la cosecha de un año sino que produce más que una pérdida puntual, posible de recuperar en una temporada siguiente, una afectación estructural sin retorno o con un retorno difícil y costoso.

Sea cual sea la profundidad de una crisis –y estamos justamente ante la que nos dejará el COVID-19, una verdadera tragedia en cuanto al alcance y profundidad de su afectación sobre las actividades culturales y de entretenimiento y en el futuro inmediato de nuestros países–, la urgencia de entender sistémicamente la gestión es indispensable. Centrarse solo en las naranjas o en cada árbol productor es insuficiente e imposible: cualquier gestión que se haga con lo específico deberá propiciar el ecosistema que las sustenta en el mediano y largo plazo. Sin esa perspectiva, no podremos hablar de proyección a futuro, de recuperación, desarrollo, crecimiento o sostenibilidad. Menos con los medios reducidísimos con los que nuestras sociedades –y especialmente nuestros Estados– quedarán.

Me refiero a que, en materia de producción cultural, de creación de una persona artista o de un proyecto con su producción de un determinado año o época, con sus dificultades y oportunidades, pueden ser asumidas con mayor éxito si somos capaces de pensar cómo proteger o promover, no solo las naranjas –las personas artistas y trabajadoras de la cultura, los proyectos o del año– **sino las condiciones sistémicas que permitan la producción cultural**. Este es el punto central que quiero poner en valor de cara a qué capacidades de gestión debemos formar.

Esa perspectiva sistémica no ha llegado aún a la mesa como instrumental y es crítica. No estaba antes de la crisis pandémica y ahora es indispensable.

Conclusiones

Todo lo dicho tiene que ver, finalmente, en cómo generar “sistema” de soporte pero también de interacción y generación de valor alrededor de la capacidad artística y el potencial cultural.

A la fecha: 1) normalmente identificamos la gestión con la individualidad creadora, con los proyectos puntuales, el valor de las instituciones

y su programación. Lo cierto es que su existencia depende de 2) universos culturales que generan ciertos tipos de expresiones de las que ellos son producto y a la vez motor de renovación e inspiración, y 3) de entornos habilitadores con condiciones que facilitan o no su surgimiento, reconocimiento y desarrollo. Es decir: naranjas, árboles, raíces, bosque.

Como países en procesos recientes de descolonización de nuestras políticas culturales, contamos con instituciones fundadas o que hasta hace muy poco han trabajado de forma muy sesgada sobre las agendas de bellas artes, europeizantes y demás. La agenda local o de derechos culturales, como sabemos, es reciente.

Podríamos seguir desarrollando el símil: cuáles son nuestras fuentes de agua o de otro tipo de recursos y tipos de bosque o paisajes supone ese contexto, cuáles sus formas de resiliencia particular, sus fortalezas para entender mejor cuales elementos estructurales hay detrás de cada flor y de la potencialidad del ecosistema como conjunto. Es eso, el sistema y su singularidad, lo que debemos gestionar mejor. Ese es el punto de partida, no la emulación o la tropicalización.

Es a partir de esa exploración que podemos trabajar orgánicamente con el abanico de recursos y temas culturales que, por lo demás, tiende a estar disperso e inconexo entre subsectores sociales y carteras ministeriales, entre lo público y lo privado, entre lo nacional y lo local, entre las necesidades y las demandas sectoriales inmediatas y el proceso o visión de mediano o largo aliento que es lo que exigen las políticas públicas de Estado. Estas polaridades –que al mejor modo zen debemos convertir en polaridades creativas y puentes que nos abran perspectivas y relaciones– generan tensión que se agudizó con la pandemia y que promete ser parte del diálogo y el diseño de esas políticas en los próximos años.

Ante esa realidad, la pregunta que propongo como marco a la reflexión sobre la formación en gestión cultural es: ¿qué capacidades y herramientas de gestión requerimos los agentes culturales para poner en relación sistémica las capacidades institucionales, las fuerzas vivas locales, las vocaciones y capacidades productivas y de gestión de lo social, a favor de mayores espacios de oportunidad y valorización de nuestro sector y de la experiencia cultural en nuestras comunidades?

Retomando los desafíos que listé al inicio:

1. Necesitamos claridad en las externalidades y requerimientos de gestión que se

buscan en los diferentes modelos y objetivos de gestión que tienen los proyectos culturales.

2. A partir de esa claridad, debemos identificar seriamente y con datos estrategias financieras para facilitar la inversión colegiada y oportuna de cara a encadenamientos de mercado, a productores de externalidades sociales o a soluciones integrales con base en los elementos objetivos de oportunidad.

3. Necesitamos marcos normativos bien formulados, con propuestas realistas de identificación y asignación de recursos, que alienten la corresponsabilidad y la coinversión, no la dependencia o la vaguedad.

4. Necesitamos poder trabajar esos temas para hacer realidad –y superar– el largo, ideologizado, desgastante y poco realista debate del deber ser de la cultura como derecho basado en romantizar el ensueño, o en la antipatía a la realidad material que hemos cultivado.

En resumen, necesitamos capacidades y herramientas duras: estrategias financieras, capacidad de normar mejor, de gestionar proyectos con mayor claridad, de liderar el cambio o la innovación con método. Para todo esto, hay abundantes posibilidades y referencias. Necesitamos ser creativos, capaces y resolutivos en todas las dimensiones. No solo la de la creatividad artística.

¿Cuál es el riesgo de no acelerar el paso en el reconocimiento de esos aspectos a los que no somos siempre propensos? Una imagen se viralizó recientemente: representaba una secuencia de olas. Tras la ola de la pandemia COVID-19, se proyectaba más grande la ola de recesión económica; detrás de esta seguía la del cambio climático y la del colapso de la biodiversidad que se proyecta al 2030, en menos de diez años.

Se ha dicho de cara a esa imagen y al debate ambiental, que ninguna política o acción estratégica en este momento debe tomarse sin alinear y asumir esa inexorable cadena de desafíos y procesos, todos emparentados. Se trata, de nuevo, de articular y alinear. ¿Cuál es el esfuerzo que tenemos que realizar ahora para cuidarnos y generar resiliencia para el futuro, para reorganizarnos y salir lo mejor posible

de la dura situación que dejará el COVID-19 sea en cultura o como sociedades?

Cierro mencionando que asumir o argumentar que en arte y cultura todo es positividad, que nuestro sector es único, que requerimos condiciones especiales, es insuficiente e irreal. Especialmente ante las dificultades de escala y gestión que la mayoría de nuestros países y ciudades tenemos. Un propósito fundamental de nuestra gestión debe ser identificar puentes, alianzas y convivencias en la gestión. No solo para lograr alcance y red de soporte, sino porque es indispensable para sentirnos suficientemente vinculados como comunidad, para que en un tiempo tan duro como el que vivimos, la solidaridad y el apoyo mutuo sea la elección, para que una vida digna con entornos protectores y corresponsabilidad sea posible. Empezando por nosotros como subsectores y como gestores de lo público. Eso lo logra el respeto y la curiosidad por los demás. Eso que pedimos, debemos aportarlo.

Notas

1. No en todas las aristas pero sí en biodiversidad y generación eléctrica. Tenemos pendientes serios en gestión de residuos, uso de hidrocarburos para la movilidad, entre otros temas.

2. En Costa Rica, literalmente, el sector turismo por ejemplo, define su misión y objetivos en materia de progreso social.

3. OVOP (“One Village, One Product”).

4. Es el caso de algunas de las experiencias en ciudades del Reino Unido, en Bilbao y otras ciudades europeas que empezaron a interesarse en los años ochenta por las industrias creativas. Lo hicieron en procura de nuevos nichos de empleo y empleabilidad, especialmente de cara a la gente joven, sin oportunidades ante industrias productivas en declive o para dinamizar proyectos de reconversión productiva.

5. Por ejemplo, un concepto usado en la política cultural francesa vinculado a sistemas productivos distintivos tradicionales con algún elemento de innovación, incluyendo el mero hecho de organizarse metódicamente o definir políticas para el desarrollo.

6. Que incluyen la irrupción de las tecnologías en el tema de la economía cultural y creativa.

7. Una de las modalidades posibles que caracteriza el abordaje de Argentina.