

# LOS OTROS

DEDICADO A QUIENES NOS EVIDENCIAN LA REALIDAD

*David Hernández Montesinos*

---

La petición fue bien precisa: escribir sobre gestión cultural en primera persona, desde la experiencia vivida. Pues eso hice y aquí está este escrito necesario sobre casi veinte años de trabajo en la cultura, involucrado en la construcción de nuestra realidad, asomándome a la ventana o abriéndola yo mismo. Abriendo puertas o dejándome invitar por otros que las abrieron antes.

Al final me queda una duda: ¿quién ocupa el espacio de quién?, ¿quién es realidad y quién ilusión de realidad?, ¿fui yo o fueron los que me rodeaban, sin ellos saberlo, los que hicieron realidad...?

Al principio, simplemente no hablábamos de gestión cultural, creo que la mayoría de los que luego nos hemos ido desempeñando en esa "disciplina" empezamos más bien en la animación sociocultural, a la que por supuesto tampoco la denominábamos de esa manera. Digamos que nos encontramos una amalgama de gentes con procedencias diversas pero convergentes: el movimiento vecinal, colectivos populares, asociaciones juveniles, activismo político o sindical... Estoy fijándome ahora en una época: finales de los setenta y los primeros ochenta.

Recién salímos de la dictadura, algunos éramos muy jóvenes, pero por las peculiaridades del momento y por una especial sensibilidad ante lo que estaba ocurriendo, sin olvidar las influencias y contagios familiares, confluímos con otros más experimentados y de los que bebimos todo ese caudal que hablaba de democratización de la cultura y de democracia cultural.

Recuerdo que la primera visión que tuve de lo que luego ubicaría en el quehacer de la gestión cultural fue en un viaje a París, cuando visité por primera vez el Centro Pompidou -era exactamente 1976 y yo un preuniversitario. Es obvio señalar el deslumbramiento que me produjo. Para mí fue la primera materialización de la idea de democratización de la cultura: un espacio multipropuesta, motor de atracción del tráfico de gentes diversas (en la capital francesa descubrí los conceptos tan en boga ahora: sociedad multiétnica, diálogo de culturas...), facilitador del acceso a la información (la "Biblioteca Pública de Información" creada en aquel momento, me fascinó absolutamente), anticipador de propuestas innovadoras e invasor al mismo tiempo del espacio urbano circundante, con una plaza de acceso convertida en pun-

to de cita de la fauna urbana más variopinta y *underground* que yo jamás había visto.

Desde luego en aquel momento mi mirada era la de un mero consumidor cultural ávido de tragar, entre *baguette* y *baguette*, conocimiento, experiencias y toda entraña de información que se cruzase en mi camino. No me paraba a analizar con otra mirada que no fuera la de la absorción de realidades, impactantes para mí. La observación crítica llegaría más tarde, bastante más tarde. Pero, aquel descubrimiento del Pompidou, me introdujo sin yo sospecharlo, en el terreno en el que más tarde acabaría desarrollando mi actividad profesional y, curiosamente, estableció un nexo con el país vecino que luego se mantendría inquebrantable durante mis siguientes veinticinco años hasta la fecha y confieso que sin yo buscarlo, pero en todos los ámbitos en los que iba aterrizando, acababa relacionándome directa o indirectamente con Francia; y yo con estos pelos.

Y vuelvo a la in-nombrada animación sociocultural de aquel momento. Mi referencia inicial es el Centro de Cultura Popular en Madrid. Un colectivo de personas vinculadas a un amplio espectro de organizaciones cuyo denominador común era la construcción de un tejido democrático en la sociedad civil, desde

una visión progresista -podría llamarla ahora socialdemócrata, no en aquel momento que se autopercibía más a la izquierda- y con un enfoque clave: el del aprendizaje democrático y, desde él, la democratización de la cultura.

Fue en el CCP donde aprendí que para un planteamiento de gestión

cultural que vincule sus objetivos al éxito de dicho enfoque, es imprescindible crear determinadas condiciones en la sociedad hacia la que se dirige que le permitan digerir nutritivamente sus propuestas. Sobre esas condiciones que entonces yo sólo iba percibiendo de manera inductiva, me referiré más adelante.

No puede desarrollarse con éxito una gestión cultural que persiga emancipar culturalmente a una población, sin crear las condiciones.

Justo en ese momento, 1979-80, comenzaban los primeros ayuntamientos democráticos, mayoritariamente gobernados por la izquierda en los municipios más grandes. Y con ellos, llegarían los primeros planteamientos de políticas culturales, la creación masiva de equipamientos para la cultura, la dotación de presupuestos y la contratación (precaria) de profesionales para la gestión de programas. Creo que fue un gran momento, a pesar de esa precariedad en el empleo, supongo que más madrileña que de otras ciudades del Estado; nos ilusionamos con una eclosión brutal de propuestas e iniciativas de creatividad cultural. Salímos de una cierta ignorancia sobre lo que era la cultura de calidad, planteada con criterios de masividad y de-

mocratización de su disfrute. Nos despojábamos de la cutre herencia del franquismo y nos desinhibímos. Nos entregamos con pasión a la "movida" con nuestro máximo "gurú" Enrique Tierno Galván. Y gozamos de la heterodoxia y la irreverencia y de un desenfado ávido de cambio en los modos culturales existentes hasta ese momento.

Nos llenamos de centros culturales de barrio, de fiestas populares recuperadas, de teatros alternativos. Empezamos a ser incluidos en los circuitos internacionales de conciertos y exposiciones. Descubrimos fachadas y rincones urbanos deslucidos por años de aburrimiento y desidia. Y se empezó a desarrollar el movimiento asociativo.

Pero lo más importante fue que nos empezamos a interrogar sobre la gestión de la cultura. Buscando respuestas desde todos los ángulos: desde las artes, desde el tiempo de ocio, desde la animación juvenil, desde el movimiento vecinal.

Surge entonces la necesidad de formarse, de introducir rigor en la intuición. En Madrid se constituye la Comunidad Autónoma, 1983, y desde la Consejería de Educación y Cultura se inicia un proceso bien interesante para nutrir al tejido social de base. Tres personas en ese proceso me parecieron claves: el Consejero, el Director General de Juventud -Manolo Fernández- y Pepe Molina, en el impulso de un proyecto: el de la Escuela de Animación de la Comunidad de Madrid. Y para mí, otras más, Pepe Cuesta, Amparo Armengol, Eduardo Montero, de Scouts de Madrid. Me resulta imprescindible hablar de las personas. Los procesos son las personas que los hacen o que crean condiciones para que se hagan. A la sazón yo ejercía como responsable de formación de aquella asociación juvenil, el ala progre del movimiento scout en Madrid; y, por el criterio de participación que se adoptó para crear la Escuela de Animación de la CAM y por mi propia formación académica, me incorporé al equipo pedagógico que diseñaría el proyecto de dicha entidad.

Pero lo interesante del proceso de creación fueron los meses en los que pudimos conocer de cerca el recorrido y las experiencias de instituciones públicas y sociales que ya entonces nos llevaban unos, pocos, años de adelanto. Y concretamente me centro en Barcelona, en su acción municipal. Ejemplo de anticipación y buenas prácticas en la gestión de la cultura, enfocada con auténtica visión global, bien éste poco frecuente. Globalidad que integraba todos los públicos con ofertas diferenciadas y personalizadas. Globalidad que integraba programación, con equipamientos, presupuestos y profesionales para gestionar el conjunto. Globalidad que entendía de previsión, de impactos, de evaluación, de continuidad o de estacionalidad en las propuestas, de comunicación y de marketing. A lo mejor justo en aquel momento no todo lo denominaban así, pero lo hacían y hablaban en ese lenguaje. Seguro que los barceloneses protagonistas de aquella gestión de la cultura que yo percibía serían más autocríticos, pero ahora me toca rescatar de la memoria los impactos positivos. Y observar hace ya bastante más de diez años cómo gestionaban un

sistema electrónico de explotación de información sobre los usuarios de una ludoteca, personalizando el uso y analizando los datos para "fidelizar" a su público-cliente, pues qué queréis que os diga...

Y me ratifiqué en la idea mencionada: no puede desarrollarse con éxito una gestión cultural que persiga emancipar culturalmente a una población, sin crear las condiciones, y esas condiciones empezaban a perfilarse: capacidad de aprendizaje, espacios de identificación y producción, creación de contenido, provocación dialéctica sobre la cultura, organización, formación y reciclaje continuos, recursos... Todo lo demás, como diría el escritor venezolano Juan Carlos Chirinos, "es paja y estos carajos sólo promocionan lo que les deja plata o es de su mismo grupo e intereses". Por eso, me resultó falso el debate pueril que se generó en esos años entre animación sociocultural y gestión cultural.

El problema radicaba en que determinados profesionales y políticos presentaban la gestión cultural como el estadio posterior a la animación sociocultural, y en la medida en que los propulsores de ésta no cejasen en su intento, se acababa planteando una supuesta confrontación entre dos miradas distintas del abordaje del desarrollo cultural. Creo que era banal la discusión. Simplemente se trata de categorías diferentes. Una adverbial y la otra sustantiva. La gestión por sí misma no supone un concepto sobre la cultura, mientras que la animación sociocultural sí. La gestión cultural alude por tanto a un hecho adverbial, mientras que la animación sociocultural implica algo sustantivo, al encerrar un enfoque bien delimitado del desarrollo de la cultura. El que exista gestión cultural no es algo bueno o malo por sí solo, la bondad no radica en el hecho de existir gestión, sino en la concepción cultural sobre la que se aplique.

Es obvio que la gestión se hace imprescindible en procesos avanzados del desarrollo cultural, pero de la misma manera en que es necesario aplicar mecanismos de administración de los recursos e introducir el concepto de gerencia de los bienes culturales (tangibles e intangibles) cuando la complejidad aumenta. Pero la necesidad de la gestión no puede convertirla en el factor sustantivo de la política cultural, sea ésta de titularidad pública o privada. Esa es la cuestión. Sin embargo, en aquel momento, la gestión se empezó a escribir con mayúsculas y se funcionarizaron multitud de procesos y espacios culturales, primando más el impacto mediático o la eficiente gestión económica que cualquier otro componente. Los gestores se convirtieron en funcionarios de la cultura y les fue bien, ahí siguen. Claro, que no conozco su contribución real al avance de la cultura de todos. La mayor parte de ellos se han quedado en la pura administración de lo existente o en el recabar y administrar los recursos disponibles en las ya infinitas Administraciones, para su personal sostenimiento. Tarea bien digna, por otro lado.

Y en esas estábamos. La orientación que en aquel momento le imprimimos al pro-

yecto de la Escuela de Animación de la Comunidad de Madrid fue el de la animación sociocultural. Pero no por ello, dejamos de enseñar buena gestión. Esa Escuela aún permanece, va para 18 años, no sé si goza ya de la mayoría de edad, pero sí es cierto que uno y otro Gobierno autonómico, de distintos colores obviamente, la han dejado hacer, que no es poco. Muchas de las personas que empezaron en ella, aún permanecen, Rafa Lamata a la cabeza aunque ya no sea "la cabeza". Por cierto que de Rafa aprendí la materialización práctica de lo lateral en el pensamiento. La teoría me vino de otro.

Y ahora, después de todo este tiempo y distanciamiento de la Escuela, con aproximaciones esporádicas, entiendo que desde ese centro se ha contribuido enriquecedoramente al desarrollo de la cultura, proporcionando herramientas a gentes jóvenes y no tanto, para que pudiesen desarrollar sus respectivos entornos culturales y contribuyesen así al desarrollo del entorno más amplio. La Escuela se convirtió en un punto de referencia para cuanta inquietud de desarrollo sociocultural se movía en Madrid, y creo que conseguimos atender con rigor la tremenda demanda en lo cuantitativo y en su calidad que nos llegaba. Y creo también que se ha mantenido la orientación inicial hacia la Animación Sociocultural, sin desnaturalizar. Es decir, sin dejar a la Animación como recurso metodológico marginal de la integración social. ¡Vaya!, todas las personas tenemos derecho a la animación sociocultural, o ¿es que tenemos que estar en el grado de indigencia para poder ser "animados"?

La gestión por sí misma no  
supone un concepto sobre la  
cultura, mientras que  
la animación sociocultural sí.

Y hablando de ser animados, de dar alma, vida y color, también desde el ámbito inicial de otra Escuela, la de Esplay de Barcelona, descubrí a un mago del quehacer cultural: Toni Puig. Y con él, que la gestión para la cosa cultural, para las artes o para las gentes que las hacen o las disfrutan, tiene que tener pasión, color, desenfado y sobre todo inteligencia. Y aprendí de él, a poner el acento en la inversión en la gente, para que obtenga réditos de su imaginación, para que salga de la atonía, para que adquiera la capacidad de organizarse y de reinventarse después. Toni, o la lucha contra el muermo.

Y es que en la gestión de la cultura, también en la animación sociocultural, hay demasiado muermo reinando y mirándose al ombligo de su administración (con minúscula), la de sus propios recursos. Hay demasiado poco color y demasiado plagio continuo, cuando se mimetiza y se copia constantemente. Baudrillard lo llamó la "cultura Xerox". Y Toni lo apuntilló, con la idea de la "cultura clinex", de usar y tirar. O sea, que no sólo se copia constantemente, sino que además

se hace con mala calidad, con intención efímera.

Tengo la maravillosa constatación de que he ido realizando mi aprendizaje sobre la cultura de una forma constructiva, como armando el mecano que tanto me apasionaba de chiquito. Como pertenezco a una generación que no gozó (o sufrió según se mire y luego hablaré del sufrimiento) de la incorporación a la Universidad de las disciplinas relativas a la gestión de la cultura, ni de la existencia de una oferta formativa amplia y cualificada sobre esta materia, me lo tuve que ir guisando y comiendo todo solito. Bueno, solito no. En muy buena compañía, aunque todos estábamos, eso sí, juntos pero solitos también en ese construir teoría y hacer práctica. No hubo sobredosis de entradas informativas, tipo Máster, provocando la oportuna indigestión, tipo Máster, y la consiguiente más que probable aversión futura por lo ingerido, tipo Máster. Aunque éste es otro tema. Sí hubo, por el contrario, un gota a gota, un suave aterrizar (bueno no siempre suave, pero no importa) en el quehacer de la cultura.

Fue como si en lugar de tener todas las piezas del mecano de un golpe, hubiese dispuesto de las indispensables en el momento del arranque, pero luego hubiese ido descubriendo nuevas y sugerentes piezas a cada vuelta de la esquina, incorporando cada una de ellas a la construcción iniciada, otorgándole nuevos vuelos insospechados antes y haciéndola más rica, más grande, más atractiva, más prometedora.

Una de esas piezas me la descubrió mi gran amiga y colega, la doctora María Bustelo. Ella me habló seriamente por primera vez de la evaluación y me sedujó como sólo ella lo sabe hacer; la evaluación, no María. Bueno, más que seducirme, me atrajeron sus virtudes y no sólo como bien escaso que es, si no por convicción profunda. María me enseñó que la evaluación, cuando es sincera, es la fuente de sabiduría del propio quehacer. Que la evaluación, cuando es sincera, precisa de la conjunción compartida de criterios, del análisis de resultados, de la identificación de impactos, pero también de la anticipación en la formulación del qué queremos y del hasta dónde podemos llegar. Y como mi querida amiga me implantó el gen evaluador, ahora ya no puedo entender la gestión de la cultura, ni de nada, sin pensar antes en qué y cómo voy a evaluar después, antes y durante la generación de cada proceso o producto cultural, y en cuales han de ser los criterios y los indicadores que permitirán saber el calibre de la contribución al desarrollo de la cultura y el grado de aprendizaje efectuado. La lástima es que este "gen evaluador" no lo llevan todos, y cómo estos procesos para que funcionen han de ser compartidos, pues nada, que nos quedamos con las ganas más de una vez.

Avanzados los ochenta, incorpozo otras tres piezas claves para mi visión de la construcción cultural. Una es el mundo rural. Otra el concepto de patrimonio. Y la ter-

cera, la idea de red. En medio de todas ellas, además, otra persona determinante para mi pensamiento, Avelino Hernández. Este soriano con solera, aúna los criterios de tradición e innovación de forma verdaderamente prodigiosa. Amante de lo pequeño, por hermoso.

Por partes. Con frecuencia se antagoniza el mundo urbano con el rural, y viceversa. Y probablemente, se produzca ese enfrentamiento si uno se fija en los resultados y en las escalas de valores generados por sus distintos hábitos de vida. No se trata, ni pretendo, ensalzar un espacio de vida u otro. Cada uno de ellos tiene sus glorias y su mezquindades. En ambos se puede encontrar la grandeza y la estrechez de movimientos. Pero lo que sí es cierto, es que cuando apenas pude empezar a comprender la lógica rural, me fue más fácil comprender el comportamiento cultural urbano. Y no precisamente porque haga mío aquel verso que cantaba Patxi Andión de "España huele a pueblo". Aunque un poco sí que huele, tanto en el bueno como el malo de los sentidos.

**En la gestión de la cultura,  
también en la animación  
sociocultural, hay demasiado  
muermo reinando y mirándose  
al ombligo.**

"En la gestión de la cultura, también en la animación sociocultural, hay demasiado muermo reinando y mirándose al ombligo". "La propia estructura mental de las gentes campesinas, forjada en siglos de construcción de mitos y símbolos...". "¿Nadie advertirá que en el habla de las gentes del campo -por encima de deficiencias de construcción o dicción- se halla una de las altaguardas más puras para darle al lenguaje la frescura, la riqueza y el vigor que le ha robado el estereotipo prensitelevisivo, tecnidivulgante o politiadministrador?". Estas palabras de Avelino, avanzan pinceladas del propio sentido de la cultura.

Con Avelino tuve el inmenso privilegio de trabajar para el medio rural, para la cultura, para el patrimonio, en el probablemente primer programa a nivel estatal que abordó estos problemas, me refiero a "Culturalcampo". Fueron años hermosos de nuevo aprendizaje, con el filtro de la "filosofía del paleto" de Avelino Hernández. De ahí incorporé nuevos criterios para la gestión en la cultura, algunos de los cuales plasmé en el libro "Creatividad y medio rural". Ideas que bebidas de las fuentes encontradas en nuestros paseos y viajes hacia y desde las trece comarcas de toda España en las que trabajábamos, pude hacer más y extenderlas a toda la visión del

Repescando cabos sueltos... la idea de la armonía, del concilio con los ciclos de la naturaleza, con las estaciones, la concreción de la adaptación, la "comprensión de la existencia como duración de un tiempo que es cíclico. Fuente de una moralidad que es más rica que la meramente apoyada en la unidireccional rela-

quehacer cultural. De entonces, me convencí de que recuperar y recrear la tradición cultural de un pueblo puede ser la base para la innovación y que sin referencia cultural histórica, la actitud más fácil es la imitación; aprendí también que recuperar los símbolos, y con ellos algunos valores de fondo de la sociedad rural, es una aportación que algunos creadores y artistas efectúan en favor de la revitalización de la memoria colectiva; memoria que tiene de movilizadora tanto como de empuje pueda ejercer el "subconsciente cultural colectivo". Pero no sólo; recuperar la identidad cultural de estas tierras es recuperar estas tierras para la cultura, más allá del territorio que le da origen, cultura de carácter global, de mentalidad universal con personalidad propia; la diferencia como pauta de contraste y como definición colectiva. Todo esto pienso, desde mi ser urbano y desde mi descubrimiento de lo rural en la península Ibérica y sus islas, y todo ello lo he incorporado como bien he podido a la gestión de cuanto he tenido entre manos.

Avelino, me tentó el primero con otra idea: la de ingeniería de la cultura, que tan sólo me apuntó en aquel momento, y luego por mi cuenta he ido llenando de contenidos y significados, que más adelante presentaré. Algo incipiente comencé, sin embargo, a construir y capturar con Culturalcampo. La puesta en valor del patrimonio, cultural y natural, tangible e intangible. La dimensión económica de la cultura y de ese mismo patrimonio. La importancia de su conocimiento y de su reconocimiento por quienes lo habitan. La comunicación adecuada de los hechos culturales y patrimoniales. La inversión, de nuevo, en la formación y en la capacitación de las gentes que configuran el paisaje humano de esos territorios culturales. La integración de saberes y disciplinas diversos. La creación de espacios multiplicadores (los llamamos Centros de Promoción de Iniciativas Culturales en la Naturaleza de España), con función de interpretación, de distribución de visitantes, de asesoramiento y apoyo a habitantes, de interconexión y creación de red. Y todo con vocación de futuro. Aún hoy perduran una buena parte de aquellos centros, probablemente con otras denominaciones, con otros profesionales, con nuevas iniciativas, pero todos con el mismo espíritu. Fuimos precursores.

Impagables aquellos años.

Y de alguna manera, también fue Avelino Hernández quien me tentó a la reflexión y a la sistematización de lo recorrido hasta entonces. La tentación se hizo extensiva a María Bustelo, y a un tercero, Fernando Cembranos. Y nos dimos a la tarea de poner por escrito nuestra mirada sobre la gestión de la cultura, que para nosotros entraña por una sólida construcción de los procesos de animación sociocultural. Esta mirada volcada en las páginas de un libro con un título propio de la asepsia editorial -*La Animación Sociocultural, una propuesta metodológica*-, nos ha proporcionado la posibilidad de contrastar y dialogar sobre las ideas vertidas en él, con decenas de profesionales que a lo largo de estos años han adoptado el libro, muy gen-

tilmente por su parte, como uno de sus libros de cabecera y con otros tantos que lo han tenido como libro de texto en sus estudios sobre estos ámbitos.

En ese libro ordenamos nuestras experiencias de aquella década de los ochenta que ya finalizaba, así como nuestras ideas sobre lo que entendíamos que debía ser el punto de partida de cualquier quehacer orientado hacia el desarrollo de la cultura y la sociedad, transmitimos nuestra propuesta de animación sociocultural, que habíamos aplicado en multitud de proyectos e intervenciones en donde la gestión para la cultura estaba bien presente.

De esta manera, interpretamos por animación sociocultural el proceso que desde la cultura consciente se dirige a la organización de las personas para realizar proyectos e iniciativas desde la cultura y para el desarrollo social. Sólo en esa lógica, entendíamos la aplicación posterior de cuantos métodos de gestión fuesen necesarios, entre ellos los de gestión cultural.

La animación ha de trabajar  
por el diseño de la utopía  
de futuro, sabiendo que será  
irrealizable si no se generan  
ahora los signos  
que la acerquen.

Antes mencionaba el papel que a la valoración de la tradición le otorgamos en las intervenciones relacionadas con el patrimonio cultural y natural del medio rural en donde trabajamos, porque una parte importante de la cultura es patrimonio del inconsciente colectivo, resultado de una evolución histórica, producto de la relación de las personas y colectividades con su medio. Pues

bien, la animación sociocultural se debe incorporar a ese proceso, pero trabajando desde la cultura consciente. Es decir, aquella que no es tanto un resultado, sino una decisión consciente de cómo se quiere ser; una cultura que mira hacia el futuro, aún cuando se apoye y tenga en cuenta la cultura inconsciente, la cultura del pasado.

Proponíamos en esa misma dirección profundizar en una "cultura inteligente", aquella que es generadora de aprendizaje y de la capacidad de criticar y desembarazarse de aquellos aspectos de la cultura que son contrarios al crecimiento de los pueblos, que frenan sus posibilidades y favorecen la resignación, la anomia y el aburrimiento social. Y desde esta inteligencia colectiva hacer propicia la creatividad social.

Lamentablemente, escasas realizaciones en el entorno de la gestión cultural me he podido encontrar que procurasen la inteligencia y la creatividad social. Digamos que la mayoría se ubica en la cómoda re-programación de lo existente.

Por aquellos años de fines de los ochenta, y en el contexto de Culturalcampio primero, y en otros contextos después, conocí un grupo de profesionales que sí entendían sin embargo la gestión cultural como una herramienta bien utilizada en un proyecto más ambicioso de desarrollo cultural más duradero y orientado a inyectar dosis de inteligencia y creatividad en sus respectivos entornos sociales. Cito algunos nombres que tengo ahora más presentes y a los que he tenido la ocasión de seguir, entonces y después, más de cerca: Eva Almunia, Luis Calvo y Carlos Esco, de Huesca, y Javier Balbuena, de Salamanca. Todos ellos me enseñaron cómo se puede llevar el mayor rigor, la vanguardia más sugerente, la excelencia en los procesos, a los circuitos aparentemente ajenos a la cultura de consumo urbano al gusto de última hora. Un festival como Pirineos Sur, un trailer convertido en centro cultural sofisticado y con capacidad para recorrerse la provincia entera, la última tecnología de gestión de la información llevada al último pueblo, y otras secuelas como el Festival Periferias de Huesca, son botones de muestra.

De nuevo el eje tradición-innovación, llevado en este caso a las políticas culturales locales, de la mano de excelentes técnicos que sí están sembrando futuro. Estos y otros que no menciono, son un buen puñado por toda nuestra geografía. Aunque quizás no los suficientes para provocar una revulsión trascendente.

En esas y otras experiencias, basábamos mis colegas y yo una idea de lo que entendíamos que debía ser el enfoque del desarrollo de la sociedad y su cultura, y el papel de la animación sociocultural como herramienta para el cambio social. Leo, ahora, algunas de esas reflexiones escritas hace trece años y me sorprendo de su viabilidad.

"El desarrollo social acentúa el desarrollo de todas las personas y de toda la persona, lo que lleva implícita una crítica al modelo actual de desarrollo, que no contempla ninguna de las dos condiciones".

"El estado actual del progreso permite, hoy más que nunca, la posibilidad de contar con los recursos técnicos y materiales necesarios para lograr el avance en el desarrollo social. La dinámica económica y social, entendida desde una perspectiva global, demuestra que tal avance no se ha producido en las dimensiones que cabía esperar desde la óptica de la justicia social. Es preciso por tanto, formular proyectos y respuestas alternativas a esta modalidad de progreso, y éste es un reto al que debe contribuir la animación sociocultural".

"La animación ha de trabajar por el diseño de la utopía de futuro, sabiendo que será irrealizable si no se generan ahora los signos que la acerquen y se construyen las condiciones que la hagan viable".

Bueno, pues más tarde, después de ir verificando estos postulados con realidades y realidades, vividas y discutidas con colegas de todas latitudes, creo que se construye un triángulo con intenciones de equilátero, y en el que un lado lo ocupa la visión de futuro, en el otro las opciones de gestión oportunas y en su base la creación de condiciones necesarias. Éste es, a mi entender, el triángulo del buen hacer en la gestión de la cultura, para que ésta se ubique en el club de la cultura productiva y creadora de inteligencia social. Y hablando de triángulo, vaya un brindis por lo mucho pensado, hablado y producido a favor del medio rural con otros tres amigos, también bastante paletos: Antonio Zafra, Marc Carballido -de Tolousse-, y Miguel Ardiz.

Dejamos Culturalcampo, cuando un Ministro afrancesado de la época decidió que la cultura sólo incluía las artes. Y barrió, en pura coherencia, con el resto de programas que habitaban su Ministerio. No opinaré sobre qué hizo en su gestión de las artes porque para eso están las hemerotecas. Afortunadamente, duró menos que una tormenta de verano en La Habana. Y se fue al lugar de dónde nunca debió regresar.

Sin tradición sobre la que  
reflexionar, no hay innovación  
que valga.

Pero como lo que sucede conviene, unos cuantos colegas ya fuera de compromisos ministeriales, nos decidimos a crear una empresa. Y la creamos. La nombramos, de nuevo a sugerencia de Avelino Hernández quién se vinculó a ella al principio, "Iniciativas Culturales, gabinete técnico". Y me tocó gerenciarla durante unos cuantos años. Era un ámbito más desde el que abordar la gestión de la cultura. La planteamos con un perfil de amplio espectro, tocábamos desde el asesoramiento para la planificación y el diseño de proyectos, hasta la propia producción cultural, dejando además que cada uno de los que trabajábamos en esta empresa pudiésemos desarrollar nuestras personales inquietudes o capacidad profesionales: desde el apoyo a creadores latinoamericanos hasta la psicología clínica, pasando por el asesoramiento a personas comprometidas en ámbitos marginales. Y nos movimos en gran diversidad de ámbitos: trabajamos para la administración pública y para la empresa privada, para colectivos sociales de todo tipo; en el campo y en la ciudad, en España y al otro lado del Atlántico. Como consultores, como formadores, como diseñadores y como creadores. El heterogéneo perfil de las 9 personas que llegamos a trabajar en "Iniciativas Culturales", nos permitía esa maravillosa dispersión.

Y planteamos nuestro trabajo desde lo privado, pero con una gran "vocación pública", en expresión de Jordi Martí, gerente a su vez de "Transit", otra empresa hermana de Barcelona, en aquellos años primeros de los noventa. Jordi trasladó más tar-

de esa vocación directamente a lo público, como conductor, primero, del Plan Estratégico de Barcelona 2004, en su espacio cultural, y como director, después, del Institut de Cultura de Barcelona. Gran parte del sentido y quehacer de la planificación estratégica, de la innovación provocadora del riesgo y el cambio conveniente, de los nuevos conceptos de la sociedad relacional, se los he escuchado y leído a Jordi. Con él y con Toni, contrastábamos los avances y retrocesos de la cosa pública y privada de la cultura, en cálidas conversaciones habaneras, espacio de encuentro frecuente para nosotros.

Al igual que Jordi, también yo acabé dejando mi empresa y me lancé a medir más de cerca el pulso latinoamericano. Tuvo que ser, pues la gestión de la cultura seguía invadiendo mis venas y mis proyecciones personales, y algunos compañeros de mi empresa no estaban para sustos. Fueron los que se quedaron con el Gabinete cuyo nombre más tarde cambiaron por un aséptico "IC", y se pusieron un pisito.

Pero la decisión aunque la tomé solito, estuvo apuntalada por otras gentes de esta y la otra orilla sin ellas saberlo. Una de ellas: Charo García Lucero, o la producción cultural de calidad. Con ella me aventuré en ese terreno. Seguimos en la gestión de la cultura desde lo privado, pero con vocación pública. Llevamos la cultura afrocubana por toda la Península y el teatro de Lorca por toda la Isla de Cuba. Y con ella pude revisar de nuevo, las implicaciones o inhibiciones de los gestores oficiales de la cultura, Delegados de Cultura de acá o Directores Provinciales de Cultura de allá, latitudes distintas y distantes, pero con factores en común para observar las honestidades y frivolidades en el desempeño de la función pública. Nos encontramos con los dos extremos, allá y acá. Y, consolidé mis percepciones, respecto al papel clave que siguen jugando las personas. Aquellas que desde su honestidad y coherencia han impulsado la cultura en su entorno, con muchos o pocos recursos, pero con gran inteligencia y convicción sobre la trascendencia del desarrollo de la cultura en el desarrollo de todo y de todos. Pero también, aquellos otros Directores Generales, Directores Provinciales, Técnicos o Concejales, que medran o no pero desprecian y derrochan el caudal de recursos tangibles o intangibles de los que han dispuesto, o lo que es peor, lo utilizan para su lucimiento y egolatría personal, arruinando no ya las arcas públicas, si no las ilusiones y la credencia de mucha gente que apostaba por un desarrollo de la cultura de calidad desde lo público.

Lo malo es cuando las instituciones culturales y los medios de comunicación difusores de la cultura no representan a la cultura sino a los poderes imperantes.

Pero volviendo a Charo, de ella incorporé un tesoro: el poder de la belleza en un proyecto o en una producción, la fuerza del cuidar cada detalle y la solidez de un riguroso reparto de responsabilidades; son cualidades que ya tengo incorporadas a las buenas prácticas de la gestión de la cultura. Ahora, sigo disfrutando con y de ella en algunas de sus casas de alquiler para amantes de la buena cultura en [www.charoshouses.com](http://www.charoshouses.com). Observando sin agotar mi capacidad de sorpresa, cómo es capaz de gestionar la cultura de la interacción humana y cómo despliega el prodigo de relacionar entre sí a personas y proyectos, por cierto uno de los pilares de cualquier proceso de animación sociocultural y que ha de acuñar cualquier gestión cultural que se precie. Ahora está pendiente del conflicto en el Oriente lejano, para irse a la India y compartir su saber hacer en la arquitectura, con quienes allá se desempeñan en reconstruir pueblos destruidos por el último terremoto. También esto le añade contenido a la gestión de la cultura: la transferencia de tecnologías.

Del otro lado del Atlántico, he recopilado tras 15 años de andanzas y descubrimientos humanos maravillosos, otra buena cantidad de ideas y reflexiones sobre la gestión de la cultura. No es fácil ordenarlos ni categorizarlos, la propia idea de Latinoamérica es inordenable, por su diversidad, por sus heterogéneos recorridos; con casi un solo cordón umbilical que une a los países entre sí y con nosotros, el idioma. Y ni siquiera el castellano es común a todos, ni lengua primera.

De Cuba traigo un barco cargado de... contradicciones. Hay huellas de cultura de un siglo, al menos. Las burguesías latinoamericanas quizás no fueron tan brillantemente cultas; la cubana sí. Otra cosa fue el reparto de esa cultura, pero lo que no cabe duda es que el entorno creado, la atmósfera cultural que las ciudades cubanas experimentaron desde principios del siglo XX, propició un desarrollo cultural admirable. Cuando en 1998 con motivo del centenario del nacimiento de Federico García Lorca, me encargaron realizar el trabajo de investigación sobre la estancia del autor granadino en la Isla de Cuba en 1930 y su impacto posterior (la petición era de la Fundación García Lorca para la exposición del centenario), pude comprobar esa inquietud cultural en las decenas de periódicos de la época que tuve que revisar. Maravillas como la edición especial de cien años del *Diario de la Marina*, de 1932, con artículos de fondo sobre el mestizaje, la inmigración, el arte, la tradición cubana, las tecnologías de avanzada, con hermosos grabados modernistas, y piezas literarias de Concha Espina o Nicolás Guillén, entre otros muchos, indican que algo de calado se cocía en esa Isla, con mucha más sazón que en otros países del continente, incluso que en la propia ex-metrópoli.

De la etapa más reciente de la historia cultural cubana, me llamó la atención algo que creo imprescindible en la gestión a largo plazo de la cultura: la formación artística. La extensa red de escuelas vocacionales de arte y el propio Instituto Superior de Arte, durante las últimas décadas, han sembrado el país de miles de profesiona-

les del arte, especializados en la música, en la plástica, en las artes escénicas... Sumado a las facultades humanísticas y al poso existente, arrojan un territorio de alta densidad cultural. Lástima que la decadencia de la última década ha provocado un deterioro en las generaciones contemporáneas cuyos efectos se hacen ya notar. Sin embargo, el empeño fue importante. Recientemente, en la inauguración del nuevo Museo Nacional de Bellas Artes en La Habana, en agosto de 2000, se podía observar un indicador de la siembra: centenares de heterogéneos visitantes colmaban los dos edificios del Museo (con unos fondos riquísimos, por cierto, y un tratamiento del espacio museístico brillante), y la percepción era la de un alto grado de aprecio por el arte y por su arte. Probablemente la peculiaridad insular y el ansia de saber más allá del discurso unipersonal omnipresente, alienta este afán de ilustración y conocimiento que tan notorio resulta en gran parte de la población cubana.

Rescato a dos personas de la realeza, de entre un buen montón de rescatables cubanos. La primera que traigo a escena es Reina Mestre. Esta hermosa mujer y su trabajo, corroboran mi idea de que la mejor política cultural es la inversión profunda en la educación. Formal o informal, pero formación en todo momento. Reina, dirigía el Centro de Superación para la Cultura, dependiente del Ministerio de Cultura de Cuba. Y desde ese espacio desarrolló un trabajo imponente de transmitirle a las instituciones culturales de la Isla la convicción de que la cultura va más allá de la formación en las artes. Desde el Centro de la calle 15 en el Vedado, extendió un nervio contagioso por todo el país para discutir, reflexionar y proponer un nuevo sentido del desarrollo y de la cultura; propició la definición de los promotores socioculturales y los cualificó, intentando superar la mediocridad y aburrida oficialidad imperante en la mayor parte de las Casas de Cultura cubanas. Reina enriqueció y abrió el fondo documental del Centro de Superación captando los nuevos conceptos de la cultura y las tendencias más avanzadas en el terreno de la gestión. Su moderna cabeza, está detrás de la formación de centenares de profesionales de la cultura cubana que trabajan en ciudades y pueblitos por la emancipación sincera de su sociedad.

La mayoría se ubica en la cómoda re-programación de lo existente.

El segundo rescatable es también monarca: Reynaldo González. Ex-director de la Cinemateca de Cuba, y antes y ahora escritor magnífico, recientemente premiado con el Italo Calvino de Italia por su novela *Al cielo sometidos*. La aportación de Rey a las dimensiones de la gestión cultural que quiero destacar es la de su trabajo en el cine cubano, por un lado como impulsor de la conservación de un patrimonio cultural de gran importancia, ya sabemos: sin tradición sobre la que reflexionar, no hay innovación que valga. Por otro lado, como abridor de ventanas universales, especialidad

ésta poco frecuente en el panorama de la cultura. Desde las pantallas de la Cinemateca de Cuba, se podía estar al día sin complejos de la creación cinematográfica idel planeta!

Ahora se habla de globalización, y se habla mal porque mal se utiliza esta palabra que no tiene nada de malo, y de pronto la tenemos convertida en sinónimo de implantación homogeneizante de pensamiento único. Pues otro gallo nos hubiera cantado, si los hacedores de la cosa cultural hubiesen combinado, como Reynaldo, el tratamiento correcto del patrimonio y la tradición con la refrescante mirada de lo nuevo.

De las conversaciones extendidas y distendidas con Rey, tengo anotadas reflexiones que me parecen sustanciales para empezar a dialogar de la cultura del nuevo milenio. Hablando una tarde en el porche de su casa habanera, entre los gritos de la cotorra y los amores ilimitados de su perro Coco, me decía sobre la globalización de las comunicaciones, que ahora se recibe el mismo mensaje en Berlín y en Cochabamba pero el impacto es diferente, en Berlín puede no hacerle daño pero en la ciudad boliviana de la eterna primavera sí. Reynaldo me señalaba que "el hombre de la cultura pobre" acumula un saber ajeno que le lleva a subvalorar su propia realidad. Y añadía: "un trabajador de la cultura hoy tiene que esforzarse por evitar que el mensaje globalizado dañe la identidad, y esto no siempre lo interiorizan, ya que son los primeros en ser permeabilizados por los medios, lo propio se consume por resignación, porque forma parte de la propia sensibilidad, pero la "cultura real" es lo ajeno".

Cuando conversaba con Reynaldo sobre el papel de las instituciones culturales, en este contexto de cambio de época, y con un papel de lo público que no desaparece, él me apuntaba que "todo está artificializado": el canon de belleza, el canon del consumo, pero de nuevo nada de eso tiene que ver con la cultura real de la gente. Sin embargo, la tendencia del público es consumir siempre lo mismo, por la resistencia al cambio y a la modernidad, el pensamiento de las masas es conservador y autocomplaciente. Rey, en su gracia criolla me hablaba del "masaje" de la cultura frente a su presunto "mensaje". De alguna forma las instituciones culturales están en la reiteración de rituales en lugar de darse a la tarea de inquietar a sus consumidores directos, yendo más allá del "masaje".

Otro cubano, ya españolizado, y actual coordinador de exposiciones temporales del Centro de Arte Reina Sofía, Osbel Suárez, me indicaba dentro de la misma secuencia de pensamiento, la importancia de conocer y acertar con el "umbral de comprensión semántica" del público consumidor de cultura.

Claro que lo malo es cuando las instituciones culturales y los medios de comunicación difusores de la cultura, no representan a la cultura sino a los poderes imperan-

tes, entonces están muy a gusto procurando que ese nivel de comprensión semántica de la realidad no se eleve más de lo tolerable.

Regreso a América Latina. Se palpa un bullir de cultura por dónde quiera que uno anda, con más convicción de la que uno suele encontrar en estas estepas mesetarias peninsulares. Allá con muchos procesos de animación sociocultural a flor de piel, la mayoría en procesos de frustración de nuevo por sus respectivos poderes imperantes, muchas veces al borde del abismo de la desesperanza. Pero... tienen tanta fuerza en la mirada!

La gestión y la promoción de las artes populares es el espacio en el que se desenvuelve Patricio Sandoval, de Ecuador. Es otra dimensión más de la gestión, acercar los recursos más atrevidos y las reglas más punteras del comercio, a los productores de siempre de las artes populares, y al mismo tiempo incorporando los criterios de calidad más exigentes. Con un paso más: la construcción panamericana, construyendo desde lo que les une partiendo de las diferencias y legitimándolas. Es la labor del Instituto Andino de Artes Populares.

Y también en Quito está la más bella mirada sobre la condición indígena que he conocido, la de Lucía Chiriboga. Fotógrafa. Impulsora de un Taller y Centro Documental de Artes Visuales, recopiladora de la fotografía de décadas de Ecuador, rastreadora de chamanes e intérprete de los signos de las culturas de los andes. De nuevo alguien que conjuga tradición e innovación, que rescata, restaura y valora el patrimonio de generaciones, ahora plasmados en miles de negativos, y nos lo devuelve retroalimentado por la realidad presente.

La gestión cultural se va cargando de contenido y sentido cuando se practica con esta carga de sinceridad y con esta cercanía a la cultura efervescente que fluye por aquellas tierras de volcanes nevados.

El recorrido no termina, no terminaría nunca deteniéndose en la Biblioteca Regional de Ayssen, en Coyhaique (la Patagonia chilena) o en la de Puerto Mont, para la región de los Lagos y el archipiélago de Chiloé. Otras dos mujeres de bello trabajo: Victoria Peni y Magdalena Rosas. ¡Cómo no se les congelan las manos con aquel frío! Sus libros recorren los caminos más australes de Chile, son baúles viajeros que también cruzan impenitentes de orilla a orilla los estrechos entre las islas e islotes de Chiloé. Con carga y vocación de cuentacuentos y de extender la cultura al mínimo rincón habitado de este planeta por remoto que pueda parecernos. En Chiloé, en Ancud, descubres el Museo Azul que se suma a las miradas que cuidan el patrimonio cultural y natural y te miran para implicarte. En Puerto Mont, un grupo con bello nombre, "Bosque Nativo", y con una galería de arte como hermoso escaparate, se mueven también en la gestión de la cultura que viven cada día.

La lista es infinita. Y eso es alentador. Pero, ahora sí, tenemos que globalizar todos estos saberes dispersos, tenemos que hacer fluir la savia por una red de capilares que nos riegue a todos, alimentándonos unos a otros. Aislados, aún rodeados de multitudes, no tendremos otra que la gangrena. Así que, Ícorra esta sangre-savia por nuestras venas reales o virtuales, pero que no deje de circular ni un segundo! Encienda ésta que practica el equipo del ILAM (Institución Latinoamericana de Museología) de la Universidad de San José de Costa Rica -y que me mostró la espléndida Vilma Álvarez- a través de su red virtual de museos reales. El "clic & mortar" de los teóricos de las "punto com" norteamericanas, que apuestan por combinar lo incierto del ratón del ordenador con el cemento de los espacios ciertos en donde todavía podemos tocarnos.

Entonces... ¿era o no un mecano de piezas inagotables?

Aquí llega otra: la formación. El drama de la formación para profesionales presentes o futuros de la gestión cultural, particularmente la impartida en unas cuantas universidades. Másters, postgrados, expertos, diplomados... una caterva

...porque seamos capaces de establecer una comunicación cada vez más directa con las necesidades y hábitos culturales de la gente.

de cursos entre los que alguna honrosa excepción de sinceridad formativa, confirma la regla de la vaciedad de sus Direcciones, ocupadas por mediocres aspirantes a la nada, sin un mínimo de recorrido personal en el quehacer cultural que mostrar a sus alumnos, y ni siquiera una exigua capacidad

pedagógica para planificar y coordinar con sentido su oneroso año académico que convierten en un calvario de despropósitos y desalientos. Dicho esto, paso a reivindicar sin embargo la necesidad insoslayable de la formación, mucha y rica, inductiva y deductiva, interactiva y autodidacta, y bienvenido sea el mundo universitario con su respaldo y prestigio a cimentar la capacitación de los trabajadores de la cultura, pero ¡por favor! que den licencia a Herodes para cortar unas cuantas cabezas.

Acabando estoy este artículo-recorrido por la gestión de la cultura, y en la antepenúltima estación me hallo con más marketing entre las manos que gestión directa de la cultura. Estos dos últimos años me empleo a fondo en la Fnac, de nuevo Francia. Y claro, con lógica, ya que además y sobre todo ser un comercio y concentrar su esfuerzo en obtener beneficio de la venta de productos culturales, la Fnac se postula como prescriptor cultural, dedica una parte importante de su superficie comercial y su presupuesto a la oferta directa y gratuita

de cultura de calidad para todos los públicos: desde sus Galerías de Foto, los auditorios o los Fórum, o más recientemente desde el mundo virtual con [www.clubcultura.com](http://www.clubcultura.com).

Avanzando en cuestiones que realmente nos deben preocupar a todos los que desde una barrera u otra estamos trabajando en la cultura dirigiéndonos a unos u otros públicos. Cuestiones como la generación de fidelidad, porque somos capaces de establecer una comunicación cada vez más directa con las necesidades y hábitos culturales de la gente. Inquietudes sobre la conexión preferencial entre creadores y público, o la vigencia de las industrias culturales; de la distribución de la cultura (comercial o altruista) y de los medios de comunicación como intermediarios válidos o no, en esa transacción de talento y apreciación artística. De nuevo, el privilegio de compartir estas reflexiones desde la práctica cotidiana con excelentes y rigurosos profesionales de la cultura, Miguel Barroso o Cristina Alovisetti, me apuntan cada semana perspectivas brillantes por donde continuar madurando este fascinante camino de la gestión en y para la cultura.

Párrafos atrás mencionaba un término: la ingeniería de la cultura; añado otro: la inteligencia en los procesos de desarrollo cultural. En definitiva, nuevos tiempos, nuevas referencias. Inteligencia como capacidad de aprendizaje. Pero claro que ha de ser así, ¿se puede acaso entender una gestión cultural que no propicie el aprendizaje?, quizás, pero será entonces una gestión al servicio de los totalitarios de turno o de los mediocres que creen que es suficiente con dar "pan y toros", aunque éstos sean ciberneticos y el pan virtual.

Mi apuesta está decidida. Sólo creo en una cultura fruto de un proceso de construcción compartida, en dónde cada cual pueda identificar sus capacidades y desempeñarlas con brillantez, con campo abierto a la diversidad de pensamiento, espacios reales para el aprendizaje colectivo y la suficiente visión global como para no perderse en la nada cotidiana.

Y finalizo con esa idea de ingeniería de la cultura que me dispongo a acuñar en breve, porque ¿no se trata de un problema complejo para el que se ha de encontrar una respuesta igualmente compleja y rica en sus matices? ¿No estamos necesitados ya de sobredosis de innovación, ante tanta y tan abrumadora copia y remakes de lo ya visto y oído? ¿Podemos seguir ombligueándonos entre colegas de la cosa nostra o cabe la posibilidad de escuchar y dar parte, incluso de prestar mucha atención a las miradas y sesgos de otros profesionales de ámbitos en apariencia alejados de nuestra, muchas veces, chata labor cultural? ¿Será posible de una vez pensar en términos de impactos buscados y de certificar que no somos nadie sin los otros? Y, finalmente, ¿podremos poner la

mirada de la cultura en el horizonte, anticipar escenarios y enterrar lo frívola-  
mente efímero de una vez por todas? Las respuestas a estas preguntas, quizá  
acuñen los componentes de un nuevo paradigma, quizá hay quienes sin espe-  
rar a acuñarlo ya han puesto manos a la obra. Conozco unos cuantos. Pero ya  
no es tiempo de ir redimiendo a nadie.

D.H.M.