

Amigo Eduard

*Haber llevado el fuego un solo instante
Razón nos da de la esperanza.*

José Ángel Valente

No resulta nada fácil explicar, a aquellos que no llegaron a conocerlo, quien era Eduard Delgado. No era un hombre común, si es que tales existen, ni su talento y su capacidad de trabajo se encuentran a menudo por esos mundos de Dios. Si hubiera de destacarse algo en Eduard no sería su talla intelectual, enorme, ni su habilidad para crear conceptos, magistral, o su perspicacia para adivinar el futuro, un serviola vigilante donde los demás sólo entreveíamos nieblas. Lo que definía a Eduard Delgado era la palabra, su talento en su uso, el poder para pasar de una lengua a otra y en todas ellas expresarse con brillantez. Palabra hablada, el discurso en el aire para que quienes tuviesen las ganas y la pericia suficiente pudieran aprender de ella. Desconozco el volumen de su obra escrita, custodios habrá que velarán por ella, pero el privilegio de escucharla suponía una experiencia de la que siempre, en todo momento y lugar, se extraía conocimiento, con mayúsculas.

Supongo que en algún momento se planteará la edición de todos sus escritos, nadie restará importancia a esta labor, pero por qué no reunir las impresiones que nos produjo, las enseñanzas que obtuvimos, las reflexiones que nos motivó, las certezas e incertidumbres críticas que nos produjo con su palabra. Quizás, como a un Sócrates contemporáneo de la Gestión Cultural, lo conozcamos mejor, o con más cariño, por lo que otros aprendimos de él y, humildemente, pasamos a unas hojas de papel. Hay un libro por escribir, *Lo que aprendimos de Eduard*. Tenía y portaba tanto fuego en su palabra que nos inundó de esperanzas. Quienes no llegaron a conocer a Eduard Delgado merecen que ese libro se escriba. Es nuestra responsabilidad.

Luis Ben. En Cádiz, en el año 2004, en memoria de un maestro.

AKevin Warwick se le conoce como Capitán Ciborg. Durante años, este científico británico se ha dedicado a modificar su organismo mediante la implantación de chips electrónicos que le permiten, entre otras cosas, interactuar con un ordenador valiéndose únicamente de los impulsos eléctricos de su sistema nervioso. El objetivo del experimento es, según sus propias palabras, "la actualización de la especie": una suerte de eugenesia hipertecnificada motivada por una asumida inferioridad frente a la inteligencia artificial.

En su versión 2.0, Warwick declaraba recientemente: "[Frente a la inteligencia artificial] El ser humano es sólo superior en comprender bromas o disfrutar de la música. Pero estas son cosas que, francamente, sólo preocupan a los humanos". Y, a la mayoría de ellos, cada vez menos, podía haber añadido el polémico investigador. Porque si algo define a la modernidad cultural en Occidente, la que parte del Renacimiento con la primera distinción entre artistas y artesanos, es el progresivo, irremediable e insalvable distanciamiento entre la vida y aquella extensión de la cultura que entendemos por arte. El problema del arte es el mismo que el de la religión: la maquinaria que lo sustenta en la tierra ha tergiversado y embrutecido hasta tal punto su naturaleza más esencial que se ha producido una ruptura irreconciliable en el seno de la sociedad en la que debería significarse. Porque es ob-

vio que, a día de hoy, el arte es un lujo innecesario; una alhaja cultural cuyo peso específico en la vida de las personas es irrelevante. Nadie, excepto el aparato económico que lo mantiene (artificialmente) con vida, necesita el arte para vivir. Si el arte desapareciera, en definitiva, nadie lo echaría de menos... Salvo aquellos que viven a su costa o aquellos que pueden dedicarle tiempo y dinero porque su economía se lo permite. Los menos. Lo que en estos momentos vivimos como el final definitivo del arte, al menos tal y como hasta hoy lo habíamos entendido, supone la culminación de un desarme ideológico perfectamente diseñado y ejecutado por el entramado socioeconómico del poder.

Durante siglos, ha forzado un desplazamiento del arte de las manos de la ciudadanía hacia las de la élite que la domina. Todas las connotaciones ritualísticas, toda la carga subversiva, toda la potencialidad del arte en tanto que interfaz de comunión colectiva, y por tanto efectivamente peligroso para la estabilidad del *statu quo*, han sido minuciosamente eliminadas desde los distintos estamentos que lo han administrado, ya fuera desde su financiación como de su orientación y promoción: primero la iglesia, después la aristocracia y, de tres siglos a esta parte, la burguesía. El arte ha dejado de ser peligroso porque, o no se entiende, y queda reservado para el deleite de un reducido, exclusivo círculo de elegidos, o se consume como una

mercancía más, susceptible de ser comprada o vendida en ese formidable engranaje comercial que conocemos como "industria del entretenimiento" y que sustenta todo el entramado de la "cultura popular". Los artistas han cedido gustosos al abrazo narcótico del poder, anestesiando toda relación causal-efecto entre su obra y la masa social: la pintura y la escultura han devenido adorno o, en su defecto, un gesto críptico e inescrutable para el ciudadano de a pie, perversamente privado, en su fase educativa, de claves para la comprensión de la creación contemporánea. Otro tanto sucede con la música. Y así con todas las facetas del arte. Uno de los ejes que han vertebrado este desarme del arte es su progresiva cosificación, directamente ligada a la devolución del cuerpo humano en nuestro entorno cultural. Durante siglos, el cuerpo, primero de resonancias divinas y luego pecaminosas (del *mens sana in corpore sano* a la sotana como símbolo de santidad), se ha visto reducido a la condición de obtusa aunque de momento necesaria carcasa material para contenidos bastante más elevados que nuestra triste circunstancia carnal. La común aceptación de tópicos como aquél que reza que los deportistas son imbéciles, o que el artista de verdad es un tipo enclenque, poco avezado al cuidado del cuerpo pues el del espíritu le monopoliza todo su precioso tiempo, no son sino indicios claros del triunfo de lo, llámémoslo así, "intelectual" sobre lo "físico". Quizá vaya siendo hora de que alguien se pregunte el porqué de esta entronización del uno frente al desprecio al otro.

Desde aquí me limitaré a hacer un par de breves reflexiones:

1. En el momento en que el arte queda circunscrito "y limitado" al mundo de las ideas, su potencial peligrosidad contra el sistema pasa a ser una cuestión estrictamente retórica, puesto que el único discurso ideológico capaz de movilizar a la masa social no es estético, sino ético, y concerniente a cuestiones bastante más acuciantes para la vida que las digresiones poéticas a las que en general se ha visto reducida la práctica artística. Las palabras no hacen sangrar. Los puños, sí.
2. No deja de ser ilustrativo que las tendencias más radicales de la creación contemporánea, las que han logrado sobrepasar la observación compulsiva y continuada de su muy artístico ombligo y proponen nuevas formas de compromiso cultural, económico, social y político abiertamente enfrentadas al sistema, apuesten abiertamente por un arte de acción, de performance, donde se reclama la interacción física de los intérpretes con el público. Sólo a través de los cuerpos se podrán cambiar las mentes.

Es por esto que desde aquí reclamo, si no un reencuentro con el propio cuerpo, sí al menos un reconocimiento de sus posibilidades como área de creación artística, como lienzo mutante y móvil. Y, sobre todo, de su potencial revolucionario.

A LA BÚSQUEDA DE UN PÚBLICO

José Manuel Benítez Ariza

¿A quién van dirigidas las obras de arte? ¿Para quiénes se escriben los libros, se pintan los cuadros, se compone una pieza musical? Para un editor, un productor discográfico o un marchante, la respuesta sería obvia: para quienes compran esos libros, discos, cuadros; o para quienes, haciendo uso de una titularidad fiduciaria sobre ellos, los disfrutan en calidad de usuarios de una biblioteca, asistentes a un museo o simples oyentes. Parece claro que, en cuestiones de arte, habrá siempre que distinguir entre el aficionado que paga -y, por tanto, proporciona beneficios directos y un medio de vida al artista-, y el que no puede o no quiere pagar, pero puede aportar al creador otros beneficios: el de saberse conocido, respetado, comprendido e incluso admirado por un número más o menos amplio de personas. El tópico quiere, incluso, que imaginemos que los verdaderos entendidos, los más aplicados y entusiastas, están entre quienes no pagan. La iconografía al uso suele representarlos en la primera fila del "gallinero", con las solapas del gabán levantadas y los guantes puestos, siguiendo la representación en curso con el libreto o la partitura en la mano, mientras en los palcos y en las localidades preferentes se aburre un público mejor vestido, pero perfectamente insensible a las bellezas de lo que se está interpretando...

Ante este estado de cosas (o, mejor, ante esta idea heredada, que no sabemos a ciencia cierta si es del todo verdadera), el

artista puede tomar actitudes opuestas: o inclinarse cínicamente ante quienes pagan, o refugiarse en el parco consuelo de saberse "admirado" por un número indeterminado de entendidos, sin que sea posible convertir esa admiración en beneficios netos. Existen también posibilidades intermedias, o mixtas: ni al más desmadrado autor de best-sellers le parecerá mal que lo comparen con Stevenson, ponga por caso, si escribe novelas de piratas, o con Dickens, si lo suyo es el melodrama. No faltarán críticos dispuestos a esta labor de realce: de hecho, de cada diez reseñas publicadas en suplementos literarios, por lo menos nueve no hacen sino recomendar, ante un público presumiblemente entendido, obras perfectamente banales y de interés pasajero. Por otro lado, tampoco suele ser el creador quien decide el destino de su obra: el azar juega su parte, y lo mismo puede condenar a la indiferencia obras con todos los ingredientes para el éxito inmediato, que poner de moda la creación más abstrusa y pretenciosa, en principio destinada sólo a "entendidos". Y no hay que olvidar el componente cíclico que tienen todos estos procesos: lo que durante un tiempo es cultivado en ámbitos minoritarios puede convertirse, pasado un cierto periodo de aclimatación, en objeto de devoción mayoritaria. Pienso en la corriente de recuperación de escritores menores, bohemios u olvidados que se cultivó, durante los años ochenta, en revistas muy minoritarias y en libros de más que problemática salida. Años después ese caldo de cul-

tivo en el que había "revivido" el recuerdo de autores como Pedro Luis de Gálvez (reivindicado tempranamente por el malagueño Álvaro García en un folleto y en un posterior artículo publicado en la revista *Renacimiento*) o Rafael Sánchez Mazas (rememorado por Andrés Trapiello en un cumplido ensayo publicado en *Fin de Siglo* e incluido luego en el libro *Clásicos de traje gris*), ese caldo de cultivo, decíamos, daba lugar a inesperados *best-sellers* sobre esos mismos personajes. Eso sí, a cargo de otros autores.

En estas circunstancias, llama la atención el papel que juegan los poderes públicos en la difusión de las obras de arte. Qué duda cabe de que a algunos artistas les arreglan la vida: así, en un programa subvencionado de conciertos el sueldo de los músicos, por suerte para ellos, no depende de la taquilla. Puede que esa seguridad sea beneficiosa para determinadas artes, e incluso necesaria para su mera supervivencia como "bienes culturales". Quizá en nuestras desoladas capitales de provincia no haya público para conciertos de música sinfónica, y esperar que ese público surja de la formación musical que se imparte en escuelas e institutos sea pedir peras al olmo. En pintura, por lo que sé, la cosa no está tan clara: los galeristas, allí donde los hay, se quejan de la evidente distorsión que supone que las instituciones organicen exposiciones y que en éstas incluso se negocie más o menos abiertamente con lo expuesto, en detrimento de los profesionales del ramo.

En cuanto a la literatura, podría decirse que el resultado más obvio de la acción institucional es la consagración del esta-

do de cosas existente: en las altas esferas se premia al ya conocido, al anciano con obra prestigiosa y reconocida, o al no tan anciano cuya obra, de alguna manera, refuerza los valores biempensantes que sirven de coartada al poder establecido. En niveles intermedios, se practica una política que, vista con cierta distancia, no hay más remedio que describir como mero reparto de un botín ciertamente escaso: becas, viajes, circuitos de lecturas, cursos de verano, etc., que contribuyen a redondear las cuentas de ingresos de sus destinatarios, pero no a ampliar o a afianzar la que debiera ser su primera fuente de ingresos: el público lector. Y no porque a las instituciones no les preocupe la cantidad de personas a las que pueda interesar la literatura, sino porque, para ellas, estas personas no son un público propiamente dicho, sino mera clientela de un foro determinado, al que se acude por fidelidad a la institución y al partido o cargo público que la regenta. Y, así, se da el caso de que quienes asisten a los actos que organiza, ponga por caso, un ayuntamiento, no van a los que organiza la diputación o el gobierno autónomo, si están gobernados por otro partido... También entre los autores, en fin, hay quienes, sin haber hecho nada que lo justifique, resultan favorecidos por determinadas instituciones e ignorados o sotilizados por otras.

Merece la pena ahondar un poco en estas cuestiones, aunque no sea más que por disfrutar de los placeres de la sociología recreativa. Sobre los "actos literarios", por ejemplo, se han escrito ya algunas páginas hilarantes (las mejores, quizás, en los diarios de Andrés Trapiello) y otras más o

menos dolidas. Anécdotas las hay para todos los gustos. En algunos lugares te reciben con pancartas (no exagero: "Bienvenidos, poetas", rezaba la que nos saludó, a un colega y a mí, a la entrada de un pueblecito de Jaén al que acudíamos para participar en un acto del programa "Poetas en el aula"); en otros, resulta penoso el mero deambular por el pueblo preguntando donde está la biblioteca o la Casa de Cultura, que nadie conoce, o ver los apuros del "técnico" o el concejal de turno intentando reunir desesperadamente a seis o siete personas para que asistan al acto "programado" con meses de antelación, y luego desatendido y olvidado por quienes tenían asuntos más urgentes de los que ocuparse... En las ciudades grandes, como es lógico, estas cosas se asumen con mayor naturalidad: si no va nadie a una "presentación", tanto el invitado como el anfitrión saben tomárselo deportivamente. Pero lo verdaderamente penoso, como decíamos, no es tanto que las salas se llenen o no, como que el escritor invitado no tenga posibilidades de encontrarse con "su" público, con sus lectores más o menos fieles, sino que se vea abocado a lidiar con un foro más o menos estable de "habituales" que, en muchos casos, es más que probable que no sepan nada de él. Si es ameno, tiene buen porte y cierto don de gentes (amén de algún talento para la diplomacia, en caso de que el foro se le presente hostil), los asistentes celebrarán el acto como si en él se les hubiera revelado la Literatura en persona (lo que no quiere decir, naturalmente, que al día siguiente acudan masivamente a las librerías a comprar los libros de quien tan buena impresión les ha causado). Por el contrario, si el invitado no cae en gracia

o hiere alguna sensibilidad local o gremial (para lo que basta que entre los habituales del foro en cuestión haya integrantes de cualquier camarilla literaria resentida, o que el autor defienda ideas distintas a las del elemento profesoral frecuente en estos públicos), se le despedirá con la frialdad más absoluta, y hasta puede que con algún que otro insulto, si las cosas se salen de madre. No digamos cuando lo colocan ante una audiencia de adolescentes llevados a la fuerza... Algunos dirán que estas cosas van en el sueldo, y que, por incómodo que haya podido resultarle el acto al invitado, a nadie le amarga cobrar una cantidad más o menos sustanciosa por apenas una hora de trabajo. Lo que nadie se pregunta es si cualquier otro profesional menos necesitado de relevancia pública y afectos declarados, si un electricista o un fontanero, pongo por caso, se avendrían a pasar uno o dos días enteros fuera de casa (noche incluida) a cambio del estipendio habitual por este tipo de actos.

¿Por qué se hacen, entonces? Para promocionar la lectura, nos dicen. Para que la gente conozca a los escritores de la tierra. Para que la población esté "al día" en cuestiones de actualidad literaria... Objetivos, como se ve, claramente incumplidos en la realidad. Sin embargo, ¿se atrevería uno a proponer que estos actos fueran suprimidos? ¿A renunciar al pequeño aporte de adrenalina que supone, en las horas bajas, que se acuerden de uno, pongamos, en Cercedilla para inaugurar la feria del libro, o le pidan que presente su último libro en Navalcarnero, o firme ejemplares bajo el techo metálico de cualquier caseta de feria en la tórrida prima-

vera literaria andaluza? No, claro que no. Lo que sí pediría, a quien corresponda, es que afinase un poco, que tirase a la basura los apolillados *mailings* con direcciones de acólitos y deudos, que se olvidase de amigos y conocidos, y buscase al público en otro sitio. En las librerías, por ejemplo, donde quizá haya todavía lectores que no son fieles más que al criterio que les lleva a gastar su dinero en determinados libros; o en las bibliotecas; o incluso en las escuelas y facultades (eso sí, con mucho tacto, para que nadie confunda la literatu-

ra viva con el prestigioso cadáver embalsamado que suele servirse en tales lugares). No es seguro que, hecha esta explotación, se encuentre un público mejor o simplemente distinto del que ya hay. Pero merecería la pena intentarlo.

Aun sabiendo que, por mucho que se haga en el proceloso mundo del patrocinio oficial, nada podrá influir (y quizás sea lo mejor) en ese azar que determina la aceptación de un autor o el éxito de un libro.

UNA LECTURA DEL QUIJOTE EN EL CUARTO CENTENARIO DEL HOMBRE TIPOGRÁFICO

Eduard Miralles

*A la memoria de Raquel Asún,
con casi veinticinco años de retraso.*

Si no nos mata Dios, de aquí a pocos días darán comienzo las celebraciones del cuarto centenario del Quijote de Cervantes. Si el mismo Dios tampoco lo remedia, el culturismo ibérico asistirá impertérrito al sempiterno toma y daca entre los enésimos exhumadores de las más rancias y profundas esencias de lo español en el mundo y los exegetas de una modernidad para la que Cervantes y su tropa es poco menos que un estigma o poco más que un mal menor. Ante el riesgo más que probable de que en este *derby* provinciano entre integrados e integristas, o viceversa, quienes tengan todas las de perder sean, como casi siempre, el escritor y su obra, no creo que esté de más proponer una lectura del Quijote, personal e intransferible, como todas, que en el mejor de los casos puede despertar el interés de los profesionales de la cultura por ese tomo que, sin duda alguna, buena parte del 41,2% de los súbditos de este reino que, según las últimas estadísticas, no cuenta la lectura entre sus hábitos cotidianos¹ atesora con desdén en los anaqueles de su domicilio. Aún sin haberse leído una sola línea del Quijote, sus personajes forman parte del imaginario individual y colectivo de la población. Todo el mundo sabe, más o menos, de qué va la cosa: ese hidalgo ocioso, de triste figura y venido a menos, que pierde la razón por leer libros de caballerías, y sus andanzas en compañía de Sancho Panza, su escudero, a la búsqueda de entuer-

tos subsanables, de causas justas y de razones quizás más racionales que razonables. Pero ¿hasta qué punto la locura del de La Mancha es una patología personal o, por el contrario, deja entrever ciertos síntomas de un desorden social y cultural colectivo? ¿Por qué la lectura de libros en general, y de novelas en particular, comenzó a ser considerado en aquel tiempo un pernicioso vicio capaz de arrojar a sus practicantes al pozo sin fondo de la sinrazón y la falta de juicio? He aquí algunas de las muchas preguntas posibles, preguntas a lo mejor sin respuesta, pero que en cualquier caso ayudan a pensar más y mejor cuál puede y debe ser el lugar de una obra en el contexto social y cultural que la hizo posible.

Cervantes publica las dos partes de su Quijote en 1605 y 1615, respectivamente. Aunque no existen evidencias de ningún tipo sobre cuándo y en cuánto tiempo fue escrita la obra, ni tampoco sobre el tiempo y el lugar en el que el autor sitúa la acción (más allá de la ya tópica alusión al lugar de La Mancha de cuyo nombre no se quiere acordar), todo parece indicar que el Quijote es un personaje de finales del siglo XVI.² ¿Hasta qué punto, para los usos y costumbres de la España del año 1600, se comporta como un loco Don Quijote? Está claro que la caballería es propia del feudalismo y de la Edad Media. A pesar de que el ideal de conducta renacentista es el "cortesano" y no el "caballero", una cierta nobleza que no quiere dirigir sus conflictos mediante los conductos normales de las leyes, sino ejerciendo sus privilegios de la guerra privada, ritua-

liza y perpetúa nostálgicamente tales pautas de conducta hasta bien entrado el siglo XV. Según Martí de Riquer³, España en aquel tiempo era una fiesta en la que la realidad no sólo imitaba fielmente la literatura, sino que con harta frecuencia superaba la ficción artística preexistente. Algunos botones de muestra. Según relata Pedro Rodríguez de Lena en su *Libro del Paso Honroso de Suero de Quiñones*, este caballero de 25 años había prometido llevar todos los jueves un anillo de hierro en el cuello como señal del cautiverio amoroso en que su ama le tenía. Para librarse de tal promesa se comprometió a defender, en unión de nueve caballeros amigos, el puente de San Marcos sobre el Órbigo cerca de León. Se invitó a cuantos caballeros de dentro y fuera de España quisieran asistir y desde el 10 de julio hasta el 9 de agosto de 1434 se presentaron 68 antagonistas, todos los cuales quedaron heridos y uno de ellos murió, después de 700 combates. Por otra parte Miquel d'Orís, catalán residente en París alrededor del año 1400, había hecho un voto caballeresco que le obligaba a llevar un pedazo de greba (una pieza del arnés) clavado en el muslo hasta combatir con un caballero inglés. En enero de 1430, Bernat Coscó se paseaba como cada año en aquellas fechas por Zaragoza con una flecha clavada en su brazo. El día 10 de noviembre de 1455 Gastón de Foix llega a Barcelona, y dos días más tarde hace plantar en la plaza del Born un pino con manzanas doradas. Se presenta como "le chevalier du pin aux pommes d'or" y da comienzo a un paso de armas, desafío contemplado por todos los barceloneses, con el rey Joan I a la cabeza. Los costes de la operación ascendieron a 30.000 florines de la época, cantidad en absoluto despreciable si se tiene en cuenta que un retablo importante podía costar unos 2.000 florines. En conclusión, y tomando prestadas las palabras del propio Martí de

Riquer: "el siglo XV está lleno de caballeros auténticos, que van por el mundo en pos de aventuras y luchando en las empresas más pintorescas, haciendo votos sorprendentes y participando en justas, torneos y pasos de armas, además de entregarse a la guerra 'normal' [...] Los novelistas escriben ficciones en las que procuran que sus protagonistas se parezcan a aquellos caballeros reales y vivientes que todo el mundo conocía y admiraba". El Quijote, por lo tanto, a los ojos de los lectores del seiscientos, no debía comportarse de forma tan extraña como en los albores del siglo XXI pudiera parecernos, aún a pesar de que el análisis en profundidad, en términos sociológicos y culturales, de semejante *revival* escape al alcance y dimensiones del presente artículo.

Aunque Don Quijote quizás no estuviera tan loco, ¿hasta qué punto la lectura de libros y novelas pudieran ser la causa de semejante mal? Cervantes nos ofrece un impagable testimonio de los hábitos lectores de su tiempo en la célebre escena del escrutinio de la biblioteca del ingenioso hidalgo por parte del cura y el barbero⁴; no sólo hacen inventario de sus pertenencias literarias, sino que se permiten emitir un juicio de valor de sumo interés para una lectura "cultural" de la obra: entre los "más de cien cuerpos de libros grandes, muy bien encuadrados, y otros pequeños" se reseña el *Amadís de Gaula*, las *Sergas de Esplandián*, el *Amadís de Grecia*, *Don Olivante de Laura*, *Florismarte de Hircania*, *El Caballero Platir*, *El Caballero de la Cruz*, el *Espejo de Caballerías*, el *Palmerín de Oliva*, el *Palmerín de Inglaterra*, *Don Belianís*, *La Diana de Montemayor* y la de *Gil Polo*, *Los diez libros de Fortuna de amor*, *El pastor de Iberia*, *Ninfas de Henares*, *Desengaño de celos*, *El pastor de Fílida*, *Tesoro de varias poesías*, *El cancionero de López de Maldona-*

do, *La Galatea* del propio Cervantes, *La Araucana*, *La Austríada*, *El Montserrat*, *Las lágrimas de Angélica...* Sólo la *Historia del famoso caballero Tirante el Blanco* se salva milagrosamente de la quema. En palabras del cura: "por su estilo, es éste el mejor libro del mundo: aquí comen los caballeros y mueren en sus camas, y hacen testamento antes de su muerte, con otras cosas de que todos los demás libros dese este género carecen". No es casual, por otra parte, que Mario Vargas Llosa, en su "Carta de batalla por 'Tirant lo Blanc'"⁵, considerara la novela que Joanot Martorell dejó inacabada a su muerte en el año 1468 como una "novela total" y, en definitiva, como la primera novela "moderna" (como la primera "novela", en suma). La novela como género literario se debe, en buena parte, a la invención de la imprenta de tipos móviles por el alemán Gutenberg en el año 1456. La imprenta como invento resultó más trascendente en términos culturales que tecnológicos, circunstancia compartida con otros grandes avances de la humanidad que, si bien se mira, en su dimensión material resultaron poco significativos (se dice que los chinos ya usaban algo parecido a los tipos móviles siglos atrás; del mismo modo que el vapor, factor desencadenante de la revolución industrial, era ya usado en la Roma imperial para mover grandes cosas...) Lo relevante, en ambos casos, es el entorno social y cultural que provoca que el invento en cuestión adquiera trascendencia no sólo como un instrumento de producción más, sino como generador de un nuevo modo de producción, de un nuevo sistema de relaciones, de un nuevo entorno. La imprenta, en este sentido, es importante porque hace posible la producción generalizada y masiva de libros. Introduce, en suma, la escritura tipográfica. Una escritura que va a generar sus propias reglas de codificación (retóricas, de escritura) y de interpretación (pragmáticas, de

lectura), radicalmente distintas a las de la escritura pre-tipográfica de los períodos históricos anteriores.

Parafraseando el texto bíblico, en el principio fue el verbo. Y el libro antes de la imprenta es el receptor sagrado de la palabra divina. En la época anterior a la escritura tipográfica y a la imprenta, las obras literarias están investidas de un principio de autoridad. Como describe Marshall McLuhan en su ya clásica obra *La Galaxia Gutenberg*⁶, cuyo subtítulo precisamente es "la formación del hombre tipográfico", la operación de leer durante siglos se llevó a cabo en voz alta, a partir de un libro singular y, en mayor o menor medida, "sagrado". Leer en silencio, como hacemos normalmente hoy en día, era tan anormal que San Agustín consideraba extraordinario que cuando San Ambrosio (siglos IV-V de nuestra era) leía "sus labios siguieran las páginas y su corazón buscara el sentido, pero su voz y su lengua estuvieran inmóviles"⁷, hasta el extremo que quien le visitaba se acercaba a ver el prodigo. Antes del advenimiento de la imprenta y de la generalización de la escritura tipográfica, todo lo que se decía en una obra literaria era considerado por su auditorio como algo rigurosamente cierto. No se concebía la literatura como ficción. Esta es, en suma, la actitud de Don Quijote, una creencia compartida por todos los personajes "no cultos" de la obra⁸. En definitiva, Don Quijote lee como debían leer sus contemporáneos, y se atiene a las consecuencias, actuando como si lo leído fuera cierto. Siendo como es el Quijote un libro que contiene otros libros, debe destacarse que los libros que forman parte de la obra siempre son leídos oralmente por sus personajes, algo propio del momento de transición en el que Cervantes compone su obra. De hecho, Cervantes se refiere siempre a su obra, dentro de la propia

obra, como si de un libro compuesto por Cide Hamete Benengeli se tratara. Los libros de caballerías trataban de acontecimientos que el público de la época consideraba que eran reales. Este fenómeno es característico de la literatura de transmisión oral, es decir, no tipográfica. Al aparecer con la invención de la imprenta la literatura de transmisión visual, es decir, la literatura tipográfica, se hace posible la serialización de los textos y la desacralización de la palabra literaria. La literatura ya no está obligada a ser verdadera o falsa. Puede ser verosímil. Es decir, ni verdadera ni falsa, sino coherente en su contexto. Surge así el concepto de verosimilitud.

La novela es el género de la verosimilitud literaria por excelencia. Y la operación de leer, desde el paradigma de la verosimilitud, es algo íntimamente ligado a la generalización del libro como objeto habitual, común y desacralizado, en segmentos sociales y culturales más o menos amplios, que la invención de la imprenta hace posible a partir de la segunda mitad del siglo XV. Una propagación que, en su tiempo, debió ser lenta y no exenta de equívocos y contradicciones. El Quijote de Cervantes nos da buena cuenta de lo inestable que es todavía dicho marco de lectura y escritura a principios del siglo XVII: las novelas son malas porque cuentan mentiras que pueden ser leídas como verdades. Sólo se salvan aquellas como el Tirant, donde "comen los caballeros y mueren en sus camas, y hacen testamento antes de su muerte". Porque son verosímiles son modernas. Cervantes, al crear un personaje que enloquece leyendo libros de caballerías y que vive la vida como literatura, nos proporciona una valiosa clave para descifrar las implicaciones sociológicas de la lectura en el Siglo de Oro. Quizá por ello no sea casual que Don Quijote recupere la razón en una impren-

ta⁹, el lugar donde el artificio de la verosimilitud novelística toma cuerpo y se encarna en algo tan real y tangible como el libro. Que esto le suceda, además, en Barcelona no deja de ser una buena noticia para quienes somos vecinos de esta ciudad: "Sucedió, pues, que yendo por una calle alzó los ojos don Quijote y vio escrito sobre una puerta, con letras muy grandes 'Aquí se imprimen libros', de lo que se contentó mucho, porque hasta entonces no había visto emprenta alguna y deseaba saber cómo fuese. Entró dentro, con todo su acompañamiento, y vio tirar en una parte, corregir en otra, componer en esta, enmendar en aquella, y, finalmente, toda aquella máquina que en las emprentas grandes se muestra". Es aquí donde el hombre tipográfico que es Don Quijote se reconcilia con su identidad y regresa, en cierto modo, a la cordura, habiendo asumido su condición de hombre moderno.

Ni que decir tiene que esta reflexión alrededor del nacimiento del hombre tipográfico adquiere una especial trascendencia en un tiempo, el nuestro, en el que más allá o acá de conmemoraciones y efemérides asistimos al lento e irreversible ocaso de ese mismo hombre tipográfico. La ecuación planteada anteriormente mediante la invención de la imprenta, la generalización del libro y la consolidación de la verosimilitud se ha visto desplazada o reformulada por un nuevo paradigma cuyas nociones son la digitalización, lo audiovisual, la virtualidad... Desde la invención de la fotografía, el fonógrafo o el cinematógrafo y la progresiva implantación de lo que Walter Benjamin denominó en 1936 la "era de la reproductibilidad técnica"¹⁰, asistimos a la lenta y sin embargo constante emergencia de nuevas escrituras y de nuevas lecturas, de nuevas retóricas y de nuevas pragmáticas. De nuevos "medios" (instrumentos) que generan

nuevos "medios" (entornos). Acaso también de nuevas "locuras" como la de Don Quijote. El cine tiene ya 110 años y todavía no ha desarrollado una retórica específica y autónoma respecto de la narrativa literaria¹¹. Los informativos de la televisión no sólo siguen la pauta de las páginas de un periódico, sino que se basan en exceso en la fórmula del busto parlante que "lee" noticias, e incluso son precedidos por el reloj, ahora digital, que da la hora oficial como siglos atrás lo hacían las campanas de la torre de la plaza mayor donde veceaba el pregónero. Los marcos de legitimación de lo audiovisual provocan las mismas confusiones y malentendidos que pudo provocar el libro como vehículo de la verdad en el siglo XV: algunas exploraciones y cuestionamientos de sus límites, como la famosa transmisión radiofónica de *The War of the Worlds* de H.G. Wells llevada a cabo por Orson Welles en 1938 (se interrumpió bruscamente la emisión para dar la noticia de que los extraterrestres invadían la tierra, desencadenándose el pánico colectivo) o, en nuestra realidad particular, el programa *Camaleón* de TVE Catalunya-(en su primera y única emisión, en el año 1991, se anunciaaba un atentado contra Gorbachov y el desmoronamiento de la entonces todavía existente Unión Soviética) han provocado igual o mayor alarma social que las novelas impresas en serie del Siglo de Oro. La lectura secuencial de imágenes en un marco determinado, la pantalla, así como algunas operaciones retóricas asociadas que en un principio pudieran parecer "naturales" o "universales" son más "culturales" de lo que se suele pensar¹².

Acabemos por el principio; o empecemos mejor por el final. Lejos de lo que pudiera parecer a primera vista, los asuntos hasta aquí evocados no sólo no son para nada ajenos a los ámbitos de la gestión y de las políticas culturales contemporáneas sino

que, según mi modesto entender, constituyen un elemento fundamental e insoslayable de las mismas. Más allá de la proverbial pulsión distributiva de bienes y servicios culturales propia de la democratización de la cultura, ¿qué misión mayor o mejor pueden y deben tener las políticas culturales que no sea, por una parte, contribuir a la gestación y la emergencia de nuevas retóricas, discursos y narrativas y, por otra parte, hacer que más personas "lean" (en el sentido especial en el que hemos venido usando hasta aquí este término) más y mejor los nuevos y complejos mensajes culturales? Por eso cuando la actual ministra del ramo, Carmen Calvo, en el transcurso de su primera comparecencia ante la Comisión de Cultura del Congreso el día 24 de mayo del 2004, se refirió al centenario del Quijote en los siguientes términos: "De alguna manera, que los expertos deberán desarrollar, uno de los mensajes del Centenario puede ser que el Quijote fue, en los comienzos de la imprenta, un libro sobre el daño que podía suponer para la excelencia cultural y literaria la difusión y canalización de la literatura misma a manos de producciones vulgarizadas cuyo equivalente actual bien pudieramos encontrar en los productos basura que hoy se emiten. Sería positivo, y acorde con el espíritu burlón del Quijote, que su celebración se sazonara con humor y que un cierto distanciamiento suavizara la habitual solemnidad de la cultura de centenario. En este sentido se podría afirmar que, al igual que El Quijote fue el libro de caballería que terminó con los libros de caballería, podría ser saludable que el centenario del Quijote ayudara a terminar con la celebración mecánica de centenarios, convertidos en una simple 'marca' vacía de contenidos", me pareció que valía la pena desempolvar, actualizar y compartir estas líneas que, allá por el lejano 1980, cuando la gestión cultural todavía no exis-

tía, permitieron superar airosamente un trámite académico personal. Ojalá que en ello estemos...

mirallesve@diba.es

-
1. Datos del año 2003 del informe sobre hábitos de lectura realizado por la Federación de Gremios de Editores de España.
 2. En el episodio del escrutinio de la biblioteca del Quijote por parte del cura y el barbero (capítulo sexto de la primera parte), se consigna entre las obras propiedad del Quijote *La Galatea* del propio Cervantes, cuya primera parte fue publicada en Alcalá en 1585.
 3. Martí de Riquer, *Història de la Literatura Catalana*, vol. II, pág. 579. Ed. Ariel, Barcelona, 1980.
 4. En el capítulo sexto de la primera parte de la obra.
 5. M. Vargas Llosa, "Carta de batalla por 'Tirant lo Blanc'", en *Revista de Occidente*, núm.70. Madrid, enero de 1969, págs. 1-21.
 6. Marshall McLuhan, *The Gutenberg Galaxy. The Making of Typographic Man*. University of Toronto Press, 1969.
 7. San Agustín, *Confesiones*, 5.3.
 8. Por ejemplo, en el capítulo treinta y dos de la primera parte y siguientes, cuando el posadero presenta al cura la *Novela del Curioso Impertinente*.
 9. En el capítulo sesenta y dos de la segunda parte.
 10. Walter Benjamin, "La obra de arte en la era de su reproductibilidad técnica", en *Discursos Interrumpidos* I. Ed. Taurus, Buenos Aires, 1989.
 11. Algunos cineastas como Peter Greenaway han intentado tender puentes entre los nuevos lenguajes cinematográficos experimentales y el cine como producto cultural de masas con resultados inciertos hasta la fecha. Véase, en este sentido, <http://www.petergreenaway.com/>.
 12. Una referencia ya clásica en este sentido son los experimentos citados por el profesor John Wilson, del Instituto Africano de la Universidad de Londres, en su artículo "Film Literacy in Africa", aparecido en *Canadian Communications* vol.1, núm.4., verano 1961, págs. 7-14. Se trataba de analizar la reacción de pueblos africanos "primitivos" ante proyecciones cinematográficas; al margen de la recta comprensión de las historias y los símbolos contenidos en las películas, su desconcertante comportamiento ante determinados mecanismos narrativos como el *zoom* (los espectadores entendían que el personaje de la pantalla se autofagocitaba) o las distintas escenas encadenadas, demostraron que nociones como la de "marco" o "elipsis" (principios básicos del funcionamiento de una pantalla) no son universales ni innatas.

UNAS NOTAS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA Y LA INNOVACIÓN CULTURAL

José Luis González Quirós

Independientemente del juicio que merezca, es un hecho que la cultura se ha convertido en un bien circulante, en algo que ocupa espacios en el mercado, por lo que interesa a las empresas, y que es objeto de promoción por parte de las instituciones. Hay una creciente demanda popular de cultura que es un dato político de la mayor importancia y esa demanda, independientemente de que sea autónoma o inducida, es uno de los factores, aunque no el único, que explica el interés de los poderes públicos por aparecer, tan frecuentemente como puedan, en el escenario.

La demanda de cultura tiene tres fuentes fundamentales cuyo valor respectivo no es fácil de evaluar porque su influencia sobre el público es siempre conjunta y solapada. El público demanda cultura, en primer lugar, en la medida en que tiene tiempo para hacerlo, ocio. Pero, a su vez, esa demanda se produce en función del sentimiento de carencia que se experimenta en relación con las propias creencias, en función de una radical demanda de sentido que no todo el mundo es capaz de formular; por último, la demanda cultural es también una función del rol social que cada cual desempeña que es quien más precisamente nos coloca en una determinada posición en relación con la oferta existente, es decir que la demanda de cultura es un hábito social.

Esas tres razones bastan para comprender por qué es tan amplia la oferta cultural en nuestras sociedades: hay un cierto bienestar y algún tiempo libre, hay mucha confusión sobre las cuestiones de fondo, sobre nuestra identidad y, por último, existe el hábito de atender a una muy variada oferta específica en forma de libros, conferencias, exposiciones, representaciones, actos, etc. Fruto de todo ello es que existe un mercado cultural muy dinámico.

Aunque siempre se puede encontrar antecedentes de todo, el modo en que se produce la movilización de la oferta cultural en las sociedades contemporáneas constituye una novedad bastante radical, que, entre otras cosas nos plantea una serie de problemas de cuya solución depende, en el fondo, la imagen que la sociedad se acaba haciendo de la cultura, y, en buena medida, el porvenir inmediato de la cultura misma, al menos de ese tipo de manifestaciones. De cualquier modo, para no incurrir en escándalos excesivos, bueno será acordarse de que las críticas hacia la

mercantilización de la cultura vienen de lejos; ya en *El Quijote* (I, XLVIII) se lee una queja sobre el particular: "A lo cual respondería yo que este fin [entretenér la comunidá] se conseguiría mucho mejor, sin comparación alguna, con las comedias buenas que con las no tales [...] que todos estos afectos ha de despertar la buena comedia en el ánimo del que la escuchare, por rústico y torpe que sea [...] y de toda imposibilidad es imposible dejar de alegrar y entretenér, satisfacer y contentar, la comedia que todas estas partes tuviere mucho más que aquella que careciere de llas, como por la mayor parte carecen estas que de ordinario agora se representan. Y no tienen la culpa desto los poetas que las componen, porque algunos hay de llas que conocen muy bien en lo que yerran, y saben estremadamente lo que deben hacer; pero, como las comedias se han hecho mercadería vendible, dicen, y dicen verdad, que los representantes no se las comprarían si no fuesen de aquel jaez; y así, el poeta procura acomodarse con lo que el representante que le ha de pagar su obra le pide".

Que la cultura sea un negocio puede parecer mejor o peor, pero es una realidad inegable desde el momento mismo en que las audiencias no están garantizadas para nadie. Hay que hacer negocio para ello. Negocio, en primer lugar, desde el punto de vista etimológico, un hacer-algo distinto al ocio, porque aunque la libertad del ocio sea el espacio ideal para la creación y para que de comienzo el trabajo creador, para alcanzar el fin que el creador persigue se precisa de algo más que ese ocio y ese trabajo solitario. Para que el trabajo del autor alcance a realizar su función social (pues es siempre un mensaje que idealmente se dirige a todos) es necesario meterte en negocios varios, porque llegar al público no puede hacerse de ninguna otra manera. El creador busca decir algo, pero nadie escucha, el creador quiere contar algo, pero los que podrían escucharle están a sus propias historias y apenas pueden oír lo que dice.

El creador necesita hacerse notar, ser visto y lo necesita no por narcisismo sino porque sin la audiencia el trabajo creador no tiene sentido: trabaja para eso, para que se hable de lo que él dice, para que se piense lo que él piensa, para que se debata sobre lo que él quiere llevar a la consideración de cuantos más mejor. Es necesario reparar en que se trata de una pretensión sumamente extraña, de una rara singularidad cuya satisfacción es muy costosa y exige grandes sacrificios a quien la padece. La gente común no aspira a tanto, se contenta con aclararse y conversar con la familia y los amigos. Pero el creador quiere que el mundo conozca sus nuevas, lo que él ha hecho y necesita hacerse con un hueco en la agenda pública, un altavoz grande y duradero porque no le basta con el minuto de gloria que aturde a los más cuando les llega. El creador quiere, nada menos, un reconocimiento público y no se puede conformar sin eso, no le basta el reconocimiento privado que cualquiera tiene: ¿cómo puede salvar su obra del olvido, del hundimiento en la fealdad de lo mostrenco, de lo que no existe a la luz de la conciencia pública? Hay muchas estrate-

gias para conseguirlo, ninguna segura, todas arriesgadas. Hay quien consigue, por ejemplo, la fama después de muerto, cosa que puede consolar de muchos fracasos en este valle de lágrimas, pero la mayoría proferiría un adelanto sobre el monto del éxito póstumo: ¿qué hacer?

El mundo contemporáneo está lleno de ruidos, de mensajes cruzados que se molestan y se corrompen, de ecos y repeticiones, de fenómenos raros. Abrirse camino a través de esa selva es una necesidad para el creador y no puede hacerlo más que metiéndose, él u otros en su nombre y por su cuenta, en negocios, en uno de los más espinosos y difíciles de los negocios, en el negocio de la comunicación. Ha de ponerse a competir con varias decenas de millares de voces, de vivos y de muertos, de genios y de fantoches y ha de hacerlo con reglas que poco tienen que ver con las del arte que practica, cuando, al menos en principio, hace exactamente lo que quiere.

Al adentrarse por caminos que no son los suyos, que no deberían ser los suyos, el creador experimentará la más grave de las alteraciones que afectan a su oficio. Si cede a las presiones del mercado que quiere conquistar, porque necesita abrirse paso, irá dejando de ser quien era y se transformará en un puro vendedor, en alguien que puede dejarse guiar no por lo que él piensa, siente y padece sino por lo que estima que la gente quiere, por los infinitos atajos que prometen conducir a la fama inmediata. Si no tiene suerte, por decirlo de algún modo, y además es altanero y no escucha a los que quiere que le escuchen, lo más probable es que sus esfuerzos terminen por resultar estériles. Prueba de fuego para el creador su política de comunicación.

El mundo contemporáneo está lleno de ruidos, de mensajes cruzados que se molestan y se corrompen, de ecos y repeticiones, de fenómenos raros.

Cualquier negocio acaba teniendo su propia dinámica, no se rige exclusivamente conforme a los principios que convendría a los usuarios y el negocio de la comunicación de la cultura no es ninguna excepción. En cualquier actividad comercial, el comprador, por ejemplo, desearía un vendedor que le dijese la verdad y lo desea tan fervientemente que le pide consejo sin caer en la cuenta de que, tantas veces, el vendedor le aconsejará no lo que conviene al comprador sino lo que le conviene a él y a su empresa. Es ley de vida, ley de mercado, que cada cual busque el modo de maximizar sus beneficios, aunque eso sí, sin matar a la gallina de los huevos de oro, porque si los compradores comprueban que el consejo recibido ha sido perjudicial para ellos nunca más acudirán al establecimiento que no se interesó por ellos sino por su beneficio inmediato.

En el comercio ordinario existe un valor que es la fiabilidad que sólo se alcanza tras largos años de ejercicio mercantil y cuando el vendedor ha sabido armonizar sus intereses con el servicio efectivo y de calidad a sus clientes. Probablemente el mercado de la cultura sea el que más fácilmente se presta a la circulación de los engaños, precisamente porque lo bueno, lo verdadero y lo valioso son siempre "informaciones" que visten las mismas vestes que sus contrarios: en él es especialmente fácil que la mala moneda expulse a la buena del mercado, problema más grave, si cabe, en un mercado como el de la cultura en el que nunca está muy claro cuál es el valor de las respectivas monedas.

En las muy diversas peripecias que se producen cuando una nueva voz quiere hacerse un hueco, o cuando una voz ya conocida quiere decir algo nuevo, juegan un papel cada vez más determinante un buen número de intermediarios que, pese a estar teóricamente al servicio del autor, se guían de sus propias lógicas porque tienen sus propios intereses y funciones. En el mundo de la cultura se ha creado una dinámica muy compleja en la que el protagonismo de los gestores es como mínimo tan importante como el de los autores y creadores. Su oficio específico se ha dotado de un alto componente técnico y conoce muy variadas especializaciones todas ellas necesarias para el buen fin de la promoción y la difusión de la cultura. Ya no hay sólo un mercado de autores y creadores, en la realidad hay un "hipermercado" de gestores en el que se decide el porvenir de la creación cultural, de su vigencia sociológica, porque aunque sea verdad que la verdad es la verdad digála Agamenón o su porquero es muy importante saber quien es Agamenón y quien paga a los porqueros, quien o quienes mueven la rueda de la actualidad de la que, en buena medida, se nutre la vida de la cultura en la mayor parte de sus más importantes manifestaciones.

En un mercado ideal, la competencia irá dejando libre el camino a aquellos que mejor desarrollen su actividad propia, sin olvidar nunca las mil contingencias del azar que todo puede torcerlo, pero en la realidad las cosas no son nunca tan simples. En lo que respecta al mundo de la cultura, las estructuras que se ocupan de la comunicación son ya lo suficientemente complejas y poderosas como para tener una personalidad bien acusada que los creadores, y los simples consumidores, conocen a grandes rasgos. No es lo mismo publicar en la editorial A que en la B como no es lo mismo exponer en la galería X que en la Z. Sus diferencias enmarcan la creación y le dan un sesgo completamente peculiar mediante un conjunto de técnicas de presentación y comunicación, le dan un público y una situación en el mercado.

Los gestores de las entidades de promoción de la cultura, sean mercantiles o institucionales, ocupan, por tanto, un papel decisivo en el negocio de la cultura, en lo que se llama la vida cultural. Ellos seleccionan, presentan, dan vida, promocionan, asocian, califican, definen, limitan, prolongan, barnizan... y retiran del mercado a lo que ya no interesa. Son pues los verdaderos responsables de la vida de las obras que los

creadores les entregan. Ellos mueven la cultura en el mercado, sin ellos la cultura no puede ser eficaz, no recoge el impulso que las instituciones tiene que darle para que su vida sea larga y provechosa. Ellos perfilan las tendencias, robustecen o debilitan las tradiciones, relacionan los distintos universos creativos y promueven la innovación con el sólo hecho de elegir lo que ahora va a estar a la vista del público. Apenas puede caber duda de la dificultad y de la trascendencia de su labor.

Desde el punto de vista de las responsabilidades del gestor cultural y suponiendo, lo que no siempre será el caso, que goza de libertad suficiente para programar sin interferencias lo que prefiere, lo primero que ha de hacer es decidir qué se promueve. La cosa es todo menos sencilla. Hay un verdadero problema para seleccionar la oferta porque el gestor de cualquier aparato cultural se encuentra con que le llueven las oportunidades o que, en cualquier caso, hay una multiplicidad de elecciones posibles con distintas relaciones de calidad y espectacularidad y costo. Como es lógico, la situación es inversa a la que le ocurre al creador, porque éste tiene menos oportunidades de colocar sus propuestas de las que desearía, o desearía otras oportunidades de las que efectivamente tiene. La unión de estas dos situaciones respectivas produce un juego en el que es muy fácil equivocarse y todos conocemos el caso del editor que rechazó un manuscrito que publicado por otro se convirtió en una celebridad y cosas así. El conjunto de opciones y decisiones que el gestor ha de tomar a la vista de lo que el mercado le ofrece merece, pues, una meditación atenta.

En el mundo de la cultura el protagonismo de los gestores es como mínimo tan importante como el de los autores y creadores.

No se trata de describir como de hecho ocurren las cosas, tema interesante pero más adecuado para la literatura de costumbres que para esta ocasión, sino de pensar como deberían ocurrir, a qué criterios y valores debería vincularse la elección desde el punto de vista del gestor, o lo que es lo mismo desde el doble punto de vista del interés de los públicos a los que accede y del de los valores que dan consistencia y coherencia a su imagen como mediador en el mundo de la cultura.

Una primera consideración que ha de hacerse es la que se refiere a la identidad cultural del gestor, una realidad que puede examinarse desde el punto de vista del significado de su presencia en el entramado de las instituciones y del conjunto de la oferta cultural (cualquier signo es función de un determinado juego de signos), pero que tiene también un componente subjetivo, intencional (cualquier signo guarda una relación semántica con una intención), que no hay que perder de vista porque no está dicho en ninguna parte que el significado pueda reducirse a las meras relaciones

de los signos y, menos aún, que el significado de la actividad de un gestor cultural pueda reducirse al de su proyección pública. Si esa identidad existe, entonces la elección viene facilitada por un criterio de coherencia. No sin razón decía Ortega que la elección de un punto de vista es el acto inicial de la cultura.

La identidad de una institución cultural o de una programación determinada se define en función de diversos parámetros. En primer lugar, la naturaleza pública o privada de la institución; en segundo lugar su intención ideológica, su "confesionalidad", una definición que difícilmente pasará inadvertida porque reside en la intención de los gestores, en aquello que buscan y en el tipo de valores que promueven; en tercer término, su especificidad, el tipo de cultura que promueve atendiendo a cualquiera de las consideraciones de variedad que pueden hacerse en el caso (alta cultura/cultura popular, cultura peculiar/cultura más universal, ortodoxia-tradicionalismo/heterodoxia-vanguardismo, etc.) y, por último, en función de la concreta forma de expresión cultural que se cultiva de acuerdo con la distinción comúnmente aceptada entre los diversos géneros creativos.

El conjunto de las variables que son susceptibles de valoración externa, por los clientes y por el público en general, constituye la imagen o fama de la institución, una variable que reobra sobre la intención efectiva de los gestores y que puede modificarla, o, al menos, afectar a la imagen pública de sus iniciativas causando incluso determinados malentendidos. Todo gestor cultural sabe bien que cuando se hace cargo de una entidad de determinada imagen le cuesta mucho reorientarla, si es que esa es su intención, y se encuentra con que la inercia de los juicios públicos puede acabar por calificarle de una manera enteramente ajena a lo que realmente preten-de. Por idénticas razones, cuando se sospecha de un determinado gestor la intención de cambiar la línea de programación de una institución, aun la más continuista de las gestiones estará opuesta a numerosos malentendidos.

Enumerados los factores que definen la identidad de una institución es necesario pre-guntarse por las formas en que esa identidad debería ser un elemento esencial en la elección de las diversas alternativas en juego. En la identidad del gestor cultural debe jugar un papel decisivo, en primer lugar, el empeño en respetar los valores reales de las distintas manifestaciones culturales, lo que supone regirse por un conjun-to de valores que no deberían estar en discusión (entre los que desempeña un papel esencial el afán de conocer y promover la verdad en cualquiera de sus manifestacio-nes) y un empeño firme y constante en buscar la excelencia, en contribuir con su tra-bajo a mejorar el nivel de aprecio que la sociedad tiene por las distintas manifesta-ciones de la cultura. Su interés en la cultura tiene que centrarse, de manera equi-librada, en la promoción de valores consagrados por el paso del tiempo y en la pro-moción valiente de nuevos valores, en la apuesta por ampliar el arco de la diversi-dad en el conjunto de las diferentes actividades e iniciativas con las que se enfrenta.

Hay que advertir que, en cualquier caso, el gestor de instituciones públicas está en la obligación de respetar el pluralismo que la Constitución Española define como uno de los valores de nuestro ordenamiento político. Es decir, la libertad del gestor público debería estar limitada por un imperativo de ecuanimidad, de evitar el sectarismo de cualquier tipo, mientras que el gestor privado puede ser más parcial, siempre dentro de un determinado orden y teniendo en cuenta que a veces no pueda ser más que eso, si es que tiene la desgracia de que los criterios de sus patronos no son suficientemente amplios.

El partidismo en cuestiones de cultura es, casi inevitablemente, una forma de sectarismo particularmente perniciosa. El “ninguneo” del diferente es una tentación que sería necesario resistir en cualquier caso, pero especialmente en el caso de las instituciones culturales públicas en las que se disocia difícilmente del ejercicio del poder porque, en el fondo, las instituciones culturales de dominio público nacieron para ser cauce de una política determinada, aunque la alternancia de distintas fuerzas en el poder tienda a suavizar los contornos de ese partidismo inicial.

En realidad, el mandato de respetar el pluralismo es una norma que imita el buen gusto por la variedad que es consustancial en cualquier cultura no escolástica, no dogmática. Y respetar esa variedad de enfoques y de aproximaciones debería ser uno de los mandamientos principales de cualquier gestor cultural. La tendencia a lo contrario se ve favorecida por fuerzas muy poderosas, entre otras, en muchas ocasiones, la de los propios creadores que se organizan conforme a principios de bombo mutuo y entre los que es muy frecuente la existencia de un *odium theologicum* tan cierto como inexplicable para quien no está en el intríngulis del medio correspondiente.

Son muchas las disculpas en las que se puede esconder esa devoción perversa por la parcialidad, por la falta de amplitud de miras: el carácter monográfico de una iniciativa, la supuesta pluralidad interna de una programación, las preferencias del público (entidad que todo lo soporta, en especial cuando no hay que vivir de lo que él paga directamente), la pretendida coherencia del planteamiento, la imposición de una lista completa por parte de alguno de los participantes más prestigiosos, etc. Otras veces es, simplemente, la escasa inteligencia del gestor, o la falta de investigación previa sobre el caso lo que explica el monolitismo de ciertas actividades. Lo que sufre, en cualquier caso, es la libertad de juicio, el objetivo público que más se debería cuidar.

El “nepotismo cultural” es un fenómeno muy extendido contra el que tiene que luchar cualquiera que se considere amigo de la libertad, porque la falta del debido reconocimiento para quien no piensa o no siente igual que nosotros es una enfermedad grave del espíritu que nos condena, en último término, a una penosa medio-

cidad. La calidad sin variedad y sin pluralidad es, además de casi un imposible, un socorrido disfraz de la pereza del pensamiento, y suele ser el inevitable resultado de la politización de la cultura, de poner la libertad, que debería ser el santo y seña de cualquier política cultural, a los pies de las arbitrariedades, las obsesiones y los caprichos de los poderosos de turno.

Es, pues, claro que el gestor debe procurar lo mejor y que lo mejor es, por definición, mucho más variado que cualquier escuela por poderosa que sea. La moda, siempre veleidosa, también puede empujarnos a recortar la oferta, a atenernos a "lo que se lleva", olvidando que cualquiera que pone sus manos en el ámbito de la cultura, aunque se piense un simple gestor mercantil, está obligado a pensar de verdad, a no limitarse a repetir fórmulas.

Puede parecer innecesaria esta defensa de la variedad en el acto mismo de recomendar una elección por criterios, por valores de calidad, puesto que una gran variedad es, precisamente, lo que siempre encuentra el gestor en la oferta que se le presenta a su consideración. Se trata, con todo, de dos clases de variedades, una variedad inmediata que surge directamente del empuje de la oferta y una variedad selecta que deberá existir tras la discriminación de calidad correspondiente. La calidad es una función de muchos factores, pero su apreciación depende, lógicamente, del lugar en el que estamos: no podemos buscar una calidad infinita, unas cimas que no están a nuestro alcance, sino que debemos esforzarnos por acertar a ofrecer lo mejor que está a nuestra disposición, porque lo que sí podemos hacer será siempre una aproximación de lo que, sin duda, haríamos en el caso magnífico de carecer de cualquier clase de limitaciones.

Se trata, pues, de elegir entre lo posible y aquí se plantea el momento más grave de la decisión por parte del gestor que ha de pronunciarse sobre la calidad de algo que tal vez no domine con la debida soltura. No hay otro remedio que estudiar las cosas y pedir ayuda a quien pueda saber más que nosotros porque no siempre estamos en las condiciones técnicas precisas para distinguir un buen pianista, por ejemplo, de otro menos que mediano o de apreciar la importancia de unas publicaciones o de elegir con criterio entre una amplia paleta de pintores.

Sí se puede decir que la elección debería hacerse atendiendo más a la calidad del objeto que a su fama o a su potencial de arrastre de público. No siempre están reñidas estas tres cosas, pero tampoco es raro que lo estén. El gestor tiene que componer un delicado balance entre calidad, fama y atractivo para considerar estos factores en función de la rentabilidad y de los costos que se puede permitir. Y no siempre hay una elección que sea indiscutiblemente la mejor, un concepto que se compra nominalmente muy de barato pero que, en realidad, es carísimo. De la misma manera que, como dice Berlin, hay fines humanos valiosos que son realmente

incompatibles, nos encontraremos muchas veces en la necesidad de elegir entre alternativas para las que no existe un pie de rey claro. Son precisamente esas elecciones las que edifican nuestra identidad cultural como gestores, las que nos acabarán dando una determinada personalidad a la que no hay que rendir culto de escuela, a la que hay que matizar frecuentemente con propuestas que no nos sean tan propias pero que reúnan la calidad, el atractivo y la accesibilidad necesarias.

Un gestor que no esté convencido de que la calidad es un criterio último, discutible como todo lo humano, pero perfectamente perseguible, es un gestor que se encamina a la mediocridad, al nepotismo y al halago de la moda. Es fácil comprender la necesidad de salir en los periódicos para mantenerse en el puesto e incluso para poder aumentar el presupuesto de que se dispone, y esa necesidad debe dotar a los gestores de una peculiar astucia en el manejo de los medios, pero si les lleva a perseguir esa clase de éxito por encima de todo estarían empezando a recorrer a toda prisa el camino directo hacia la banalidad y el oportunismo, perfiles muy de utilidad en las cucañas de la vida, pero que nada tienen que ver con la honestidad intelectual que hay que exigirles.

Los gestores ocupan un papel decisivo en el negocio de la cultura.

En resumidas cuentas, el gestor tiene que asumir un importante protagonismo a la hora de elegir y eso no puede hacerse sin criterio. Hay muchos criterios respetables que son, lógicamente, distintos, incompatibles incluso, pero lo que no tiene perdón es la falta de criterio por mucho que eso se disimule bajo la piadosa capa de la liberalidad. Ese criterio ha de conjugar, además, los valores del entorno (el atractivo o incluso la espectacularidad, los costes de todo tipo) con los valores intrínsecos de lo que se promociona.

Las técnicas de comunicación pueden con casi todo pero, cuando promueven cosas en cuyo verdadero valor no se cree, actúan en nombre de la confusión aunque sean capaces de armar un buen lío siempre rentable en términos mediáticos (o precisamente por ello). El escándalo sigue siendo un recurso de éxito en nuestras sociedades escépticas y, a un tiempo, políticamente correctas. Pero recurrir a él para vender lo que no nos parece que tenga otro valor es una vileza y, a largo plazo, será posiblemente causa de ruina cierta. Por acabar también con Cervantes hay que decir que "no está la falta en el vulgo, que pide disparates, sino en aquellos que no saben representar otra cosa" (Quijote, I, XLVIII).

Quienes confunden la cultura con un mero entretenimiento son muy partidarios de los grandes escándalos porque, como la prensa del corazón, dan mucho que hablar a partir de muy poco de interés. Ese tipo de demanda es abundante y puede inducir

a la confusión de lo que vale con lo que mueve a muchos. No hay que perder de vista que, como escribió Jacques Barzún, muchas veces lo que el mundo quiere no es libertad (que exige compromiso) sino emancipación (que lo olvida, por definición) y diversión (es decir, de nuevo olvido). La cultura que es valiosa exige un esfuerzo, es también un aprendizaje y eso es algo hacia lo que no siempre está dispuesto el público ávido de novedades y de cotilleos.

Hace ya muchos años que escribió Pedro Salinas su elogio de los analfabetos puros, de aquellos analfabetos de antes que eran más sabios y más cultos que muchos preciosistas y que, como dice el poeta eran "personas tan cabales en su humanidad, tan dignas en su conducta y tan atinadas en su juicio como muchos hombres rebosados de instrucción". La razón de su carencia era que nadie les había enseñado a leer, pero la vida, gran maestra, les había enseñado a ser y a pensar.

Salinas habla de otro tipo de analfabeto que le era mucho menos simpático, un analfabeto más impuro, "contrahecho, artificial, criatura de la educación moderna que se alza, sin darse él cuenta, frente a ella, como máximo acusador de sus faltas". Es casi seguro que ese "neoanalfabetismo" que denunciaba Salinas en 1945 no ha hecho sino crecer y lo ha hecho porque a la instrucción mal asimilada se suele añadir una información cultural abundantísima muy difícilmente digerible por quien no sea intelectualmente crítico y exigente. Habría que añadir, al "neoanalfabeto" de Salinas el "cultianalfabeto" de hoy, el que no sabe nada pero habla de todo, el que siempre está a la última pero desconoce lo de ayer y de anteayer y, sobre todo, las cuestiones de fondo sobre las que se discute. Ese "cultianalfabetismo" y la vieja pechantería son dos feos vicios que no escasean en los alrededores de las casas de la cultura. Si hay algo que produce más desasosiego que la ignorancia natural en la que todos nacemos, y que a su manera puede ser sabia, es esa suficiencia impostada del que todo lo sabe.

Como saber de todo es imposible, todos, aun los mejores, somos gigantescamente ignorantes y esa condición nunca debemos perderla de vista por prudencia. Hemos de hacer lo que sabemos hacer (hay pues infinitas cosas que no podremos hacer) y hablar sólo de lo que podemos hablar con cierto fundamento (de manera que hay infinitos asuntos en los que todo lo que podremos hacer es guardar un silencio atento). La modestia intelectual es un adorno que suele acompañar a los mejores pero que no es realmente difícil de conseguir a poco que se tenga algo de buen sentido. Esa modestia de la inteligencia es un requisito imprescindible del trabajo bien hecho porque sólo quien se sabe rotundamente limitado tiene la precaución de afirmar las cosas con cuidado, de comprobar lo que dice, de no confundir sus palabras con las cosas. La pulcritud académica de los trabajos intelectuales es consecuencia de esa modestia, de saber que hacer las cosas bien requiere un esfuerzo porque las obras nunca salen perfectas de manera espontánea, por muy genio que nadie sea.

Si hay algún oficio que está específicamente amenazado por la tentación de la inmodestia intelectual es el de los gestores de cultura, el de aquellos que tienen que elegir qué cosas se abren camino y qué cosas quedan, tal vez para siempre, en el angosto recinto de lo privado. La índole misma de su trabajo tiende a darles una seguridad y unos conocimientos que invitan al desbordamiento: hay muchos que creen conocer una obra con apenas echarle un vistazo, entender un libro con leer el resumen que les han preparado sus segundos, y así sucesivamente. Muy fácilmente vienen en *tuttologos*, como los llaman en Italia, en gentes que, como algunos periodistas, de todo creen saber y en todo quieren tener siempre la última palabra. Esa clase de personas es, además, descuidada en lo que hacen porque siempre tienen algo más importante en la agenda. Van muy deprisa, repartiendo sus saludos como quien bendice porque confunden el poder que indudablemente tienen con una autoridad de la que carecen casi siempre.

Frente a esa enfermedad intelectual de la superficialidad soberbia que confunde su papel mediador con una jerarquía imaginaria y completamente irreal, el gestor cultural debe de esmerarse en lo contrario, en ser un permanente aprendiz y en conocer bien su oficio, que no es el de aquellos a quien sirve. Por supuesto que el gestor cultural puede de tener opiniones y en la mayor parte de las ocasiones estarán bien fundadas y serán sensatas, pero lo peculiar de su oficio no es su opinión personal, sino algo mucho más serio, el respeto que debe hacia aquellas disciplinas con las que trata y en las que, en principio, no tiene porque ser una autoridad reconocida.

La cultura que es valiosa exige un esfuerzo, es también un aprendizaje y eso es algo hacia lo que no siempre está dispuesto el público ávido de novedades y de cotilleos.

Se nota muy bien cuando un gestor admira la obra con la que trabaja, cuando se pone realmente a su servicio. Actúa entonces con el respeto de quien tiene en sus manos una mercancía preciosa, de quien está orgulloso de contribuir a que se conozca y se goce la belleza, la inteligencia, las artes, lo que de verdad vale y significa mucho. El buen gestor sabe ponerse al servicio de la obra para la que trabaja porque procura escoger cosas que estén en lo alto, que merezcan su esfuerzo, que valgan la pena porque superen el listón de lo ordinario. Esa devoción por la obra con la que se trabaja se tiene que traducir en una serie de cuidados que la evidencian, en el amor con el que se cuidan todos los detalles, en la profesionalidad con la que se hacen las informaciones pertinentes, en los datos que se acompañan para que algo se entienda bien. El gestor es un mediador entre el creador y el público

y tiene que traducir lo que uno dice en el lenguaje del otro, pero sin que lo que el autor dice pierda vigor y relevancia.

El público también merece el respeto del gestor y ha de esforzarse por obtener un público cada vez de mayor calidad, de mejor criterio. En ello el gestor se une al autor que también pretende lo mismo (y si no lo pretende no es digno de ayuda ni de promoción) y ha de aunar sus esfuerzos con los de la obra a la que sirve. Son muchos los aspectos de ésta que quedan en sus manos, que el autor abandona en la confianza de que el gestor conocerá bien su oficio y hará su trabajo con profesionalidad y con cariño. La estrategia de comunicación en la que el gestor es el responsable afecta de manera muy precisa al significado que el público va a captar de cualquier obra y exige esmero, trabajo a medida, dedicación, manos expertas; muy frecuentemente recurrir a los mejores especialistas para que nada se tuerza. La presentación, las explicaciones, la publicidad, los comunicados, la promoción, toda esa serie de acciones que corren exclusivamente de la cuenta del gestor (y que muchas veces exigen la subordinación del autor para salir bien) son quienes acaban poniendo en la realidad de nuestro gigantesco remolino de informaciones variopintas y aturdidoras la obra del artista o del creador. Sin ello la obra nacería muerta y a manos de ella también puede morir.

Por las expertas manos del gestor pasa necesariamente la innovación cultural, el movimiento que cambia las informaciones y las vigencias culturales en un determinado ámbito. Es tarea de enorme responsabilidad y en la que hay que cuidar la justicia con los autores y la justicia con el público que son las dos caras de una misma virtud. Para aprender a hacerlo con un mínimo de garantías de acierto, el gestor deberá estar muy atento para perfilar su oficio, para no cometer errores de principiantes, para no traicionarse y para no defraudar.

Cada una de sus tareas es una obra que exige entusiasmo, conocimiento, rigor. Lo primero porque sin esfuerzo no se consigue nunca que lo que interesa llegue a manos del público sin sufrir amputaciones ni malentendidos, que muchas veces son casi inevitables dada la complejidad del mundo en que vivimos. El conocimiento es esencial para poder decidir con fundamento y para poder acertar con los objetivos. Los autores son tan variados como podamos desear y los públicos son, casi literalmente, infinitos. Acertar a poner en manos de cada público lo que le conviene y lo que puede desear no es nada fácil y a eso está dirigida la tarea del gestor.

El rigor, la seriedad profesional es la garantía de que se puedan adoptar con propiedad todas las medidas que han de llevar al éxito en nuestro esfuerzo. Nada produce más desasosiego en el público culto y con criterio que la obra chapuceramente editada o expuesta, el dato equivocado o fuera de lugar, la comparación sin fundamento o pretenciosa, la pedantería o la vulgaridad. Son defectos en los que es

muy fácil caer: basta con confiarse.

Otra trampa que siempre hay que evitar es el caer bobalicamente en lo que Ortega llamaba beatería de la cultura, la veneración de las formas sin pensar, esto es, sin pesar, los contenidos, lo que de verdad importa. Hace ya mucho tiempo, siglos en realidad, que existe la posibilidad de confundir al público con cosas que carecen de cualquier valor pero que imitan razonablemente bien a las que lo tienen. En literatura o en filosofía, por ejemplo, es muy fácil que el dominio de ciertos lenguajes se haya convertido en una habilidad casi mecánica que muchos pueden poseer y que al ejercitárla les haga pasar por sabios. Algunos autores zumbones han hecho incluso cuadros de doble entrada que ayudan a componer pensamientos profundos. Otros nos abruman con una terminología que nos aleja del lenguaje común sin que se sepan muy bien las razones. Popper hizo, a este respecto, una sátira ejemplar del muy barroco Habermas.

Habría que repetir con Gracián que más obran quintaesencias que fárragos, pero ese es un mal lema para quienes prefieren aturdirnos con elocuencias irreprimibles que al final no dicen nada. Se les nota a estos que, tras su lectura, no sabemos muy bien qué es lo que han dicho, pero puede pasar por lectura de interés para quienes tienen la cabeza lo suficientemente hueca como para necesitar un relleno al peso. Ese tipo de simulacro nos exime de pensar, porque en cuanto se piensa un poco se abandona la lectura del mamotretos (pues no siempre son breves). Decía ya en 1817 Coleridge que "entre todos los oficios, el que menos saber o talento requiere en nuestros días es la literatura" para mostrar su queja de lo que le parecía parloteo sin sustancia tan frecuente en las letras. No hay que esforzarse mucho para comprobar que idéntico mal se padece en otras áreas de la cultura, en la pintura, en la música, en las artes en general. Es muy grave el problema como para cargarlo en exclusiva sobre las espaldas de nadie, pero es evidente que los gestores culturales tienen una especial responsabilidad en eso que podríamos llamar el deslindamiento del grano y de la paja.

Un criterio muy importante para poder hacer eso es el de la continuidad. Muchos creadores se anuncian a sí mismos como autores de una determinada "ruptura", lo que testimonia que somos miembros de una sociedad vieja y cansada. Bien, en ocasiones, la ruptura será una gran noticia, el alumbramiento de algo realmente bueno, pero la mayor parte de las veces no pasará de ser un eslogan ya muy repetido. En general, más allá de esos marbetes oportunistas, lo que nos asegura que estamos ante algo que merece la pena es el hecho de que podamos ponerlo en una determinada relación de continuidad con lo que previamente había, sin que eso signifique ni imitación ni mero continuismo.

Somos herederos de una gran tradición, muy rica y diversa a cuyo cargo deberá es-

tar siempre la salvaguarda de la amenaza de embrutecimiento que siempre es constitucional a la vida humana. Todo lo que nos pone en relación con ella merece respeto y atención, tiene significado mientras que no está claro que cuanto atente contra ella lo tenga de igual modo. La continuidad con la tradición no es nunca mera repetición, es justamente lo contrario, es innovar, es poner de otra manera lo mismo para entenderlo mejor, para poder gozarlo de nuevo. En la práctica eso significa que todo gestor deberá reservar en sus espacios de disposición libre un lugar para recuperar y volver a exponer las grandes cosas del pasado, eso que es costumbre llamar los clásicos. Pero más importante aún es saber ver quienes de entre nuestros contemporáneos son ya clásicos, quienes representan ahora esa gran tradición viva de las distintas fuentes de nuestra cultura.

No hay que olvidar, no obstante, que la cultura existe merced a la incertidumbre, gracias a que no somos dioses. Toda cultura consiste en una lucha denodada con las contradicciones porque debemos vivir entre ellas ya que no tenemos un acceso privilegiado e indubitable a lo absoluto, de manera que la cultura es siempre una discusión, lo contrario de un dogma. Ahora vivimos tiempos muy curiosos en que, a base de atacar supuestos dogmas de siempre se nos imponen toda clase de minúsculos dogmas en las cuestiones más controvertibles. Aunque sólo sea por esa razón han de ser bien venidos los disidentes, los extravagantes. Pero a ambos hay que exigirles que sepan muy bien de lo que disienten y que expliquen razonablemente por qué no les sirve el camino común, que no sean meros repetidores de lo que parece contrario a lo que según ellos se lleva, algo que es fácil y barato.

En el desempeño de todas las complicadas gestiones que hay que afrontar para que podamos respirar la libertad, ilustrarnos, asistir a novedades de modo y de sustancia, discutir civilizadamente y hacernos algo más sabios y, según los optimistas, felices, está la tarea del gestor cultural. Cualquiera que esté mínimamente a la altura de su misión es digno del más entusiástico aplauso.

José Luis González Quirós
Instituto de Filosofía, CSIC
jlqg@arescc.com

MODELOS LEGALES Y PROPUESTAS DE REFORMA

Luis Miguel Arroyo Yanes

1. Introducción.

Una de las principales medidas orientadas a fomentar la protección de los bienes culturales en España fue acometida por la Ley de Patrimonio Histórico de 1985, a la que han seguido la mayor parte de las leyes autonómicas en esta materia, al contemplar una reserva presupuestaria para el denominado uno por ciento cultural¹. Se trata de una medida que aparece inserta dentro de los Títulos (o Capítulos) dedicados a las llamadas Medidas de Fomento, y conforme a la cual todas las obras públicas sufragadas con fondos públicos a partir de una cierta magnitud presupuestaria deben de reservar como mínimo un uno por ciento de la cifra total presupuestada para conservar o acrecentar el patrimonio histórico existente. Dichas obras públicas no son todas las obras que se efectúan en el Estado español, sino sólo las que se desarrollan por las grandes Administraciones públicas territoriales (del Estado y autonómicas), por entidades de ellas dependientes, o por concesionarios, quedando fuera, en principio, la instancia administrativa local. Por ello, puede señalarse, hablando en términos generales y a efectos puramente introductorios, que de las obras públicas más significativas por su entidad y tamaño ha de reservarse un porcentaje mínimo para la defensa de la cultura.

No hace falta ser un experto para observar, a la vista del modo en el que está conceptualizada, que se trata de una medida a medio camino entre el Derecho presupuestario y el Derecho administrativo, pues aunque hunde sus raíces en aquél su ejecución se proyecta enteramente sobre la protección administrativa de los bienes culturales. Esta doble naturaleza marca enormemente su ejecución práctica, pues, como tendremos ocasión de comprobar, las asignaciones presupuestarias a determinados órganos -no necesariamente sensibles con el hecho cultural- pueden alejar a estas partidas del fin último perseguido, o entorpecer su eficacia.

Asimismo, ha de resaltarse el hecho de que aunque aparentemente es una medida de fomento, pues se presenta como una oportunidad real para elevar el proteccionismo existente, no se alinea con las medidas típicas de esta naturaleza (como sucede, por ejemplo, con los incentivos fiscales, las subvenciones u otras técnicas similares), sino que, al tomar como sujeto activo a la propia Administración interviniente, es ella misma la que viene obligada a salvaguardar los valores proclamados por dichas leyes.

El objeto de este artículo es examinar desde un punto de vista jurídico-administrativo esta particular medida de fomento de la acción administrativa de protección del patrimonio, analizando críticamente las disposiciones que la hacen posible y presentando algunas soluciones a la que consideramos, lo avanzamos ya, una regulación normativa susceptible de mejora. El hecho de que contemos con una experiencia de casi veinte años en este punto puede ponerse al servicio de un mejor conocimiento del porcentaje cultural y su problemática jurídica, al que esperamos contribuir, en última instancia, con este trabajo.

2. Una medida atípica de acción administrativa de fomento.

En principio, las medidas relativas al llamado porcentaje cultural pueden insertarse dentro de las acciones de fomento de la cultura, una de las múltiples formas de la acción administrativa en este sector administrativo. Cuando la mayor parte de las leyes de defensa del patrimonio histórico han decidido contemplar esta medida en sus articulados, lo han realizado dentro del capítulo dedicado al fomento², junto a los préstamos, subvenciones, avales, asesoramiento y asistencia técnica, etc. Sin embargo, analizados sus rasgos jurídicos no se desprende que sea propiamente una medida de fomento, aunque por el modo en el que está articulada, y esto es, desde luego, indiscutible, sirva para auspiciar directa o indirectamente, la defensa del patrimonio cultural. A la vista de ellos, es más una medida presupuestaria finalística o de fomento interno de la defensa de la cultura por vía presupuestaria que una medida típica de fomento, mediante la que se consigue de los administrados unos comportamientos deseables. Así lo han entendido algunas leyes autonómicas de patrimonio histórico cuando, con buen criterio, han distinguido entre estas medidas, y las propiamente dedicadas al fomento o a los beneficios fiscales³, lo que ciertamente nos parece más riguroso desde el punto de vista legístico sustantivo.

No se trata aquí de ofrecer -lo que resulta consustancial en el fomento- estímulos positivos a los ciudadanos y empresas para que satisfagan determinados fines de defensa de la cultura fijados de antemano en atención al interés general, ni de medidas ofrecidas por las Administraciones públicas a fin de conseguir determinados objetivos, decidiendo libremente el particular si opta por la consecución de éstos⁴, pues es la propia Administración pública la destinataria de la acción.

La reserva presupuestaria de un porcentaje para la defensa del patrimonio cultural no puede calificarse, por lo tanto, como una acción de fomento típica, sino como lo que en el fondo es: es decir, una carga financiera para la Administración con la que, por medio de una ley, se auspicia la defensa del patrimonio, al margen, por tanto, de las medidas de fomento tradicionales, con las que puede agruparse si se adopta un punto de vista doctrinal más amplio sobre el fomento admi-

nistrativo del que se entiende por él en términos clásicos, en cuyo caso sí podría incluirse la reserva del uno por ciento entre las técnicas aplicativas de esta forma de acción administrativa⁵.

3. La recepción por los legisladores de la reserva presupuestaria del porcentaje cultural.

La primera expresión normativa de esta particular acción de fomento la encontramos en el Real Decreto 2832/1978, de 27 de octubre, mediante el que se estableció la obligación de reservar el uno por ciento del presupuesto de toda obra pública desarrollada por la Administración Civil del Estado para realizar trabajos artísticos, de decoración, adorno o embellecimiento, o conseguir la plena integración de dicha obra pública en su entorno natural⁶. Como puede verse, una gran amplitud de objetivos, pero centrados en la labor que pudieran desarrollar los artistas en relación con la obra pública efectuada en base al principio de unidad de proyecto al que quedaba vinculada la creatividad artística.

Asimismo, figuraban también los ligados a la protección del impacto paisajístico de la obra realizada, hoy día con un tratamiento específico y, por lo tanto, desvinculado ya de la reserva del uno por ciento. El principal logro de esta primera disposición normativa fue incorporar una nueva filosofía al presupuesto de las obras públicas de la principal Administración territorial del país que, a partir de entonces, debieron de comenzar a contar con la impronta cultural, en su vertiente de creación artística⁷. Al igual que sucede con las normas que inician nuevos caminos, su aplicación debió estar sometida a incumplimientos y contratiempos, máxime en la medida de que se trataba de una disposición reglamentaria que debía de insertarse en un grupo normativo ejecutado o ejecutable por distintos ministerios, lo que unido a su desconocimiento inicial y al modo en el que estaba redactada la disposición, lastrarían su primera aplicación⁸.

La reserva presupuestaria de un porcentaje para la defensa del patrimonio cultural no puede calificarse como una acción de fomento típica.

Será la Ley 16/1985, de 25 de junio, de Protección del Patrimonio Histórico Español de 1985 la primera norma con rango formal de ley que abordará esta cuestión, confiriendo al uno por ciento cultural el más alto nivel normativo posible, si excluimos la Constitución⁹. Su artículo 68, insertado dentro del capítulo dedicado a la actividad de fomento, establecía en su formulación originaria lo siguiente:

1. En el presupuesto de cada obra pública, financiada total o parcialmente por el

Estado, se incluirá una partida equivalente al menos al 1 por 100 de los fondos que sean de aportación estatal con destino a financiar trabajos de conservación o enriquecimiento del Patrimonio Histórico Español o de fomento de la creatividad artística, con preferencia en la propia obra o en su inmediato entorno.

2. Si la obra pública hubiera de construirse y explotarse por particulares en virtud de concesión administrativa y sin la participación financiera del Estado, el 1 por 100 se aplicará sobre el presupuesto total para su ejecución.

3. Quedan exceptuadas de lo dispuesto en los anteriores apartados las siguientes obras públicas: a) aquellas cuyo presupuesto total no exceda de 100 millones de pesetas; b) las que afecten a la seguridad y defensa del Estado, así como a la seguridad de los servicios públicos.

4. Por vía reglamentaria se determinará el sistema de aplicación concreto de los fondos resultantes de la consignación del 1 por 100 a que se refiere este artículo¹⁰.

De este precepto los comentaristas de la ley destacarían su naturaleza avanzada y la aportación que suponía a la lucha protecciónista¹¹. Asimismo, es de reseñar que la ambiciosa aspiración perseguida quedaba condicionada por el juego de las excepciones, algo mucho más perceptible cuando se promulgó el texto legal que en la actualidad, al haberse mantenido intocada en la cifra la excepción de los cien millones.

La estela de la Ley 16/85, de 25 de junio, del PHE, sería seguida por los legisladores autonómicos, que en sus propias leyes de protección del patrimonio contemplarían preceptos similares, bien tomando el modelo de la ley estatal, bien mejorando la redacción del precepto, mas, en cualquier caso, trasladando y haciendo suya la misma filosofía de una reserva presupuestaria *ad hoc* para la cultura¹². Así han venido a pronunciarse las leyes de los parlamentos autonómicos, a las que se han sumado en su desarrollo normas reglamentarias del más variado signo¹³. Las referencias normativas de dichas disposiciones legales, salvo error u omisión, son las siguientes:

Andalucía: arts. 87-88 de la ley 1/91, de 3 de julio, de Patrimonio Histórico

Aragón: art. 88 de la ley 3/99, de 10 de marzo, de Patrimonio Cultural

Asturias: art. 99 de la ley 1/01, de 6 de marzo, de Patrimonio Cultural

Canarias: art. 93 de la ley 4/99, de 15 de marzo, de Patrimonio Histórico

Cantabria: art. 124 de la ley 11/98, de 15 de marzo, de Patrimonio Cultural

Castilla-La Mancha: art. 59 de la ley 4/90, de 30 de mayo, de Patrimonio Histórico

Castilla-León: art. 71 de la ley 12702, de 11 de julio, de Patrimonio Cultural

Cataluña: art. 57 de la ley 9/93, de 30 de septiembre, de Patrimonio Cultural

Extremadura: art. 87 de la ley 2/99, de 29 de marzo, de Patrimonio Histórico y Cultural

Galicia: art. 86 de la ley 8/99, de 30 de octubre, de Patrimonio Cultural
 Islas Baleares: art. 80 de la ley 12/98, de 21 de diciembre, de Patrimonio Histórico
 Madrid: art. 50 de la ley 10/98, de 9 de julio, de Patrimonio Histórico
 Murcia: Ley específica de 11 de abril de 1990, sobre porcentaje cultural
 País Vasco: art. 106 de la ley 7/90, de 3 de julio, de Patrimonio Cultural
 Valencia: art. 93 de la ley 4/98, de 11 de junio, de Patrimonio Cultural

4. Las insuficiencias de los textos legales y reglamentarios.

Dada la variedad de tratamientos normativos que ha recibido el porcentaje cultural hasta la fecha, cualquier crítica a los mismos ha de partir de la base del modo en el que ha quedado contemplado en cada caso¹⁴. Vaya por delante que, a nuestro entender, al menos ha de aspirarse a una regulación que sea concisa y que vaya a resolver las cuestiones de fondo que plantea la problemática jurídico-administrativa del porcentaje cultural, y no a una amplísima, y detallada (casi reglamentaria algunas veces) que, no por ello, aporta demasiado a la resolución de dichas cuestiones¹⁵. En esta línea, consideramos que dentro de las leyes autonómicas se han dado ya algunos pasos en la dirección adecuada, y en este sentido deberían de tenerse en cuenta sus experiencias para moldear el esquema ideal de tratamiento jurídico del porcentaje cultural. A efectos de análisis vamos a intentar aislar algunos modelos legales dentro del conjunto¹⁶, dejando a un lado casos que, si bien aportan elementos de interés, no llegan a tener un modelo normativo desarrollado¹⁷. Estos modelos serían los que pasamos a reseñar¹⁸.

4.1. Modelo de la Administración General del Estado.

Se trata del modelo de más peso dentro del conjunto. Por un lado, porque ha sido el más imitado -cuando, ciertamente, no había necesidad, dada la libertad en este punto de las Comunidades autónomas- y, por otro, porque el volumen de la obra pública desarrollada (y, por consiguiente, de los resultados de la aplicación del porcentaje) es el más alto, cuantitativamente hablando, de entre todos los operadores administrativos concurrentes¹⁹. Las características de este modelo serían las siguientes:

a) Aparece diseñado para imponer una carga financiera²⁰, una carga extra (también puede verse así si la comparamos con las obras que no la padecen), sobre toda aquella gran obra pública que hubiera de realizarse, en la que se deberá reservar un porcentaje del uno por ciento como mínimo para inversiones culturales. Esta idea de vinculación a las grandes obras públicas ha ido quedando desvirtuada con el paso del tiempo, porque los legisladores autonómicos que han seguido el esquema de la LPHE de 1985 han tendido a ir incorporando obras de menor tamaño, y también por cuanto que los 100 millones de pesetas de los que partía la LPHE de 1985, por

el juego de la inflación y de la evolución de los precios, casi puede entenderse ya como referido a una obra pública de mucha menor entidad. En cambio, y como debería haber sido lógico, no se ha impuesto un porcentaje mayor para las grandes obras públicas, las que en origen estaban especialmente gravadas con esta reserva, que siguen manteniendo el mismo porcentaje de reserva que las que ayer no sufrieron esta carga financiera y hoy sí la tienen, rompiéndose así la situación inicial por el mantenimiento de la aplicación del mismo porcentaje cultural²¹.

En consecuencia, aunque el modelo apareció vinculado a las grandes obras públicas, por influjo de estas circunstancias puede vincularse ahora a las obras que ayer eran consideradas medianas o de menor entidad.

b) La finalidad de la reserva porcentual consiste, de un lado, en la realización de trabajos de conservación o enriquecimiento del patrimonio histórico o, bien de otro, en el fomento de la creatividad artística. Se trata de una doble posibilidad no siempre bien vista por los defensores del patrimonio cultural, pues la creatividad artística plantea una problemática sustancialmente distinta, al servir de acicate y estímulo a los artistas vivos, con lo que esto puede tener de tensión dentro del sistema, pues no queda establecido que tengan que ser obras de alta calidad artística o de autores consagrados las que se abonen con el porcentaje cultural, por lo que cualquier artista puede aspirar legítimamente a que sus obras sean adquiridas con cargo a esta reserva presupuestaria, redundando así en su propio beneficio²². En cualquier caso, se trata de algo presente dentro del sistema desde que el Decreto de 1978, ya comentado, contemplara esta posibilidad, y visto desde una perspectiva amplia contribuye a que la defensa del patrimonio cultural pueda efectuarse, aunque sea de otro modo, pues las expresiones artísticas de hoy pueden ser el patrimonio histórico del mañana²³.

c) Los órganos públicos ejecutores de las obras tienen reconocido un amplio poder en cuanto a la gestión del porcentaje cultural, algo que deriva de la íntima conexión que se establece entre la obra pública y la reserva porcentual prevista por vía normativa. Por ello, salvo que estos mismos órganos elijan otra posibilidad prevista normativamente, la de poner las cantidades reservadas al porcentaje a disposición del Plan de protección de Bienes Culturales (a donde quedan transferidos los fondos), serán aquellos y no los órganos administrativos culturales, los llamados a gestionar las mismas.

En fecha muy reciente ha de consignarse lo que puede considerarse como un replanteamiento de esta cuestión, pues a partir del Decreto 1893/2004, de 10 de septiembre²⁴, el Ministerio de Cultura participará en la determinación de los principales criterios para el reparto de las cantidades presupuestadas para el porcentaje cultural, residenciándose en una Comisión interministerial, adscrita al mismo, la

propuesta para la adopción de la decisión administrativa²⁵. Se trata de una reforma puntual del modelo originario, que, sin embargo, sigue vigente en las Comunidades autónomas que siguen imitando al pie de la letra la formulación originaria del modelo estatal.

d) Los concesionarios y las entidades dependientes de la Administración pública, incluso organismos con una amplísima independencia frente a ella, están sujetas a la reserva del porcentaje cultural, siempre y cuando, en el caso de los primeros efectúen obras públicas construidas y explotadas por dichos concesionarios. No así las entidades locales, en especial las diputaciones provinciales y los grandes ayuntamientos, que quedan excluidos en principio de la reserva del uno por ciento. Y ello a pesar de que con cargo a sus presupuestos pueden pagarse también obras públicas de entidad suficiente, a los efectos que estamos hablando, salvo, claro está, que las leyes autonómicas se decanten por incluirlos entre las Administraciones obligadas²⁶.

4.2. Modelo del uno por ciento como porcentaje global.

Sin oponerse frontalmente al que hemos denominado modelo estatal, casi con toda seguridad debido a que, en realidad, no existe demasiado espacio para innovar en esta materia, en este caso no se establece una cantidad mínima del presupuesto de la obra a partir de la cual surge la obligación de reservar (cincuenta millones de las antiguas pesetas, es la cifra más empleada). De lo que se trata, en esencia, es de imponer el uno por ciento como criterio general para el total de las obras públicas presupuestadas, lo que implica que no queda fuera ninguna de ellas, simplificándose notoriamente la gestión, al ser mucho más fácil la misma que en el que hemos denominado modelo estatal. Por este enfoque se han inclinado algunas Comunidades autónomas, en realidad las menos, pues sólo Cantabria, Castilla-La Mancha y Madrid han apostado por esta fórmula²⁷. De manera acusadamente escueta, el legislador de la segunda de las Comunidades citadas señala que "en los Presupuestos Generales se incluirá una partida equivalente, al menos, al uno por ciento de los fondos destinados a obras públicas, con destino a financiar los trabajos de conservación o enriquecimiento del Patrimonio Histórico de la Comunidad o de fomento de la creatividad artística, con preferencia en las propias obras o en su entorno"²⁸. A su vez, con más seguridad y rotundidad, el legislador cántabro establece que "a los efectos de concretar las obligaciones establecidas en esta Ley, se contemplará en los presupuestos generales de la Comunidad autónoma los recursos necesarios para fines de investigación, difusión, promoción, acrecentamiento, conservación, restauración y rehabilitación del Patrimonio Cultural de Cantabria, el cual será gestionado por la Consejería de Cultura y Deporte. Estos recursos serán, al menos, el uno por ciento de los fondos destinados cada año a obras públicas en los Presupuestos Generales de la comunidad autónoma y se consignarán en una partida específica"²⁹.

Por lo tanto, los dos rasgos principales de este modelo son: 1) que de la cifra total que en los Presupuestos anuales se dedican a obras públicas habrá de "detráerse" una cantidad, de al menos el uno por ciento, para consignarla en una partida específica dedicada a la defensa del patrimonio cultural y 2) que la gestión de esa partida específica puede escapar del control efectivo de las autoridades encargadas de la ejecución de las obras públicas que la generan³⁰.

4.3. Modelo estatal con innovaciones.

Con esta expresión queremos agrupar aquellos supuestos en los que los legisladores se han inclinado por respetar en esencia la formulación estatal pero incorporando algunas variaciones que contribuyen a flexibilizarlo, reaccionando así frente al puro mimetismo en el que cómodamente se han instalado otros reguladores autonómicos que permanecen fieles al mismo. En este caso, paradójicamente, se encuentra ya la propia Administración General del Estado, tras la entrada en vigor del Decreto 1893/04, de 10 de septiembre, por lo que más que de modelo estatal sería conveniente hablar en estos momentos de modelo mejorado de la LPHE de 1985. ¿Cuáles serían estas mejoras? De las leyes autonómicas se desprenden las siguientes que pasamos a consignar:

- a) Este modelo de la LPHE de 1985 ha sido matizado por algunas leyes autonómicas en lo que se refiere a qué se entiende por obra pública susceptible de generar porcentaje cultural, facilitando que no sólo las grandes obras públicas sean las que se tengan en cuenta a estos efectos³¹.
- b) Asimismo, algunas leyes autonómicas han establecido previsiones en lo que se refiere al modo en el que habrán de materializarse las inversiones culturales de la Administración General del Estado en la correspondiente Comunidad autónoma. Sobre ello puede señalarse que se trata de una aspiración legítima de las autoridades autonómicas el que indiquen o establezcan prioridades o preferencias sobre dónde y cómo desean que se efectúe el gasto cultural, pues, como alguna ley se encarga incluso de recordar, su finalidad práctica es que "pueda servirle de guía" a los órganos competentes, en este caso, por ser sus competencias exclusivas, los de la Administración General del Estado, los únicos competentes en este punto³².
- c) Excepcionalmente, se ha incorporado en algún caso a los ayuntamientos y a las entidades supramunicipales provinciales, a las obligaciones de reserva del porcentaje cultural, mas como decimos la práctica generalidad de los legisladores -incluso los que no se identifican con el modelo de la LPHE de 1985, han rehuido, de momento, esta posibilidad³³.

4.4. Modelo basado en el establecimiento de un porcentaje sobre los Presupuestos Generales.

Por último, hemos de reseñar un caso singular que, sin embargo, y a pesar de las ventajas que, en principio, ofrece, no ha sido emulado por los restantes legisladores. Se trata del tratamiento que de esta cuestión efectúa el legislador gallego, que ha establecido en calidad de inversión cultural un mínimo porcentual de los Presupuestos Generales. Dice así el artículo 86.1 de la ley gallega: "a los efectos de concretar las obligaciones establecidas en esta ley, se destinará un mínimo del 0,15 por ciento de los Presupuestos Generales de la Comunidad autónoma para fines de conservación, restauración y rehabilitación del patrimonio cultural de Galicia, el cual será gestionado por la Consejería de Cultura".

Conforme a este modelo, se establece un mínimo porcentual de los Presupuestos anuales y se encomienda directamente su gestión a las autoridades administrativas culturales, en exclusiva. Estos serían sus dos rasgos principales, que contrastan especialmente con lo visto hasta ahora.

De este precepto los comentaristas de la ley destacarían su naturaleza avanzada y la aportación que suponía a la lucha proteccionista.

El establecimiento de un criterio de proporción con el conjunto de lo presupuestado, que puede ser particularmente defendible en la medida en que garantiza unas partidas constantes, que pueden ser altas cuando los presupuestos son expansivos, obligará a que cuando se produzcan contracciones presupuestarias ello repercuta en la partida de defensa del patrimonio cultural, con independencia de que la partida dedicada a obras públicas pueda mantenerse estable, aunque esto parezca, en principio, improbable³⁴. Por ello, si lo que se persigue es que la partida dedicada a la defensa del patrimonio permanezca constante en el tiempo, deberá de modificarse el porcentaje cuando los Presupuestos Generales dejen de reflejar una cifra mínima que se considere aceptable para estos fines³⁵.

4.5. La recepción por parte del legislador andaluz de la reserva presupuestaria del uno por ciento cultural.

El legislador andaluz en los artículos 87 y 88 de la Ley 1/1991, de 3 de julio, de Patrimonio Histórico de la Comunidad autónoma, se ha inspirado en el modelo de la LPHE de 1985 para establecer una serie de previsiones sobre este punto, sin que pueda afirmarse, por lo tanto, que estemos ante una identificación absoluta con ese modelo. En concreto, junto a la cantidad límite de los cien millones de las antiguas

pesetas (hoy su equivalente en euros), y a la obligación de los concesionarios en relación con esta reserva, así como la imposición de que la inversión debe de efectuarse preferentemente en la propia obra o su entorno, el legislador andaluz ha impuesto otras condiciones que no se encuentran previstas en la LPHE de modo explícito: entre ellas, el informe favorable previo de la autoridad cultural sobre la idoneidad de la aplicación concreta del uno por ciento sobre la actuación que se proyecte, y la posibilidad de que los encargados de realizar las inversiones puedan optar por transferir al departamento de Cultura las cantidades correspondientes al uno por ciento³⁶.

Sin embargo, y a pesar de estas innovaciones respecto a su modelo inspirador, la problemática del porcentaje cultural no dista a fecha de hoy de ser muy distinta en la Administración autonómica andaluza si la comparamos con la que ha venido teniendo la Administración General del Estado (al menos hasta la entrada en vigor del Decreto 1893/04, de 10 de septiembre), al continuar detentando la decisión sobre el gasto los encargados, por razón de la obra, de efectuar las inversiones, con las posibilidades de incumplimiento, si no necesariamente de la letra, sí del espíritu que late en la previsión normativa de la reserva del porcentaje cultural³⁷.

5. La necesidad de una reforma en profundidad.

Sin dejar de destacar lo mucho que ha podido suponer la incorporación de la reserva presupuestaria del uno por ciento cultural para la protección de parte del patrimonio histórico en las últimas décadas, de todo lo que llevamos visto se extrae una conclusión: debería de procederse a una reforma en profundidad de estas disposiciones normativas.

Las expectativas que inicialmente vinieron a despertar estos grupos de normas sólo se han cumplido en parte y, por el contrario, se han generado no pocas frustraciones debido a que existen fórmulas para que el gasto público sea mucho más eficaz y acertado mediante una asignación racional y equilibrada (algo que está todavía lejos de conseguirse con el sistema vigente), lo que por sí resulta más que suficiente para plantear una reforma de envergadura³⁸.

A nuestro juicio, dicha reforma debería de tener, al menos, cuatro ejes rectores: 1) la reconsideración de la autoridad competente para gestionar la reserva presupuestaria del uno por ciento cultural; 2) la regulación precisa y hasta donde resulte posible de la toma de la decisión; 3) una mayor precisión del destino que se le asigna finalmente a la reserva realizada; y 4) por último, la ruptura con el enfoque de cantidades mínimas para contemplar el porcentaje cultural, y su sustitución por una inversión global del porcentaje cultural por todas las obras públicas, sin exclusiones.

a) Si cabe, y está aceptada la realización de una reserva presupuestaria a favor de la cultura, o de la acción cultural, no tiene sentido que decida sobre este particular quién, por razón del cargo, ignora todo el conglomerado de proyectos culturales que se puedan estar fraguando en cada momento, los cuales quedan así desconectados de una de las pocas vías de fomento público de la cultura. Es más, la toma de la decisión no puede girar en torno a una valoración puntual de unidades de gasto de lo más variado y sin tener en cuenta una valoración de conjunto. Aunque se cumpla con la letra de la ley, es obvio que su espíritu es muy distinto: lo que se persigue es que ese dinero revierta en la cultura, en una acción cultural en marcha, que, como siempre sucede, debe estar sometida a unos criterios para que el gasto no se realice al puro arbitrio del responsable de turno y atendiendo a circunstancias coyunturales. Queda así expuesta la necesidad de que no se haga un uso disperso y/o arbitrario de esos fondos -tan difíciles de obtener-, debiéndose cuidar la prioridad, así como la realidad y acierto de la actuación de defensa de la cultura donde habrán de invertirse.

Por lo tanto, consideramos que la competencia de gestión de la reserva presupuestaria debe de corresponder a las autoridades administrativas de cultura, en exclusiva. En esta línea se han decantado ya algunas Comunidades autónomas, que establecen expresamente la gestión de la partida específica dedicada a este porcentaje al departamento de cultura correspondiente³⁹, aunque resulte justo señalar que constituyen hasta la fecha un supuesto aislado dentro del conjunto⁴⁰.

b) Asimismo, demanda una modificación normativa el modo en que viene recogida la toma de la decisión administrativa sobre el gasto. Si algo cabe extraer de la experiencia reciente del porcentaje cultural es la amplísima discrecionalidad administrativa que preside la decisión sobre el gasto en la mayor parte de los órganos públicos ejecutores de las obras, habitualmente órganos administrativos unipersonales⁴¹. Ciertamente, la tendencia que parece que se va imponiendo en este punto es la de que la decisión última recaiga en una Comisión de inversiones, lo cual supone un paso adelante, desde luego, pero falta en la mayor parte de las disposiciones examinadas una mayor concreción de los elementos que están al servicio del control de la discrecionalidad, tan necesarios en esta materia y del modo en el que se produce la inversión. Por ello, deberían incorporarse técnicas como la de los conceptos jurídicos indeterminados, los estándares y otras técnicas posibles de condicionamiento previo que se echan en falta en la mayor parte de las normas objeto de análisis.

c) El destino del gasto debe de estar vinculado, ante todo, a la protección de los bienes más necesitados de protección, los históricos y, en su defecto, a la protección del entorno donde se realiza la obra pública. Sin mostrarnos abiertamente en contra de que se establezcan mecanismos para la defensa de la creatividad artística

ca -legítimamente defendible, por otro lado-, creemos que la actividad de los artistas deberían de tener sus propias líneas de financiación independiente, al margen del llamado porcentaje cultural tal y como está conceptualizado en la actualidad. Aunque ello sea discutible, pensamos que esta línea de reforma serviría para reforzar la eficacia del porcentaje cultural.

d) Por último, consideramos que ha de romperse con el enfoque de establecimiento de cantidades mínimas para fijar el porcentaje cultural, dicho enfoque ha de sustituirse por la fijación de una inversión global del porcentaje cultural por todas las obras públicas a realizar, sin exclusiones. Aparte de los problemas técnicos que plantea el actual sistema, el mismo resulta, además, susceptible de incumplimiento por diversas vías (el fraccionamiento de la obra sería sólo uno de ellos, quizás el más evidente), y no se justifica que ciertas obras queden fuera del porcentaje por no llegar a la cantidad mínima fijada -que son, además, las más numerosas- y sí lo hagan otras, las menos, que superan dichas cantidades⁴². El compromiso con el porcentaje cultural es mucho mayor, más intenso, cuando son todas las obras públicas, sin excepciones, las que se tienen en cuenta a estos efectos, lo que además tiene enormes ventajas desde el punto de vista de la gestión al poderse centralizar en una única autoridad administrativa (la de cultura, obviamente) la entera disposición sobre las partidas presupuestarias asignadas⁴³.

Ciertamente, cuando escribimos este texto, parece observarse algún movimiento de reforma en relación con la regulación que efectúa la LPHE de 1985, pero mucho nos tememos que se trata más de una forma de hacer política, una más, que de un verdadero interés por afrontar de raíz la cuestión. Por ello, creemos que el proceso de reflexión abierto a partir de 2003 no va a conducir necesariamente a una reforma sustantiva de esta norma cabeza del grupo normativo estatal, con lo que podría tener de influjo en los restantes grupos normativos autonómicos, la mayor parte de los cuales está anclando en presupuestos similares a los que hemos hecho objeto de nuestra crítica en estas páginas.

Luis Miguel Arroyo Yanes

Profesor Titular de Derecho Administrativo de la Universidad de Cádiz

1. No tenemos noticia de la existencia de ningún artículo doctrinal sobre esta cuestión desde la perspectiva del Derecho administrativo. En su lugar sólo podemos servirnos de los acercamientos a esta cuestión que efectúan los distintos comentaristas de la Ley de Patrimonio Histórico Español, algunos de los cuales serán objeto de cita en este trabajo. Vid. ALEGRE AVILA, J.M. *Evolución y régimen jurídico del patrimonio histórico*. Madrid, Ministerio de Cultura, 1994; ALONSO IBÁÑEZ, M.R. *El patrimonio histórico: destino público y valor cultural*. Madrid, 1992; ALVAREZ ALVAREZ, J.L. *Estudios sobre el patrimonio histórico español*. Madrid, Civitas, 1989; BARRERO RODRÍGUEZ, M.C. *La ordenación jurídica del patrimonio histórico*. Madrid, Civitas, 1990; BENITEZ DE LUGO, J. *El patrimonio cultural español (aspectos jurídicos, administrativos y fiscales)*. Granada, Comares, 1988.

2. Se sigue, así, miméticamente el esquema prefijado por la LPHE de 1985.

3. Vid. artículo 88 y ss. de la Ley Aragonesa del Patrimonio que distingue dentro del Título VI dedicado a Medidas financieras, un capítulo primero dedicado a Inversión Pública (uno por ciento cultural) del segundo dedicado a Medidas de Fomento.

4. Vid. BERMEJO VERA, J. "Acción administrativa y potestades", en BERMEJO VERA, J. (dir.). *Derecho administrativo. Parte especial*. Madrid, Civitas, 1994, p. 49.

5. Las medidas de fomento se caracterizan, como hemos señalado por tener a los particulares y no a la propia Administración como destinataria de las mismas, por ello sólo desde un punto de vista teleológico la reserva del porcentaje cultural se identificaría con el fomento típico. Bien entendido que sería posible, como hace el propio Tribunal Constitucional en la STC de 11 de junio de 1992, relativa a la investigación científica y técnica, englobar bajo las fórmulas de fomento aquellas medidas "encauzadas a la promoción y avance" de los bienes jurídicos objeto de defensa, independientemente de que se circunscriban al simple estímulo económico, ampliando así el estricto concepto manejado por el Derecho administrativo clásico. Vid. BERMEJO VERA, J. "Acción administrativa...". Ob. cit., pp. 50-51. Algo similar ha venido a suceder, pues, en relación con la materia que nos ocupa.

6. Vid. BOE núm. 294, de 9 de diciembre. Esta disposición intentaba entroncar con la práctica de la reserva presupuestaria de "años de experiencia en países de nuestra área cultural y geográfica". Su principal originalidad era su tratamiento del silencio administrativo positivo a efectos de la designación dentro de la lista propuesta del primer artista seleccionado.

7. Como veremos más adelante, y ha sido recogido en normas legales, junto al fomento de la defensa del patrimonio cultural coexistirá el fomento de la creatividad artística.

8. Ignoramos qué aplicación real tuvo esta disposición, pero su carácter estricto y su vinculación al principio de unidad de proyecto debió de condicionar su puesta en marcha.

9. Vid. BOE núm. 155, de 29 de junio. Junto a la derogación de las leyes anteriores que, de modo fragmentario, habían regulado la protección del patrimonio histórico deroga expresamente el Real Decreto 2832/1978, de 27 de octubre sobre el uno por ciento cultural.

10. La transcripción del precepto resulta obligada, no sólo por ser el precepto cabeza de grupo normativo de la legislación estatal, sino por el notable influjo que ha tenido sobre otros legisladores esta concreta redacción.

11. Una buena exégesis de este precepto en ALEGRE AVILA, J.M. Evolución... Ob. cit., pp. 439-453.

12. Una única ley autonómica se sale del patrón general, la ley murciana de 11 de abril de 1990, que regula específicamente para esta comunidad autónoma el uno por ciento cultural en el marco de la LPHE de 1985.
13. Dada la naturaleza limitada en extensión de este trabajo haremos sólo algunas referencias puntuales a dichas disposiciones.
14. Obviamente, las consideraciones que hagamos a unas regulaciones no serán válidas para otras.
15. Crítica que puede hacerse extensiva a la mayor parte de normas legales autonómicas. No todas ellas cuentan con desarrollo reglamentario específico. A título de ejemplo de las que sí lo tienen pueden citarse las siguientes reglamentaciones: Decreto catalán 175/94, de 28 de junio (BOGC 1927, de 29 de julio), Decreto andaluz 19/95, de 7 de febrero (BOJA de 17 de marzo), Decreto cántabro 26/01, de 2 de mayo (BOC de 10 de mayo) y Decreto asturiano 18/02, de 8 de febrero (BOPA, 56, de 8 de marzo).
16. El término modelo no lo empleamos aquí con todo su rigor científico, si no por su poder descriptivo. Intentamos aislar algunos rasgos propios que, por encima de otros que puedan darse igualmente y que puedan ayudar a diferenciar cada caso, sirvan para caracterizar grupos normativos no necesariamente homogéneos en sí mismos.
17. Como sucede, por ejemplo, con el artículo 59 de la ley castellano-manchega de patrimonio, que se limita a señalar: "en los Presupuestos General de Castilla-La Mancha se incluirá una partida equivalente, al menos, al uno por ciento de los fondos destinados a obras públicas, con destino a financiar los trabajos de conservación o enriquecimiento del Patrimonio Histórico de Castilla-La Mancha o de fomento de la creatividad artística, con preferencia en las propias obras o en su entorno".
18. Cabría reseñar un último modelo, que es el que defendemos en este trabajo, y cuyos rasgos principales van a quedar expuestos en su último punto.
19. Para que el lector tenga una idea aproximada asciende a cerca de cuarenta millones de euros para 2005.
20. Este rasgo ha sido destacado por algunos comentaristas de la ley. Vid. ALEGRE AVILA, J. M. *Evolución...* Ob. cit., p. 442.
21. Si el porcentaje del uno por ciento se entiende como mínimo es también para que pueda servir a estos efectos de establecimiento de una tabla en función del tamaño de la obra, y no sólo, por tanto, para que el porcentaje sea el mismo para todas las obras que superen una determinada cifra de presupuesto total, lo que puede llevar a una falta de equidad.
22. Que, en última instancia, es el fruto, también, de los impuestos que ellos tributan.
23. Sobre todo si la política de compras se hace de manera adecuada en bienes que se sobrevalorarán con el paso del tiempo.
24. Mediante él se modifica el modo en el que hasta la fecha de su entrada en vigor había tenido lugar la coordinación entre las autoridades de cultura y las autoridades de los ministerios generadores de obras públicas. Vid. BOE del 20 de septiembre.

25. Cuando escribimos estas líneas la cantidad prevista por porcentaje cultural en el proyecto de ley de Presupuestos Generales del Estado para 2005 para la Administración General del Estado gira en torno a cuarenta millones de euros, aportados por los ministerios de Fomento, Medio Ambiente y Vivienda.

26. En cuyo caso se apartarían del modelo estatal, o modularían el mismo. La razón por la que la ley estatal no hace referencia aquí a las entidades locales ha intentado explicarse en razón de la problemática de las haciendas locales (J.M. Alegre Avila), lo que a nuestro juicio valdría para determinados casos (ayuntamientos) pero no para otros (diputaciones). A ello puede sumarse el problema competencial entre el Estado y las Comunidades autónomas -su sede sería la Ley de Bases de Régimen Local- y las propias competencias administrativas asignadas a estas entidades, cuyas obras públicas presentan unos perfiles singulares.

27. O parecen haber apostado, pues, como sucede en el caso madrileño, el legislador de dicha comunidad ha recalcado su entronque con la referencia normativa de la LPHE al señalar que "la Comunidad de Madrid reservará, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 68 de la Ley 16/1985, de 25 de junio, al menos el uno por ciento de su aportación de los presupuestos de las obras públicas que financie total o parcialmente a fin de invertirlo en la investigación, documentación, conservación, recuperación, restauración y actuaciones urgentes, difusión y enriquecimiento del Patrimonio Histórico, así como el otorgamiento de las ayudas a las que se refiere el artículo 48.1 de la presente Ley". Con ello puede dudarse de si lo que se está haciendo es desarrollar la LPHE o establecer una regla nueva a partir de ella.

28. Dada la parquedad del precepto (artículo 59) cabe la posibilidad de un desarrollo restrictivo, por ello creemos que el caso cántabro que reseñamos seguidamente constituye un exponente mucho mejor del modelo referido.

29. Concluye este artículo, el 124 de la ley, del siguiente modo: "se destinarán, de igual forma, el uno por ciento de las inversiones en infraestructuras para la rehabilitación paisajística y del patrimonio cultural afectado".

30. De manera abiertamente establecida en la ley cántabra, posible, si así se estableciera por vía reglamentaria, en los otros dos casos (salvo que por otra ley distinta se estableciera lo contrario).

31. Por ejemplo, rebajando la cifra total de la obra de cien a cincuenta millones de pesetas, obviamente ahora en su equivalente en euros, como hacen, por ejemplo, las leyes vasca, cántabra, canaria, asturiana o balear, o estableciendo un tratamiento para las obras de menos de cincuenta millones, como hace la ley específica murciana para las de entre diez y cincuenta millones, que deberán de reservar un mínimo de doscientas mil pesetas de lo presupuestado.

32. Así sucede, por ejemplo, en el art. 71.4 de la ley castellano-leonesa ("la misma Consejería establecerá directrices y objetivos para la aplicación de la citada partida, que se comunicarán a la AGE, con la finalidad de que puedan servirle de guía para las inversiones que realice en la Comunidad autónoma en aplicación del uno por ciento cultural determinado por la Legislación del Patrimonio Histórico Español"). Aunque se refiere explícitamente a sus partidas presupuestarias, se le confiere capacidad de influencia para lo que haga la AGE.

33. Nos referimos al caso balear, donde los ayuntamientos y los consejos insulares están sometidos a la determinación de la ley del patrimonio en este punto.

34. Aunque puede estimarse que, de cara a la creación de empleo directo e indirecto, se mantiene lo más alta posible en dichas circunstancias.

35. Evidentemente, esta crítica puede efectuarse también respecto a los modelos que hemos reseñado con anterioridad. Si no hay obra pública no hay inversión cultural vía porcentaje, y si ésta es muy pobre puede suceder incluso que no haya que efectuar reserva alguna.

36. El artículo 88 y siguientes del Decreto 19/1995, de 7 de febrero (BOJA 43, de 17 de marzo), mediante el que se aprueba el Reglamento de Protección y Fomento del Patrimonio Histórico de Andalucía, viene a pormenorizar las previsiones legales.

37. Algunos ejemplos permitirán comprender lo que decimos: el departamento de Presidencia efectúa una obra pública de rehabilitación histórica, el porcentaje cultural se invierte en el edificio mismo objeto de la obra; se presenta una obra pública y con el porcentaje cultural se abonan los gastos de montaje de carpas, expositores y catering generados por la presentación, etc.

38. De hecho los informes de intervención del Tribunal de Cuentas y de las Cámaras de Cuentas autonómicas critican habitualmente el modo en el que se gestiona este dinero público.

39. Vid. art. 124.1 de la Ley cántabra del Patrimonio Cultural.

40. Ante ello sólo cabe que, de acuerdo con la legislación aplicable correspondiente resulte posible condicionar o supeditar el gasto a algún Plan de defensa de los bienes culturales. Un ejemplo de ello sería el de la Administración General del Estado.

41. El ejemplo más sangrante, verdadera expresión del punto de exceso al que ha llegado la disposición de las partidas asignadas al porcentaje cultural, ha sido la adquisición por parte del ministro de obras públicas durante 2003 de una serie de cuadros a una importante galería de Madrid, y que dio pie a una agria polémica en prensa.

42. Aparte, claro está, de la falta de equidad del sistema cuando unas obras tienen de carga el uno por ciento, porcentaje similar al de otras que deberían de tener una cifra porcentual mayor, mientras otras escapan abiertamente a esta imposición.

43. Así sucede, como hemos ya visto, en algunas Comunidades autónomas.

LA EXCEPCIÓN CULTURAL FRANCESA ESTEREO TIPO, CONFUSIONES, ESTRATEGIAS

Ferdinand Richard

En una arena que no puede ser sino global, es evidentemente imposible, incluso injusto, imaginar que la excepción cultural sólo pudiera ser francesa. Como modesto operador de músicas actuales que soy, me veo cada día enfrentado a esta nebulosa noción, ampliamente instrumentalizada por todos los poderes, tanto del mercantil como del político. Les propongo una instantánea, un ángulo de visión parecido al contra-picado, tomada desde abajo hacia arriba, hacia las brumas persistentes que nos ocultan parcialmente la vista del Olimpo y de sus elegantes habitantes, que imaginaremos mecidos por músicas irreprochables e intemporales. Eso esperamos por ellos, en todo caso...

Sin embargo, sería ingrato por nuestra parte no rendir un homenaje previo a todos los que han acuñado esta noción de excepción cultural (reflexiones francófonas, pero no únicamente), teniendo en cuenta la universalidad y la legitimidad de esta cuestión. Paradójicamente, tales pioneros no provienen exclusivamente del sector cultural, puesto que ciertos economistas o juristas han señalado desde hace ya tiempo la necesidad de políticas culturales voluntarias y armonizadas, preservando a la vez la eficacia y el sentido de una cierta dinámica económica.

En los últimos años, el hecho de restringir este legítimo combate a nuestro pequeño territorio sólo ha conseguido, fuera de nuestras fronteras, marginar la cuestión, "folclorizarla" bajo una forma pintoresca, muy *Frenchy*, dejando pasar en muchas ocasiones la oportunidad de convertirla en un combate global, que podría haber estado encabezado solidariamente por los estados europeos y las colectividades que los pueblan.

Hace ya casi diez años que un cierto número de plataformas culturales europeas, principalmente el Foro Europeo de las Artes y el Patrimonio, han advertido a nuestras comunidades de la absoluta necesidad, frente a futuros peligros, de presentar un "frente cultural unido", de integrar, de manera irreversible, al movimiento de construcción europea algo como una política cultural común, o, al menos, "un código europeo de buena conducta cultural". Esto integraba, entre otras cosas, la cuestión de los estatutos profesionales de las artes y de la cultura, artistas, técnicos, administrativos, o incluso la cuestión de la relación de este sector con el de la educación, la economía, etc.

No hemos podido sobreponer el artículo 151/4 del tratado de Amsterdam, imposible de todas formas de poner en marcha. Hoy, al haber perdido esas oportunidades, nos encontramos muy aislados, como pequeños Davides francófonos frente a una industria del ocio carnívora, totalmente decidida, a la menor ocasión, a la primera negociación comercial internacional, a imponer sus conceptos monopolistas, sus falsas "libres empresas". La responsabilidad de este combate tan mal encauzado incumbe ante todo a cierta clase de dirigentes culturales francófonos o latinos, con todos sus horizontes políticos confundidos, y los trabajadores discontinuos del espectáculo francés que, tras otros, han pagado hoy dolorosamente las consecuencias, deberían tener presente no dejarse llevar más por jerarcas, miembros por otra parte del sistema dominante. Si aún estamos a tiempo...

Hoy en día, lo que nuestra clase política defiende ampliamente como "excepción cultural francesa" se ha convertido en un estereotipo basado en un cierto número de confusiones. Nos parece, sin embargo, que una de las principales características de una población culta es precisamente resistirse a los estereotipos. Nos parece también que uno de los principales métodos de la industria del ocio es la reproducción de los estereotipos.

En estos momentos en los que un debate con impacto global parece inevitable a ojos de numerosos protagonistas del desarrollo cultural, aquí o en cualquier otra parte, conviene hoy examinar de cerca los motivos y las confusiones si se milita, como lo hace el autor de estas líneas, para que al fin, en el mundo entero, se reconozca a la Cultura un papel mucho mayor, no como simple accesorio de diversión, de relax, de consumo, sino como una verdadera armadura social, intersticial a todos los niveles de la sociedad humana, al mismo nivel que la educación o la sanidad, sin la cual nuestros proyectos políticos más nobles (la paz, Europa, la lucha contra la pobreza) así como nuestras estructuras sociales de aproximación (colectivos, iniciativas ciudadanas o auténticas "libres empresas") sólo serán frágiles intentos. Además, para hacer un verdadero balance de la excepción cultural francesa, habría que probar, tanto en términos de calidad como de reparto en el seno de todas las capas de población, que esta política pública ha reforzado claramente el número y la calidad de las iniciativas culturales independientes, la capacidad de todos nuestros conciudadanos para sostener juicios personales "argumentables", para "destilar" la información, para sobreponer toda bipolaridad del pensamiento, para inventar nuevas formas de arte, de imaginario, para innovar o reapropiarse de los elementos patrimoniales comunes, etc.; en resumen, la independencia de criterio, la fineza a la hora de hacer apreciaciones en todas las circunstancias, la audacia, un estallido global del "común social", sin el cual las esperanzas de bienestar generalizado tendrán todas las probabilidades de desvanecerse rápidamente.

La cultura y la educación serán ciertamente las que nos salvarán del caos neo-fas-

cista, de los clanes, de las mafias, todas ellas entidades no sólo inmorales sino también fundamentalmente anti-económicas, anti-desarrollo. Esto es más evidente aún en las zonas de conflicto actual, donde a menudo el reconocimiento del otro en su perfil cultural es el desencadenante del proceso de paz, lo que a su vez es condición previa para el desarrollo.

Visto desde mi modesta posición, parece "a priori" que estas confusiones podrían agruparse en las cinco familias siguientes (las cuales, no hace falta decirlo, no siempre están cubiertas de inocencia, y pueden servir sin problemas a los intereses de uno u otro grupo de presión... lo que explica, claro está, la resistencia del estereotipo):

1. Excepción cultural francesa y "santuario social global"
2. Excepción cultural y derechos culturales
3. Excepción cultural y producción cultural
4. Excepción cultural y ordenación territorial
5. Excepción cultural y "buen gusto"

1. Excepción cultural francesa y "santuario social global"

Históricamente, el asunto de la excepción cultural francesa aparece en los medios de comunicación cuando nuestros gobernantes rechazan plegarse a las demandas de los mercados globales (donde, dicho sea de paso, es bueno recordar que no sólo hay americanos, sino también franceses) de integrar en los cálculos de los acuerdos internacionales las subvenciones públicas destinadas a los productos de consumo cultural (sobre todo cine y multimedia), es decir, de autorizar el acceso a las financiaciones públicas a cualquier productor sea cual sea su nacionalidad.

Por suerte, esta reducción con "machete" de la acción cultural a una pura y simple dimensión fiscal y financiera de los objetos de consumo no ha sido aceptada por nuestro país. Lo que no implica a pesar de todo que este levantamiento de escudos se deba únicamente a una defensa noble y ciudadana de nuestros principios de civilización.

La cuestión legítima de las acciones de mercado del cine o de la televisión francesa es ciertamente la primera motivación, y desde luego no un interés por la educación popular, por la "cultura de todos". No debemos olvidarlo si se llegara alguna vez al equilibrio de las financiaciones públicas y privadas. Más allá de esta circunstancia coyuntural, no cabe duda de que hay que luchar a nivel mundial para preservar una especie de "santuario social" que implique los derechos a la educación, a la cultura, a la sanidad pública, al hábitat, etc., escapando a la pura lógica de los vasos comunicantes de la oferta y la demanda, conforme a los principios de equidad y de solidaridad que figuran en el frontispicio de las constituciones de la quasi-unanimidad

de los estados del mundo.

A pesar de que numerosos aspectos de sus actividades deben participar de una cierta lógica de mercado, la cultura sólo puede ser defendida válidamente dentro del conjunto de valores no mercantiles, integrando precisamente la línea que separa lo que pertenece al espacio privado de lo que es del dominio público. Extraer puntualmente una u otra rúbrica sólo conducirá a resultados provisionales.

A escala mundial, la producción y los estatutos profesionales ligados a este amplio sector no mercantil (incluido los trabajadores discontinuos franceses del espectáculo) merecen ser protegidos por convenciones internacionales. Son las poblaciones y sus representantes los que deben llevar a cabo esta guerra de influencias. Se trata de un combate muy largo del que hemos establecido los inicios con un enorme retraso, incluido y sobre todo a nivel europeo. La apuesta es tan importante y del mismo orden que en el caso de las luchas por el respeto del medio ambiente.

2. Excepción cultural y derechos culturales

En realidad, no podemos examinar la excepción cultural sin tratar la cuestión de los derechos culturales, de los derechos a la educación, de los derechos económicos. Es cierto que la mención de estos derechos en la Declaración de los Derechos del Hombre es en sí misma ambigua, o incluso inexistente, lo que facilita la firma de esta Declaración, ya que sería mucho más arduo firmarla si tales derechos fueran indicados de manera precisa. En este sentido, los trabajos del Consejo de Europa son cruciales, pero poco divulgados.

Sus diferentes publicaciones deberían ser, sin embargo, la base, la referencia de nuestros pasos futuros. Pero en este país, o incluso en Europa, ¿quién con poder de decisión cultural las ha leído? Esta dimensión de los derechos culturales es justamente la que se echa en falta en la panoplia de herramientas de la construcción europea, sometiéndola a la amenaza permanente de un peligro de implosión. Y por desgracia, no la incluirán pronto entre ellas.

La ausencia de una postura común del sector cultural europeo ha hecho que los trabajos de la Convención Europea, destinados a hacer avanzar un proyecto de constitución, no mencionen prácticamente la cuestión de la Cultura. Esta "monstruosidad genética" hace temer todos los imprevistos.

Habría hecho falta, para evitar esta lamentable ausencia, que la Cultura, dentro del debate europeo, hubiera pasado de un voto por unanimidad a un voto por mayoría cualificada. Esta es la lucha que ha mantenido, en su inmensa mayoría, el sector cultural europeo. Excepto los profesionales franceses.

Tal combate ha sido, por desgracia, un fracaso, y el sector cultural francés deberá asumir sus responsabilidades a este respecto. Mantener el voto por unanimidad para la cuestión cultural, sobre todo si pensamos en la Europa de los veinticinco, significa que la cuestión no puede ser evocada más que algunos minutos en una instancia europea, bastando con que un solo país ejerza su derecho de voto. Esto devuelve por tanto la cuestión cultural al único nivel de los estados miembros.

La historia de Francia de los dos últimos siglos, encaminada toda entera hacia la integración de sus divergencias regionales en una "identidad nacional" lista para defender los frutos de la Revolución Francesa (a veces de la forma más brutal), explicará quizá la imposibilidad, para los "dirigentes culturales franceses históricos" de imaginar que en materia de cultura, puedan someterse a otro que no sea el Ministerio Tutelar francés, instancia suprema que sería impensable, a sus ojos, que fuera soslayada por la comisión de cultura de un parlamento europeo constituido mayoritariamente por extranjeros. En contra incluso de sus objetivos, esta actitud a menudo arrogante, a veces paranoica, deja el campo libre a la *Entertainment industry*, dado que en Europa no ha sido ratificada ninguna postura cultural común.

Ahora bien, si queremos mucho más que este supermercado, será necesario que los artistas y sus acompañantes cojan la sartén por el mango, a nivel europeo, en lo que respecta a estas cuestiones. Las redes, las confederaciones, los foros existen... pero por el momento, nos-otros "culturosos" franceses, esperamos ingenuamente que, como la nube de Chernobyl, las mediocres imágenes y sonidos del "diablo americano" se paren ante nuestras fronteras.

3. Excepción cultural y producción cultural

Visto desde el terreno de la descentralización cultural, por contacto el más próximo de los destinatarios desde hace muchos años, considero que el debate se ha limitado por lo pronto a un único nivel de investigación, el de la producción cultural, y que esta limitación del campo de reflexión contribuye a la falta de solución en la actualidad. Resaltaremos aquí la confusión que existe desde hace unos años alrededor de la dialéctica "cultura para todos/cultura de todos", que reduciremos rápidamente a una oposición "consumo/desarrollo".

Todavía hoy, los informes más recientes encargados por el Ministerio de Cultura francés continúan, conscientemente o no, alimentando esta confusión. Encontraremos lógicamente esta misma falta de claridad en todo lo que debería regular los infor-

Una de las principales características de una población culta es precisamente resistirse a los estereotipos.

mes de Cultura y de Tiempo Libre (Políticas Culturales y *Entertainment Industries* no son exactamente la misma actividad) y su traducción directa: las diferencias entre *copyright*, base del mercado global, y derechos de autor, base de la excepción cultural latina. A modo de ejemplo, veamos con sorpresa (pero también con tristeza) las estadísticas siguientes, sobre la relación, en el sector musical, entre las empresas independientes y las cinco principales casas de discos (*major-companies*).

A través de este aspecto económico al menos, e independientemente de las alabanzas dirigidas unánimemente al éxito de la exportación de músicas francesas al extranjero, hay que constatar que la política francesa de la llamada excepción cultural ha abierto paso generosamente al ultroliberalismo más arcaico y menos artístico que existe.

Comparación de las acciones de mercado de las casas de discos en Europa, en Francia y en el mundo en el 2002:

	Independientes	Universal	Sony	EMI / Virgin	Warner	BMG
Mundo	23,5 %	23 %	16 %	13,3 %	12,7 %	12 %
Europa	16,1 %	25,9 %	14,6 %	18,9 %	12,9 %	11,6 %
Francia	3,3 %	35,5 %	22,5 %	19,1 %	11,2 %	8 %

A pesar de nuestra multicapa de programas públicos de apoyo al sector musical, seguimos a la cola... ¿O bien esto podría significar que nuestras subvenciones-públicas-para-la-excepción-cultural-francesa no han llegado a los bolsillos de los destinatarios previstos...? ¿O acaso indica la incapacidad sistemática de nuestros programas de apoyo para favorecer el nacimiento de nuevas empresas, creadoras de empleo, descentralizadas pero no deslocalizadas...? ¿O por último esto demuestra que las (escasas) iniciativas públicas elegidas para la re-creación de mercados culturales transregionales, transversales, no han sabido aprovecharse de las excepcionales oportunidades que en este sentido nos ofrece la construcción europea...?

De paso, no es inútil recordar que todo esto no tiene nada que ver con la piratería o las tasas del IVA, verdaderas cuestiones, pero también la capa que tapa el fracaso de una política de producción de las *major-companies* basada esencialmente en la reedición de los fondos de catálogos de un soporte a otro (vinilo, CD, etc.). Tal incapacidad para anticipar las perspectivas del mercado es también la explicación de la supuesta "crisis del disco" que los medios de comunicación intentan vendernos actualmente.

Los directores de producción de las *majors*, pese a sus diplomas, pueden ser a veces mediocres hombres de negocios, y no hay ninguna justificación para que utilicen el argumento de la "excepción cultural" (o incluso de la "diversidad cultural") para palear su ineeficacia económica, ligada frecuentemente a su incapacidad de inversión en el campo de la Investigación y del Desarrollo. Pero posiblemente esta omisión revela también en cierto modo, la capacidad del sector privado para hacer pagar a los poderes públicos (quizás sin que éstos lo sepan) tal Investigación y Desarrollo.

4. Excepción cultural y ordenación territorial

Con el transcurso de los años y de los mandatos se ha desarrollado en nuestro país una cómoda confusión entre "excepción cultural" y "ordenación del territorio", una especie de basto maquillaje para encubrir la falta de doctrina, una bula protectora para evitar encarar abiertamente las cuestiones relativas a la sociedad del espectáculo, a la "festivalización de la cultura", a la prevención de los conflictos, a la identidad cultural, etc.

Así que hemos preferido hacer una malla muy costosa en el territorio nacional con diferentes objetos arquitectónicos más o menos armoniosos y más o menos útiles. No hace falta decir que no son esos objetos como tales lo que hay que criticar. Lo que cuestionamos es su mediocre nivel de integración en lo que debería ser una política cultural armoniosa.

De esta manera, en las proximidades de una gran metrópolis regional, encontramos seis salas de espectáculo de gran capacidad, construidas con dinero público, todas compitiendo en términos de programación y cerradas a las propuestas artísticas locales, exactamente al mismo tiempo en que, en la metrópolis misma, el entramado de pequeñas salas de proximidad se degrada inexorablemente. Nadie se atrevería a cuestionar lo que en verdad quiere decir esta curiosa manifestación de la excepción cultural a la francesa. Aumentamos nuestro parque de material, de entrada ya muy confuso, con todos sus centros nacionales, sus escenarios nacionales, sus SMAC, sus CAC, sus CNAM, etc., añadiendo "polos de excelencias", "nuevos territorios del arte", etc.

Las formaciones de personales afectados padecen la misma confusión, y presentan una multicapa de DESS, de masters, de certificados, muchos de los cuales son incompatibles (al menos a nivel europeo), o incluso contradictorios. Peor aún... este modelo es el que exportamos (principalmente a países de modestos recursos que sin embargo no tienen los medios para permitirse este mismo género de excesos). Contribuimos así a crear, en el extranjero, los mismos elefantes blancos, una ópera por aquí, una red de casas de la cultura por allí, en perjuicio del desarrollo cultural local, del comercio cultural independiente local, de la eclosión de élites culturales lo-

cales. ¿Cómo "vender" la excepción cultural al Congo, a Mali, a Mozambique, si difícilmente podemos hablar en estos países, por razones evidentes, de Casas de la Cultura, de conservatorios y escuelas diversas, de óperas, de grandes museos, de bibliotecas, de mediatecas, etc.? ¿Acaso esperamos mantener en nuestras antiguas colonias cierta dependencia respecto a nuestra "ingeniería cultural" frente a cualquier otra, una especie de coto privado de la excepción cultural francesa?

No se trataría entonces de un combate noble, sino de una lucha de influencias, comprometiendo, sea como sea, y cualquiera que sea el vencedor, la emancipación cultural y política de los "beneficiarios". Todo esto favorece evidentemente la extensión de la industria del Ocio. De paso, no podemos evitar preguntarnos qué se hace en otras regiones de Europa y del mundo.

¿Sabemos qué se hace fuera de nuestras fronteras? ¿Dónde están los documentos, los estudios, las cifras? ¿Les hemos prestado la menor atención alguna vez? ¿Quién conoce, en Francia, las políticas culturales de proximidad puestas en marcha en Cataluña, en Flandes, en Glasgow, en Praga, en los países escandinavos, o por ejemplo en Italia, o incluso (¡¡provocación última!!!) en ciertas colectividades territoriales de América del Norte, a veces más avanzadas que las nuestras? Cada una pone en práctica elementos de excepción de tratamiento, a diferentes niveles, y con diversos métodos, pero con objetivos a menudo comunes. Confrontar esas experiencias nos parecería una de las prioridades positivas de esta ineluctable globalización.

5. Excepción cultural y "buen gusto"

¿Es excepcionalmente bueno consumir un máximo de objetos culturales, y si es así, qué cantidad?

Después de treinta años de ingestión casi obligatoria de alimentación cultural, estamos ahítos de este consumo. Tenemos ganas ahora de escuchar nuestra "cultura" interior.

Uno también se da cuenta en seguida de que, para conseguir esto, hacen falta herramientas específicas, tiempo... Uno se da cuenta de que si aquella se limitara al recuerdo de un único libro (o disco, o imagen), esto no significaría que se es automáticamente menos culto que un académico, al igual que no se puede decir de un indio amazónico que no es culto porque no dispone de ninguno de nuestros soportes/objetos culturales occidentales habituales.

Por el contrario, la necesidad de adquirir grandes cantidades de objetos culturales implica automáticamente un orden de importancia, un sistema de selección y de recomendaciones autorizadas basadas en la noción de buen gusto, lo que inevi-

tablemente refuerza el gran retorno (¿pero alguna vez acaso han desaparecido?) de las nociones de cultura burguesa, de cultura de élite. El buen gusto reina, según sus códigos no escritos, sus "pseudo-intuiciones", a través de los estados de ánimo de sus comunicadores, siempre más o menos subordinados al poder, a pesar de lo que digan.

Como no parece que pueda expresarse de otro modo que no sea por la adquisición o el consumo de objetos, ya sean baratos o extremadamente caros, se comprende muy bien hasta qué punto esta definición de "buen gusto" resulta un elemento indispensable para el control de las masas y de los mercados. Y ese buen gusto triunfante relega sistemáticamente (según el síndrome del "pintor de domingo") las prácticas culturales autodidactas al rango de "educación popular", entendida por esta élite (y sólo por ella) como un término negativo, una anti-etiqueta de calidad. Incluso se dice que los aficionados le quitan el pan a los profesionales... ¿Fuera el arte naïf, las músicas no cultas?

Debemos decir aquí que todo lo que el buen gusto burgués declara respecto a la mediocre televisión popular (es cierto, verdadero caldo de cultivo de un retorno neo-fascista) escamotea a buen precio un cierto número de cuestiones, apenas secundarias, relacionadas con el derecho a la toma de palabra, el derecho a la creación. En efecto, mucho más que su revoltijo heteróclito o su vulgar calidad de fabricación, lo que es totalitario en la cultura televisiva de masas, es lo que ésta implica de prohibición de interactividad, de pasividad del consumidor. Y ello es, por supuesto y ante todo, un asalto a los derechos culturales. Pero, de manera estrictamente idéntica, se tratará del mismo caso en el consumo de nuestras grandes ceremonias culturales "de buen gusto", ya sean dedicadas al teatro, a la ópera, a la danza contemporánea, a las grandes agrupaciones artísticas destinadas a los "jóvenes".

La política francesa de la llamada excepción cultural ha abierto paso generosamente al ultraliberalismo más arcaico y menos artístico que existe.

Tanta pasividad como renuncia... Incluso la cadena ARTE, desmarcándose de la mediocridad generalizada por la calidad regular de su programación, puede sin embargo mostrarnos insípidas series europeas pretenciosamente co-producidas con dinero público, cuyo "buen gusto" es, cuando menos, cuestionable. Y en lo que se refiere al mecanismo de "excepción cultural" que ha permitido producirlas, es lícito pensar que no hay pruebas de que exista una relación automática de causa-efecto entre este mecanismo y la finalidad "artística" de la obra.

Es más excitante constatar que, desde que se reemplaza la noción de consumo de productos culturales por el trabajo sobre la expresión cultural de los pueblos, esta noción de "buen gusto único y etiquetado" se atenúa, hasta el punto de desaparecer a veces.

En un aparte, y para concluir este capítulo, una precaución elemental se impone: no es muy original, pero quizás sea útil, recordar aquí que "moda" y "buen gusto" no tienen una misma procedencia. Cuando es creativa, iconoclasta, la moda comienza por emanciparse del buen gusto. Sigue un mecanismo de creación imprevisible, incontrolable y refrescante. La etapa siguiente, el mercado de la moda, su explotación, es precisamente el momento en el que esta pulsión anarquizante retorna lógicamente a la fila, hasta que otra la adelante a su vez.

Esta respiración vital no es insana, evidentemente, pero conviene que los roles no se confundan, y que se diseñe claramente para cada uno, poderes públicos o mercados privados, su espacio de intervención. Esa es desde luego la idea que nos hacemos del objetivo de una política cultural.

Como conclusión, son numerosas las pistas de trabajo aptas para restituir alguna oportunidad de éxito a esta cuestión prioritaria que constituye un tratamiento excepcional de la Cultura, para conferirle una cierta coherencia estratégica. Podemos agruparlas según tres escalas territoriales, subrayando que no proponemos aquí un orden de prioridad, al tratarse de una lista de acciones que deben ser lo más concomitantes posible:

1) A nivel nacional, lanzar un debate de fondo sobre los motivos y los objetivos de esta excepción cultural, y después en función de este debate, reformar los grandes ejes de nuestras políticas culturales. Ampliar ese debate al conjunto de la población, más allá de las corporaciones.

Implicar al sector educativo, actor principal del desarrollo cultural, sobre el papel del arte en las carreras de adquisición de conocimiento.

Sensibilizar al sector económico del impacto a largo plazo de políticas culturales de calidad.

El fracaso de precedentes tentativas de este género se evoca a menudo para justificar la ausencia actual de progresos en este sentido. Esto no puede entenderse evidentemente como un archivo cerrado, dado que los errores pasados deben ser considerados de manera constructiva. Las colectividades territoriales en particular, pero también las agrupaciones ciudadanas, las redes culturales locales, etc., deberían tomar la iniciativa de tales foros.

2) Ampliar el debate más allá de las fronteras del hexágono, asegurar a nivel de derecho la cuestión de la inscripción de la cultura en el proyecto comunitario, pasando por la cuestión de los estatutos profesionales del sector. Convendrá entre otras cosas apoyarse en las redes culturales profesionales, en las confederaciones sindicales, en las comisiones institucionales *ad hoc*.

Convendrá sobre todo, en estos tiempos de elecciones al Parlamento Europeo, llamar a nuestros futuros candidatos elegidos a hacer un debate de calidad, preparado con conocimiento de causa.

3) A nivel de las instituciones internacionales, contribuir a promover un debate sobre el papel de la cultura en las relaciones internacionales, en las responsabilidades compartidas por los estados.

Una de las tácticas posibles, que ha probado recientemente su eficacia, es la del acercamiento de la acción cultural al trabajo de prevención de conflictos, o incluso al trabajo de reconstrucción de la sociedad. Pero hay otras.

Este tipo de acciones de sensibilización sólo puede llevarse a cabo gracias a plataformas constituidas con vistas a las acciones señaladas arriba.

En cualquier caso, hay que ser conscientes de que cada día perdido es un día ganado para la desagregación de políticas culturales dignas de tal nombre, y, en consecuencia, para el empobrecimiento cultural de nuestras poblaciones.

Esta "ralentización de las partículas del saber" sólo puede conllevar, a un plazo más corto de lo que uno se imagina, un enorme costo económico y humano. Los que hoy, demandando una visión pragmática, imponen sin discernimiento talas selectivas a los presupuestos públicos no comerciales, deberán responder de su despilfarro intelectual, a fin de cuentas desastroso sobre el plano económico. Los que, hoy, bajo pretexo de excelencia artística, despojan a grupos enteros de población de sus derechos fundamentales de expresión, deberán explicar su concepción de la democracia.

Defender una cierta idea de la excepción cultural, es invertir "ecológicamente", en el sentido estricto de la palabra, en un bienestar social lo más ampliamente compartido. Es también restituir al artista su precioso deber de transcendencia, esta distancia que todos necesitamos para afirmar nuestras elecciones.

Ferdinand Richard
IFOREP EDF/GDF
Traducción: Juan Manuel López

ASPECTOS GENÉRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN CULTURAL¹

David Casacuberta y Ángel Mestres

0. A modo de introducción

Una de las misiones de los gestores culturales es la de contribuir a que las organizaciones y los territorios estén en condiciones de asumir los retos que tienen planteados. Si hablamos de territorios: el desarrollo económico, la cohesión social y el equilibrio territorial son factores prioritarios para garantizar no sólo el bienestar social sino la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

¿Cuáles son estos retos? Generalmente son retos que van ligados a la velocidad, y me explico. No se trata de analizar los riesgos que supone cualquier cambio, sino que además estos suceden a un ritmo vertiginoso.

Cualquier organización o territorio vive pendiente de dos grandes grupos de cambios:

a) Cambios del entorno:

¿Cómo se produce la riqueza? O incluso antes deberíamos definir ¿qué entendemos por riqueza?

Conocer los límites intrínsecos del desarrollo de los territorios: límites de los transportes (de personas o de mercancías), movilidad interna, límites financieros y de coste de funcionamiento de los sistemas, límites ecológicos. Y también la dificultad de afrontar la pérdida de identidad de las personas que habitan en un territorio.

Esta última es fundamental para la integración social y la capacidad de comprensión y adaptación del entorno.

b) Cambios en el sistema productivo:

Es necesario producir no sólo cantidad, sino con calidad y además de forma personalizada. La capacidad de I+D+i es la principal herramienta de las organizaciones y los territorios.

Estos cambios que, repito se desarrollan a velocidades sorprendentes, además están inmersos en los procesos (positivos y negativos) de la globalización. Si a finales del siglo XX era importante la internacionalización de las organizaciones/territorios, a principios del XXI es una condición necesaria pero no suficiente. No se trata de "vender lejos", se trata de entender que el sistema financiero, el diseño, la producción, el marketing, la publicidad, el software... son elementos que trabajan a escala mundial.

Castells en su famosa trilogía sobre la sociedad de la información hace una buena reconstrucción de este proceso, indicando todos los condicionantes implicados en el proceso de globalización, de cómo la transformación de la sociedad industrial a la sociedad de la información no es meramente, ni siquiera principalmente, una transformación tecnológica, sino una transformación total, que implica, especialmente, grandes transformaciones en los procesos de organización y planificación.

En la misma línea, Kevin Kelly en "Nuevas reglas para la Nueva economía" nos convenció de cómo la economía basada en la información no implica cambios en las organizaciones relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, sino en cualquier organización, desde la agricultura a la construcción, pasando claro está, por la cultura. La exposición Voces, dentro del marco del Forum de las Culturas, sería un claro ejemplo.

Las ciudades están en competencia (las sedes principales de las primeras 500 empresas a nivel mundial se distribuyen en tan sólo 11 ciudades). Las decisiones cada vez se toman en nodos de esta red mundial, y dichos nodos cada vez están más concertados y a su vez más alejados del poder local. Y en último lugar nos encontramos delante de una situación de crisis de convivencia que hace más necesario el papel del Estado para garantizar perspectiva de futuro para amplios sectores de la población, especialmente en los territorios periféricos.

Otro ejemplo claro lo tenemos en el cada vez mayor número de exposiciones, eventos, y encuentros de arte digital, donde la movilidad de artistas, comisarios, e incluso público está cada vez más potenciada. Un buen ejemplo es el *Festival Art Futura*, que se organizó de forma simultánea en diversas ciudades españolas y que incluso organizó una fiesta transoceánica en la que Djs y Vjs del Canadá transmitían música e imagen en directo utilizando las conexiones de alta velocidad de Internet II.

Observar lo anteriormente dicho a través de la lente de los estudios culturales nos permite en palabras de Miller y Yudice: "concebir maneras innovadoras de comprender la circulación de textos, cómo se privilegian ciertas formas de expresión cultural y con qué consecuencias, y hacerlo de tal modo que sea posible tanto subrayar como contrarrestar las desigualdades de una sociedad determinada. Desde una perspectiva ideal, la ciudadanía puede ser algo más que una colección de derechos (routinariamente denegados a muchos sujetos). La ciudadanía puede ser el lugar para consolidar una crítica en principio de los acuerdos sociales, para trascender las estructuras existentes de la economía y del gobierno vinculándolas a los movimientos sociales. La cultura ha sido, indudablemente, un lugar clave de crítica para aquellos excluidos de las recompensas de la modernidad, y sus semillas políticas deben ser cuidadas por quienes aún tienen la esperanza de un futuro progresista".²

Estos cambios no deberían asustarnos, todo lo contrario. Debemos verlos como posibilidades de crecimiento. Antes de nada, sin embargo, hay que evitar una trampa común: suponer que toda la diferencia radica en el acceso y uso de software. Se trata de un error común que ha llevado a muchas organizaciones culturales a fallos, a veces estrepitosos. Tan importante como las herramientas es disponer de planes y estructuras organizativas que permitan utilizar esas herramientas de una forma coherente y que estén realmente adaptadas a la cultura de la entidad. Es muy común ver organizaciones que se esfuerzan por "adaptarse a las nuevas tecnologías", sin darse cuenta de que la posición correcta es exactamente la contraria: las TIC son increíblemente plásticas, adaptables a muchos contextos diferentes, son ellas las que se han de adaptar a nuestra organización.

Para terminar esta introducción podemos cerrarla con el siguiente aforismo de Jorge Wagensberg:

"La incertidumbre empuja hacia la uniformidad global, pero es, con frecuencia, la única esperanza para el nacimiento de una innovación local".³

Delante de esta incertidumbre sólo nos queda pensar estratégicamente, y este pensamiento estratégico se impone como más necesario a medida que las organizaciones y los territorios son más complejos.

1. Qué conseguimos si somos capaces de definir y aplicar una estrategia cultural

A continuación identificaremos un conjunto de ideas clave que son necesarias para analizar la validez de los planes estratégicos en cultura (tanto a nivel organización como a nivel territorio).

- a) Un plan estratégico implicará a los principales actores con capacidad de decisión del sector cultural, siendo a su vez una condición necesaria para lograr una estrategia creíble, y posibilitar al mismo tiempo la gestión estratégica en el día a día de los diferentes gestores culturales.
- b) Un solo proyecto que aúna esfuerzos y articula la acción de todos los actores, consiguiendo un dinamismo del sector cultural absolutamente necesario para la calificación y la innovación de las diferentes acciones.
- c) Se estimula la participación al tiempo que se priorizarán criterios, objetivos y proyectos realmente necesarios e importantes.
- d) En cultura se debe priorizar las acciones que suponen la integración social.
- e) La visión estratégica sobre el futuro permitirá la movilización de voluntades de los diferentes actores públicos y privados. Un diseño de posibles escenarios significará crear espacios de diálogo entre los actores del cambio: agentes económicos y sociales.

- f) Un plan estratégico debe tener un criterio selectivo. Debe considerar aquellas acciones que son necesarias, de las que son urgentes y de las que son posibles.
- g) La estructura metodológica de los planes estratégicos supone un mayor rigor en la identificación de las decisiones a tomar, dando al mismo tiempo mayor viabilidad. No pocas veces hemos podido escuchar a agentes culturales, que no quieren entrar en la planificación estratégica, considerar como lo único fundamental la imaginación -se refieren a la suya- para crear nuevos proyectos, o tener intuición -también la suya- para saber qué proyecto es estratégico y cuál no lo es (Pascual, 1999).

Y también podemos acabar este apartado con una cita de Wagensberg (2002):

"Un plan es necesario aunque sólo sea para desviarse de él".

2. Cinco perspectivas según Mintzberg de entender la estrategia

Ha llegado el momento de caracterizar el concepto de estrategia. ¿Qué entendemos por estrategia? Seguramente muchas respuestas incluirían la palabra PLAN, si a continuación nos preguntamos sobre lo que hemos hecho en nuestro lugar de trabajo durante los últimos años seguramente lo que me describáis a continuación no tiene nada que ver con un plan: improvisaciones, cambios, renovaciones, revisiones... Por tanto cuando hablamos de estrategia estamos hablando de PATRÓN. Un patrón no es más que una coherencia de conducta en el tiempo.⁵

Para otros intentar desarrollar una estrategia es básicamente buscar una POSICIÓN/PERSPECTIVA. Es decir la primera se basa más en una ubicación, insistiremos más adelante en este concepto. Pero la perspectiva es una "forma de mirar hacia dentro (al interior de la organización) y hacia arriba (hacia la visión principal de la organización).

Una posibilidad de analizar este concepto de "estrategia" es a partir de los conceptos de "estrategias premeditadas" y "estrategias emergentes". La estrategia final, la estrategia "realizada" podríamos decir, no es nunca resultado simplemente de la estrategia que uno ha proyectado y que ha decidido llevar a cabo -la estrategia premeditada- sino que por un lado hay una parte de la estrategia premeditada que no podemos realizar, y que se abandona y por otro, los inevitables cambios van a hacer que nos replanteemos cosas, aparezcan objetivos nuevos, con lo que aparece una nueva estrategia, la emergente, que combinándose con la premeditada nos genera finalmente la estrategia final.

En último lugar la estrategia no deja de ser una estratagema, una maniobra realizada con la intención de burlar a un competidor o a un oponente. Como comentan los autores de *Funky business*⁶, el hecho de ser capaz de hacer un *dribbling* a un

ponente o a una situación determinada es sin lugar a duda una forma de entender la estrategia.

Y terminamos este apartado con la correspondiente cita de Wagensberg:

"Un museo de la ciencia necesita ganar prestigio con sus exposiciones para así ser creíble en sus actividades".

3. Una primera definición como punto de partida

El filósofo de la ciencia Jesús Mosterín acostumbra a empezar sus conferencias diciendo, irónicamente, que cuando uno no sabe cómo empezar una charla, lo mejor es iniciarse con la etimología de la palabra, que ofrece un hilo conductor para presentar el concepto. Siguiendo su consejo, empecemos por la etimología de "estrategia". Como tantas, es una palabra que viene del griego, y es la combinación de dos términos: *Stratos* (ejército) y *ego* (aquí en el sentido de líder). O sea, alguien capaz de liderar grandes cantidades de personas para algo tan planificadamente complejo como un ejército. O, dicho de otra forma, la aplicación cotidiana de los principios básicos de la estrategia militar, en un sentido amplio, desde luego, obviando cosas como el uso de armas y el combate cuerpo a cuerpo, para sobreponerse a los competidores e imponerse en un mercado.

En ambientes más pacíficos, el plan estratégico, uno de los planes más importantes, ha de entenderse como un documento ambicioso, que exprese la estrategia de liderazgo de la organización.

Más específicamente, un plan estratégico ha de contener como mínimo las siguientes entradas:

- a) Declaración de misión.
- b) Listado de objetivos prioritarios, convenientemente jerarquizados.
- c) Descripción de acciones, indicando siempre con qué recursos se cuenta para esas acciones.
- d) Agrupación de las acciones en función de su importancia para el plan estratégico, separándolas en necesarias, urgentes y posibles.
- e) Enlaces a los planes operativos a corto y largo plazo.

Este documento tiene como función principal proporcionar a la organización una dirección global y posibilitar la coordinación de acciones a largo plazo. El plan estratégico funciona como mapa del territorio, indicando qué debemos en cada momento. Tampoco hay que olvidar la cuestión de la "estrategia emergente" que mencionábamos en el apartado anterior. Un plan estratégico no puede ser totalmente rígido especificando cada acción, pues sería un plan absolutamente inviable. Ha de ser fle-

xible, posibilitando un abanico de decisiones. De alguna forma, el plan estratégico ha de mediar entre el modelo que hemos hecho de la situación, y de la situación real, intentando negociar un punto medio entre lo previsible -que no es necesariamente lo mejor- y lo deseable -que no siempre se va a poder conseguir-. En un proceso de teoría de juegos, el buen plan estratégico permite maximizar resultados, consiguiendo el mayor número de objetivos deseables que entran dentro de lo posible o previsible.

Ello se consigue básicamente de dos formas, por un lado, vigilando las debilidades o cuellos de botella que la realidad nos plantea, buscando soluciones lo más eficaces posibles, y por otro, estudiar cuidadosamente las potencialidades para el desarrollo, intentando evitar que pasen desapercibidas y aprovecharlas al máximo.

Un plan estratégico no ha de ser incompatible con la imaginación. De ahí la necesidad de evitar las excusas que tantas veces hemos podido escuchar a los agentes culturales, que mencionamos en el apartado anterior.

Para cerrar esta sección, presento esta definición de Porter que me parece concisa y de un gran valor para entender el concepto de estrategia: "Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto diferente de actividades".

Las decisiones se toman en nodos cada vez más concertados y a su vez más alejados del poder local.

4. Escuelas, algo más que tendencias

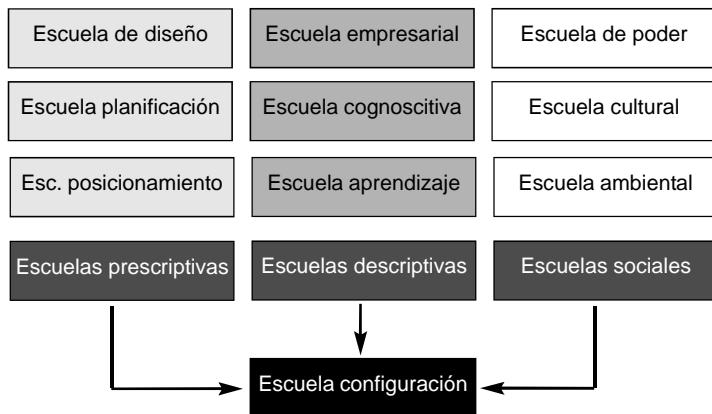
En la última década ha sido frecuente encontrar diferentes procesos de elaboración de planes estratégicos -centrados en el ámbito cultural o generalistas con su correspondiente apartado cultural-. Todos los planes "bebén" de la fuente teórica de los modelos anglosajones de planificación estratégica. En esta sesión se me pide que hable de los aspectos genéricos y conceptuales de la GE... parece que cuando hablamos de técnicas de gestión o de management siempre hay que hablar de lo último de lo último, de lo que está de moda, de lo que hay que probar. Yo por el contrario voy a exponer a continuación algunos elementos que definen las "fuentes" de cualquier planificación estratégica. Quiero volver a los orígenes por que me parece interesante hacer una reflexión que facilite una visión calidoscópica sobre la PE, no sólo para dar una visión panorámica sino para dar un abanico de posibilidades de elección de hacia donde orientar la elaboración de un plan estratégico. También debo comentar que en la parte final de mi ponencia, y si tenemos tiempo para ello no

podré evitar seguir la tendencia habitual y dedicar un apartado a "lo más nuevo" y dejaré sobre la mesa algunas propuestas más novedosas, quizás no tan académicas pero que a nuestro parecer complementan la visión que a continuación pasamos a desarrollar.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel desarrollan un interesante trabajo en su libro *Safari a la Estrategia* (ver notas bibliográficas) y resumen en diez escuelas las diferentes corrientes o propuestas disciplinares de elaboración de planes estratégicos. Lo cierto es que cuando hablamos de gestión (estratégica o no) estas diez escuelas, corresponden a diez visiones que podemos tener de la gestión y la actuación en las organizaciones. Intentaré describir algunos aspectos de cada una de ellas, aunque dado el tiempo de exposición y para facilitar el debate final solo citaré las escuelas que más influyen en el campo cultural.

En su texto, dividen las escuelas en tres tipos, prescriptivas, descriptivas y sociales. Dentro de las "prescriptivas" está la escuela de diseño, la escuela de planificación y la escuela de posicionamiento. Bajo el epígrafe de "descriptivas" encontramos la empresarial, la cognoscitiva y la del aprendizaje. Finalmente, dentro de la categoría de "sociales" está la escuela de poder, la cultural y la ambiental. A continuación pasaremos a describir las diferentes escuelas. Un esquema de la estructura puede consultarse en la figura adjunta.

Las escuelas de la estrategia



4.1. Escuela de diseño

Sigue siendo la escuela más influyente, su desarrollo se remonta a finales de los 50, principios de los 60, en MIT, aunque en 1965 aparece el libro *Política Empresarial*: texto y casos que fue el material más popular y que difundió esta escuela. El modelo descrito pone un especial acento en la evaluación.

El modelo de la escuela de diseño parte de combinar las evaluaciones externas e internas para desarrollar una estrategia común. La evaluación externa me permite establecer qué oportunidades -y también qué amenazas- establece el entorno, lo que debería permitirme establecer cuáles son los factores clave que garanticen una maximización de objetivos.

Por otro lado, la evaluación interna se dirige hacia dentro, a la organización misma, permitiéndome detectar qué virtudes y qué debilidades muestra, para así establecer las competencias características. Combinando los factores de éxito para maximizar objetivos y las competencias clave puedo empezar a plantear mi estrategia. En esa estrategia hay que incluir igualmente la responsabilidad social así como los valores directivos de la empresa (cubriendo así los valores tanto interna como externamente).

Siguiendo el modelo de diseño, el siguiente paso es la evaluación y la elección de una estrategia, estrategia que finalmente aplicamos y convertimos en un plan estratégico.

¿Qué propiedades principales podemos detectar en la escuela de diseño?

Entre las ventajas, destacaríamos la posibilidad que nos ofrece de ser competitivos en el área que hemos escogido. Igualmente destacable es la coherencia del sistema, que nos permite seleccionar objetivos y políticas que no sean contradictorias entre sí. Igualmente es importante destacar que, dado el juego entre evaluación externa e interna, la escuela de diseño nos ofrece una estrategia con consonancia con el ambiente y permite reaccionar de forma rápida y eficaz a posibles cambios.

Aplicando un modelo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) podemos ver cómo el cambio es a la vez fuente de amenaza y oportunidad. Todo depende de cómo aplicamos nuestra estrategia. Así, cambios sociales, gubernamentales, económicos, competitivos, de proveedores o de mercado pueden ser la muerte de una organización cultural si no los ha previsto y no ha desarrollado una estrategia acorde. Por el contrario, con un buen plan estratégico, esos planes y oportunidades se convierten en oportunidades que pueden permitirnos abrirnos a nuevos mercados, transformar nuestros productos y ser más competitivos.

Como principal crítica a esta escuela, y sin entrar en otros aspectos que complementaremos cuando hablamos de las siguientes escuelas, sí que podemos citar que queda separada la formulación del plan estratégico de la aplicación (Mintzberg, 1999). De hecho podemos evaluar los diferentes planes culturales que tenemos a nuestra disposición y todos poseen un alto grado de cumplimiento de esta escuela. En general la escuela de diseño nos ayuda a ser capaces de conseguir un nivel alto de formalización del plan. Digamos que la escuela de diseño como tal está más centrada en el proceso que en el producto.

"Un buen ensayo empieza con un buen índice, justo lo último que se define en una buena exposición" (Wagensberg, 2002).

4.2. Escuela de planificación

Se puede analizar esta escuela como una visión ampliada de la escuela de diseño. Pero con más procedimientos, análisis formales y a todo esto se le añaden muchas cifras. Encontramos una extensa bibliografía de esta escuela. Pero de hecho siempre nos basamos en un conjunto de esquemas que guían al planificador, los diferentes esquemas pueden diferir en algunos aspectos, pero los componentes esenciales son:

- Fijación de objetivos.
- Verificación externa. Elaboración de pronósticos de futuro.
- Evaluación de estrategia (análisis de riesgo, valor para los accionistas).
- Puesta en marcha del proceso. Estrategias y subestrategias: jerarquización.
- Fijación de plazos.

El modelo Steiner, seguramente el más conocido y aplicado, parte de tres categorías básicas: premisas, planificación y aplicación + revisión. Las premisas nos dan un modelo sobre el que desarrollar la estrategia, que adopta la estructura de planificación. Sólo a través de un proceso de aplicación + revisión iremos mejorando la planificación y adecuándola a nuestras necesidades y objetivos, en un estilo que recuerda poderosamente al método empírico de investigación científica: plantear hipótesis y ver cómo se comportan en la realidad, readaptándolas a los resultados de los experimentos.

Las premisas contienen básicamente los objetivos de la organización, tanto socio-económicos como organizacionales, los valores de la dirección y una evaluación -que combina lo externo y lo interno- donde se establezcan oportunidades y problemas que genera el entorno junto a las virtudes y debilidades de la organización.

En la fase de planificación tendremos los planes de planificación estratégica propiamente dichos, los programas de medio alcance, y la planificación de corto alcance. En la fase de aplicación + revisión seguiremos los planes desarrollados en la fase an-

terior, cambiando nuestra organización de forma acorde, revisando siempre y readaptando los planes en función de lo que detectamos en el exterior.

Para valorar la escuela de planificación puede utilizarse la teoría de juegos y desarrollar una sencilla matriz de pagos. Tenemos dos preguntas y cuatro posibles resultados.

La primera pregunta es "¿La estrategia ha sido realizada con éxito?"

La segunda pregunta es "¿Hemos llevado a cabo lo que pretendíamos?"

En función de si respondemos sí o no a cada una de las preguntas tenemos los siguientes resultados:

Si hemos contestado sí a las dos preguntas nos encontramos ante un "éxito premeditado". Una prueba de que hemos planificado bien y que el mundo, de vez en cuando, tiene el detalle de adaptarse a nuestros modelos y planes.

Si hemos contestado no a las dos preguntas se trata de un fracaso total. No hemos sido capaces de seguir el plan y el resultado final no ha sido el esperado. Mejor volver a empezar de cero.

La cultura ha sido un lugar clave de crítica para aquellos excluídos de las recompensas de la modernidad.

Si hemos desarrollado bien la estrategia, pero no hemos conseguido lo que queríamos, estamos ante un "éxito emergente", no hemos conseguido lo que queríamos - lo cual es malo- pero hemos podido seguir el plan, con lo que sabemos qué ha ido mal y hemos aprendido algo, con lo que podemos mejorar el plan. Algo que no sucedía en el segundo caso.

Finalmente, si resulta que no hemos podido llevar a cabo la estrategia pero sí se ha conseguido lo que pretendíamos, seguramente por causalidad, hablamos de un "fracaso premeditado". Sabemos que nuestro diseño no es efectivo, ya que no lo hemos podido cumplir, aunque nos queda el consuelo de haber conseguido lo que queríamos.

La planificación estratégica entra hacia los años 80 en una crisis, que podemos resumir con los 7 pecados capitales de Planificación estratégica según Wilson:

1. Que planifiquen ellos.
2. Nuestra metodología ha de ir a un congreso.
3. Un diseño que no produce.
4. Qué emocionante puede ser crecer, aliarse, fusionarse.
5. ¿Damos suficientes vueltas a la estrategia escogida?
6. ¿Eso lo tenemos que aplicar a nuestra organización?
7. El futuro no es único, la planificación tampoco.

Y debemos llegar a la misma conclusión que el profesor Hayes: Los gestores no se quejan del mal funcionamiento de la planificación estratégica, sino por los aspectos dañinos de su funcionamiento correcto. Antes de acabar esta escuela podemos citar esta nota que salió publicada en un diario de Sudáfrica y recogida por Gimbel y Dakin en su libro *Management and magic*: "Antes de partir conviene conseguir un pronóstico metereológico, ya que las condiciones climáticas son extremadamente imprevisibles."

4.3. Escuela de posicionamiento

La escuela de posicionamiento parte de una serie de suposiciones básicas:

- 1) Entender la estrategia como una posición genérica, específicamente común y que son fácilmente identificables desde el mercado. A cualquier otra cosa, por útil que sea, no es razonable llamarlo "estrategia".
- 2) Un modelo de mercado desde las premisas de la competitividad y la economía -lo cual es aplicable también al mercado cultura-.
- 3) Una división de tareas en las que los analistas calculan las propiedades y resultados del modelo y el equipo directo controla las diferentes alternativas.
- 4) La posición se selecciona desde un modelo analítico, calculable matemáticamente.
- 5) Las estrategias de posicionamiento están ya premeditadas y en stock, no se han de improvisar. Aquí se reconoce la influencia de un libro clásico de estrategia militar: *El arte de la guerra* de Sun Tzu.

Por otro lado, sería erróneo suponer que la escuela de posicionamiento tiene un planteamiento fijo. De hecho se ha reconfigurado en diversas "oleadas". Si en una primera instancia calcaba conceptos militares de estrategia, como el ya mencionado clásico de Sun Tzu, se pasó de allí al llamado "asesoramiento imperativo", obtenido modelando las estrategias de grandes empresas industriales, pasándose de allí a propuestas más empíricas, como aparece en el modelo de estrategia de Porter, que potencia el análisis competitivo, las estrategias genéricas y la cadena de valor.

Veamos, como ejemplo, la idea de estrategia genérica de Porter. De nuevo, se trata de una matriz de pagos, con dos preguntas y cuatro posibilidades.

La primera pregunta refiere a la ventaja competitiva, y nos permite escoger entre reducir costes o diferenciar el producto. La segunda pregunta refiere al alcance competitivo y permite elegir entre un blanco u objetivo muy amplio e indiferenciado o bien uno estrecho y más detallado.

Si apostamos por menor coste y blanco amplio seremos los líderes del coste. El "todo a cien" de la gestión cultural.

Si apostamos por la diferenciación y blanco amplio, nuestra apuesta deberá apuntar a la diferenciación. Nadie trabaja como nosotros y tenemos una oferta amplia. Seremos los *underground* de la gestión cultural.

Un blanco estrecho con un menor coste nos obligará a una concentración de costes. Ya no somos líderes de coste, pues nuestro público es más estrecho, pero podemos ser algo así como el gestor *fanzinero*, con un producto de bajo coste dirigido a un público concreto.

Finalmente, un blanco estrecho con una diferenciación, nos obliga de nuevo a la concentración, pero muy diferenciada. Algo así como una *glamourosa* revista de tendencias, no para cualquiera.

Resumiendo, la escuela de posicionamiento nos pone delante de una disyuntiva interesante: o bien me quedo en casa, haciendo modelos analíticos y calculando, o bien salgo de casa, me doy una

vuelta e intento aprender de lo que pasa en el mundo. Para la escuela del posicionamiento, lo más importante es lo primero, construir modelos, adoptando una posición más racionalista, considerando que lo segundo es menor. De nada me sirve aprender si no tengo un buen modelo analítico detrás que me permita adaptar lo que aprendo. Hacen suya esa vieja máxima de Leibniz del "no discutamos: calculemos". Los críticos a esta escuela resumen su postura en el siguiente texto: "Las oportunidades de encontrar estrategias innovadoras no surgen de análisis estériles y manipulación de cifras; provienen de experiencias novedosas, capaces de crear la oportunidad para que aparezca una nueva idea". Todo y esta crítica desde nuestra visión creemos que deberíamos de ser capaces de incluir algunas de las herramientas de Porter en la planificación estratégica en cultura, la gestión cultural necesita más herramientas de tipo analítico, robustas y que supongan parámetros de orientación en la toma de decisiones. No para que nos limiten la acción estratégica sino al contrario para que nos amplíen y fundamenten nuestra perspectiva.

Quizás estamos ante una escuela que nos aporta poco a la planificación estratégica.

"Interdisciplinariedad: La naturaleza no tiene la culpa de los planes de estudio y de los proyectos de investigación de las escuelas y universidades" (Wagensberg, 2002)

4.4. Escuela empresarial

El aspecto más relevante a destacar de esta escuela es que aporta el concepto de visión. Puestos a elegir entre quedarse en casa o salir, los defensores de esta escuela están más bien por tomar el aire. En esta escuela se potencia la figura del líder y su experiencia personal, no modelizable, como guía central de la estrategia.

Como decíamos, el concepto clave es "visión". Más específicamente, una visión en perspectiva, un modelo mental de la estrategia en la que el líder ejerce el papel clave. Este pone intuición, criterio, talento, capacidad y percepción para gestionar una visión que ha de motivar y dirigir a los colaboradores en la consecución del plan estratégico y en maximizar los objetivos.

Hablamos por tanto de una escuela basada en el liderazgo como acción personal, una escuela que huye de métodos -sobre todo métodos analíticos al estilo de la escuela de posicionamiento- para establecer un método más individualista, basada en la intuición.

Uno de los autores más significativos de esta escuela es el filósofo y economista Joseph Schumpeter, autor que defendía que "el motor que mantiene en marcha el capitalismo, y el conductor de la máquina es el empresario". Y añadía: ¿Qué hacen los empresarios, "llevan a cabo nuevas combinaciones"?

A partir de esta concepción, podemos describir algunas de las características clave de esta escuela, de las que destacaríamos las siguientes:

- Planes estratégicos dominados por la búsqueda de nuevas oportunidades.
- Desarrollo de la organización de una forma centralizada, basada en el poder personal del líder.
- Defensa de transformaciones significativas -saltos cuánticos- delante de la incertidumbre.
- El crecimiento como objetivo básico.

A la hora de plantear la metodología, destacaríamos los siguientes principios:

- Estrategia como modelo mental en la cabeza del líder, transmitible como "visiones".
- Proceso no formalizable, ya que depende de una serie de habilidades no verbales, semiconscientes del líder, basadas en su experiencia e intuición.
- El líder es el responsable último, y tiene la última palabra en todo lo que sea la apli-

- cación o la transformación de la estrategia para adaptarse a los posibles cambios.
- Sólo es posible en una organización altamente maleable y que sea muy simple. En caso contrario es un planteamiento destinado al fracaso.
 - Funciona mejor en una posición de mercado que esté muy acotada y con poca competencia.

Podemos acabar con una cita del creador de Virgin, que sería el paradigma de gestión estratégica de la escuela que nos ocupa:

"No he dependido de otros para hacer encuestas o investigación de mercado, ni tampoco para desarrollar grandes estrategias. He adoptado la opinión de que la mejor manera de reducir el riesgo para la compañía es participar personalmente en lo esencial del nuevo negocio".⁷

4.5. Escuela cognoscitiva

Un equipo de investigadores a finales de los 80, principios de los 90, se planteó que si se quiere investigar en las diferentes tendencias de planificación estratégica, esta investigación debería basarse en: "entender el proceso de planificación estratégica en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva". Realmente varios estudios (Reger y Huff; Bogner y Thomas) llegan a algunas conclusiones interesantes:

- a) La mayoría de estrategas son autodidactas. Desarrollan su conocimiento a partir de la experiencia directa.
- b) Unos argumentan que el proceso de conocimiento se encamina hacia producir una película objetiva del mundo.
- c) Por el contrario, otros consideran el proceso absolutamente subjetivo: la estrategia pretende interpretar el mundo.

Todo este proceso puede reagruparse en las siguientes premisas:

- Crear estrategias es básicamente, construir modelos mentales siguiendo una serie de procesos cognitivos dirigidos por el estratega.
- Una estrategia es básicamente una perspectiva que permite orientar la organización hacia una dirección específica. En ese sentido, viene a ser como un mapa, esquema o marco conceptual.
- El entorno aparece visionado como algo transformable, enmarcable y reconstruible para adaptarlo a nuestros planes y objetivos.
- La estrategia no puede ser un mero concepto sino una perspectiva. Si la dejamos en mero concepto, en primer lugar será difícil de conseguir y en segundo lugar el resultado final no será ni óptimo ni demasiado fiable.

Quizás estamos ante una escuela que nos aporta poco a la planificación estratégica. Aunque si leemos el libro *Crónica de una seducción*⁸ llegaremos a la conclusión que es la escuela más dominante en muchas de las áreas de cultura de muchas administraciones y empresas.

Sirva la nota siguiente de ejemplo de lo que supone este libro como ejemplificación de esta escuela:

"De hecho merece la pena preguntarse dónde se halla ubicado Bilbao en el mapa de la estrategia global de Krens. A pesar de todas las diferencias, me dijo, 'Bilbao es Iberia'. Para añadir: 'como tal, Bilbao es una ventana a América del Sur'. Esta referencia al 'Sur' no fue casual; acababa de mostrarme un mapa del mundo y de notar la diferencia global Norte/Sur."⁹ Y más adelante añade Krens: "Olvidaos del dinero y yo os daré el futuro".

4.6. Escuela de aprendizaje

En 1959 Charles Lindblom publicó un libro titulado *La ciencia de salir bien a pesar de las torpezas*, este autor sugirió que "la creación de políticas (gubernamentales) no es un proceso ordenado y controlado sino desorganizado, donde los implicados tratan de hacer frente a un mundo demasiado complejo para ellos".

Es interesante la aportación de esta escuela en varias líneas de trabajo, pero me gustaría destacar un apartado que merece una reflexión. ¿Cuántos documentos de planes estratégicos hemos leído? ¿Cuántas organizaciones (administraciones, fundaciones, empresas...) han elaborado planes estratégicos? Los autores de esta escuela centran su reflexión en cómo se crean las estrategias no en cómo se formulan, difunden... si como dice Tom Peters sólo un 10% de las estrategias formuladas llegan a ser aplicadas. Por tanto hemos de reflexionar:

Estrategas:

"Tontos, si tan sólo apreciaran nuestra hermosa estrategia..."

Tontos:

" Si los estrategas son tan inteligentes, ¿por qué no formulan una estrategia que nosotros, los tontos, seamos capaces de aplicar?

Más específicamente, éstas serían las premisas centrales de la escuela del aprendizaje:

- Crear una estrategia no es un proceso definido y estable. Es más bien un proceso de aprendizaje, donde formulación y aplicación van siempre de la mano. Como afirma un refrán inglés: "Creamos las reglas a medida que jugamos".
- Quien aprende no es simplemente el individuo: sobre todo aprende la organiza-

ción, el sistema colectivo, que tiene muchos estrategas en potencia que muchas veces son relegados al olvido por parte de la dirección.

- La función central del aprendizaje es darle un sentido a las acciones estratégicas que desarrollemos.

- La función central del líder es administrar este proceso colectivo de aprendizaje, atento a la aparición de posibles nuevas estrategias.

- El método general es como sigue: primero especificar una serie de patrones que codifiquen el pasado. Despues se desarrollan los planes de futuro y, finalmente, establecer las perspectivas que orienten la conducta general y el proceso regenerador de aprendizaje.

A partir de esta escuela, podemos hacer una clasificación de estrategias: planificadas, empresarial, ideológica, paraguas, procedimentales, desconectadas, consensuales, impuestas.

Wagensberg también nos lanza un reto que podría estar vinculado a esta escuela: "La primera prioridad de un museo moderno de la ciencia no es enseñar, ni aprender ni formar, ni informar, ni proteger el patrimonio..., aunque nada de eso esté prohibido".

4.7. La escuela de poder.

Mintzberg usa la palabra poder para describir el ejercicio de la influencia no sólo económica.

La siguiente cita de George Eliot (en *Felix Holt, The Radical*) creo que expresa mejor el concepto de la escuela de poder que cualquier análisis exhaustivo:

"Imaginemos lo que sería un juego de ajedrez si todas las piezas tuvieran pasiones e intelectos, más o menos pequeños y hábiles; si usted no sólo estuviera inseguro respecto a las piezas de su adversario, sino también un poco inseguro sobre las propias; si el caballo pudiera saltar a un nuevo escaque de forma furtiva; si el alfil, disgustado por sus movimientos, pudiera lisonjear a los peones y persuadirlos para que abandonaran sus puestos; y si sus peones, odiándolo porque son peones, pudieran apartarse de sus posiciones asignadas de modo que le hagan jaque mate de repente. Usted podría ser el más sagaz de los razonadores deductivos, y sin embargo resultar vencido por sus propios peones. Tendría especiales probabilidades de ser derrotado si, con arrogancia, dependiera de su imaginación matemática y observara a sus apasionadas piezas con desprecio".

En fin, nada más alejado del razonador perfecto de la escuela de posicionamiento...

Siguiendo esta plástica descripción de Eliot, podemos articular las dos premisas centrales de esta escuela:

Por un lado, la suposición clave de lo que hay detrás de una estrategia no es un modelo que parte de un mercado poblado de razonadores perfectos, sino de que las estrategias las modela la lucha por el poder y la acción política.

Por otro, el maquiaveliano -que no maquiavélico- concepto de que las estrategias que surgirán serán emergentes y no premeditadas, adoptando la forma de posiciones y "estratagemas", en el sentido de ser altamente contextuales, rehuyendo toda posición de modelización a largo plazo.

Dos conceptos clave en la ontología particular de la escuela de poder son micropoder y macropoder

Define el micropoder: se refiere al juego de la política dentro de la organización, especialmente en los procesos de *management* estratégico.

Y el macropoder se refiere al uso del poder por parte de la organización.

Para ilustrar esta escuela paso a continuación a transcribir la página 81 del libro Crónica de una seducción (Zulaika, 1997) que nos narra todo el proceso de construcción del Guggenheim en Bilbao como una compleja lucha de poderes y voluntades, jugando continuamente a la seducción del poder, tenemos un fascinante retrato de los principios de esta escuela:

"La casa del cuñado del Rey (Carlos Zurita, el Duque de Soria) es un piso en un palacete de fines del Siglo XIX con una impactante escalera de entrada...Pocas cosas podían impresionar a nuestro personaje tanto como la coreografía de la realeza Europea; Krens estaba impactado.

... El Duque tomó el relevo en la conversación con una intervención breve pero decisiva: ¿Usted sabe cuántas Haciendas hay en la Comunidad Europea? Usted creerá que hay una Hacienda por cada uno de los doce países europeos (estamos en 1991). Pues no, hay diecisésis. Están las Haciendas de los doce países, más Navarra, Vizcaya, Álava y Guipúzcoa.

... A Krens se le abrieron los ojos... ...al acabar la reunión felicitaron al duque por la labor que había hecho en animar a Krens a considerar seriamente Bilbao.

Pero el juego de seducción de doble filo estaba tomando vida propia... ... los reunidos en casa del Duque infravaloraban la capacidad de Krens para el reto que le proponían, sobre todo una vez que cayera en la cuenta que la razón principal por la que los vascos querían utilizarle era precisamente para darse a conocer en el mundo".

4.8. La escuela cultural.

Si la escuela de poder trata de la influencia de las artes políticas en el cambio interno y en la influencia de lobby en el externo, la escuela que nos ocupa se "concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica, resistiendo incluso en ocasiones al cambio" (Mintzberg, 1999)

En ese sentido, la escuela tiene un sabor a paradoja oriental, que encuentro que J. Clavell retrató acertadamente en su best-seller *Shogun*: "Todo es tan simple. Sólo has de cambiar tu concepto del mundo".

La escuela se basa principalmente, en la idea de vincular estrategia y cultura, estableciendo un elaborado feedback entre ambas. Esos vínculos se pueden capturar en las siguientes cuatro categorías:

- a) La influencia del estilo a la hora de tomar decisiones. No todo se reduce a la dimensión racional.
- b) La resistencia al cambio de las organizaciones como un factor clave para explicar el desarrollo de estrategias.
- c) Establecimiento de unos valores dominantes, en la organización y en el entorno, valores culturales, que faciliten el establecimiento de estrategias.
- d) El choque de culturas como motor de cambio, creador de riesgos y oportunidades.

"Cultura es información transmisible por vía no genética" (Wagensberg, 2002).

4.9. Escuela ambiental

Para esta escuela no importa tanto las decisiones que se toman como las condiciones que amplían o delimitan su alcance.

De nuevo, una caracterización de sus premisas nos ayudará a entender el planteamiento de esta escuela:

La primera es que la creación estratégica no ha de dirigirse tanto a la evaluación interna (debilidades y fortalezas de la organización) como la evaluación externa: es el ambiente, el entorno el que finalmente dictará cuáles han de ser nuestras estrategias.

La segunda es una devaluación de líder. Este ya no tiene la importancia que daba la escuela empresarial, sino que se convierte en una figura secundaria. Su función es sobre todo leer el entorno, estableciendo riesgos y oportunidades y conseguir que la organización se adapte.

Así, la escuela ambiental vendría a ser una especie de darwinismo aplicado a la creación de planes de estrategia: las buenas organizaciones, las que sobreviven, son las que se adaptan al entorno. Las malas no lo hacen y se acaban extinguiendo cuando alguna de las condiciones del entorno cambia.

Volvamos a Wagensberg, que conecta el concepto de vivencia con el de entorno, en un contexto similar a la escuela ambiental.

"Una vivencia es una interacción con el entorno, donde, por cierto, suceden vivencias de los demás en cuyos entornos, sea dicho, vivo yo". (Wagensberg, 2002)

De nuevo, Zulaika nos muestra cómo la gestión cultural puede transformarse radicalmente en función del ambiente en que nos encontremos, siendo esta cita un buen ejemplo:

"Bilbao no era Madrid, pero la falta de interés de los políticos de Madrid había sido contundente. Bilbao era también Europa, después de todo, y era aquí en Europa donde la gente seguía valorando el arte moderno muy por encima de sus compatriotas americanos, que podían entregarse tan fácilmente a cualquier *kitsch*" (Zulaika, 1997)

5. A modo de conclusión

No nos hemos dejado una escuela, de hecho he nombrado una décima escuela que Mintzberg llama de configuración. Es interesante resaltar, más allá de la obvia decisión de tomar lo mejor de cada escuela y optar por un eclecticismo, que aunque parece lo más lógico después de ver las diferentes tendencias, no debemos olvidar que una ciudad u organización tiene a lo largo de su historia necesidades diferentes y por tanto es necesario poner énfasis en una u otra tendencia, igual sólo por un período de 2 o 5 años, y tendremos planes estratégicos que pondrán el acento más en la planificación o en la necesidad de establecer una nueva cultura.

Pero lo anteriormente dicho implica que las organizaciones que quieran liderar procesos estratégicos -y aquí introduzco el concepto de proceso- deben optar por establecer una serie de prioridades, que van más allá de su capacidad de formalizar y ejecutar un buen plan estratégico.

Deben ser como nos indican Ridderstrale y Nordstrom organizaciones: más planas, más horizontales, temporales, pequeñas, circulares y objetivables. En definitiva un concepto de organización similar a la del Forum de las Culturas, pero que además sean capaces de funcionar.

David Casacuberta dcasacuberta@transit.es

Ángel Mestres amestres@e-itd.com

1. El título y contenido de este artículo proviene de la conferencia pronunciada por Ángel Mestres en los IX Cursos de Otoño de la Universidad de Cádiz en Jerez de la Frontera.
2. Miller, Toby y Yudice, George. *Política Cultural*. Gedisa, Barcelona, 2004, p. 257.
3. Wagensberg, Jorge. *Si la naturaleza es la respuesta, ¿Cuál era la pregunta?* Tusquest, Barcelona, 2002, p. 20 (4).
4. Adaptación de:
Pascual, J.M. *La estrategia de las ciudades*. Diputació de Barcelona, Barcelona, 1999, p. 27 y siguientes.
AA.VV. *Estratègies i territoris*. Diputació de Barcelona, Barcelona, 2004, p. 20 y siguientes.
5. Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. *Safari a la estrategia*. Granica, Barcelona, 1999, p. 23.
6. Ridderstrale, J., Nordstrom, K. "Karaoke capitalism: management para la humanidad". Prentice Hall, Pearson Education, Madrid, 2004.
7. Branson, R. *Reflections of a Risk-Taker*. The McKinsey Quarterly (verano 1986:13-18) Citado en Mintzberg (1999).
8. Zulaika, Joseba. *Crónica de una seducción. Guggenheim Bilbao*. Nerea, Madrid, 1997.
9. Mintzberg, H. Waters J.A. "Of Strategies deliberate and emergent". Strategic Management Journal, 6, 1985.
10. Ridderstrale, J. Nordstrom, K. *Funky Business. El talento mueve capital*. Prentice Hall, Pearson Education, Madrid, 2000.

Patrimonio cultural universitario

María Marco Such

En el año 1996, el Ministerio de Cultura español saca a la luz la publicación *Museos españoles. Datos estadísticos*, un estudio sobre el número de museos existentes en España clasificados por la tipología de sus colecciones. En este estudio llama la atención el escaso número de museos y colecciones museográficas pertenecientes a la universidad. Entre museos y colecciones se registraban siete de tipología científica y uno de tipología etnográfica. Sin embargo, estas cifras no mostraban la realidad. Las universidades a lo largo de los siglos han ido reuniendo un amplio patrimonio que conforma la historia viva de estos centros y que es visible en sus construcciones, pero también en sus colecciones artísticas, científicas, bibliográficas o etnográficas.

El Rector Andrés Pedreño en su programa electoral del año 1993 menciona la creación de un Museo Universitario en la Universidad de Alicante. Un año antes ya se había gestado esta idea entre la Universidad y la Diputación Provincial de Alicante. En su libro *Universidad: Utopía y Realidades*, Andrés Pedreño explica el origen del Museo Universitario:

La Diputación Provincial de Alicante acababa de adjudicar las obras del Parque Comarcal de Bomberos en las inmediaciones de donde se sitúa hoy el Museo Universitario y los aparcamientos. La ubicación del citado Parque en este lugar conlle-

Lo más sorprendente a la hora de conocer el número total de museos en las universidades españolas era la ignorancia que en las mismas se tiene de su propio patrimonio.

vaba grandes distorsiones. Por una parte implicaba, aprovechando el acceso de los bomberos a la congestionada rotonda, una carretera que unía el Pryca con la autovía, cruzando lo que actualmente es parte de nuestro campus. Como la vía de acceso no cumplía las condiciones reglamentarias, se solicitaba a la Universidad una vía alternativa que destrozaba el campus; dicha vía nos hubiera impedido la ejecución de la tercera fase del Aulario I, dado que su trazado pretendía pasar por enfrente del mismo. Por otra, la Diputación se encontraba con que los terrenos le habían sido cedidos gratuitamente por un conjunto de propietarios de terrenos limítrofes calificados de uso comercial. La Universidad tuvo que actuar muy rápidamente en dos direcciones. Primero, encontrar unos terrenos en las inmediaciones para permutar con la Diputación en el suelo donde estaba previsto el Parque. (...) En segundo lugar, solicitar al Ayuntamiento de Sant Vicent del Raspeig que el conjunto de terrenos hasta la autoría pasaran de uso comercial a reserva universitaria.¹

La Diputación compensó el gasto que tuvo que hacer la Universidad para adquirir otros terrenos y como permuta decidió subvencionar en un 50% una edificación que tuviera una utilidad cultural y no propiamente docente. Entonces, se pensó que fuera un museo lo financiado por la Diputación de Alicante.

Comenzada la primera legislatura del Rector Pedreño se ofrece en depósito, a la Universidad de Alicante, una colección de instrumentos musicales de carácter etnográfico pertenecientes al músico Carlos Blanco Fadol. Las circunstancias propiciadas por la permuta con la Diputación y el fondo etnográfico llevaron a que en junio de 1994 se estableciera un concurso público para la realización del museo. El proyecto aprobado pertenecía al arquitecto alicantino Alfredo Payá. En el mismo se ve cómo, según las bases del concurso, el edificio tenía que ajustarse a la colección de instrumentos musicales. Incluso el nombre dado al inmueble,

Caja de música, nos habla del origen de este museo. Por otro lado en el verano de 1994, tras conversaciones con Arcadio Blasco y otros artistas alicantinos, ofrecí personalmente a la Universidad de Alicante una donación de cincuenta obras contemporáneas en soporte papel, pertenecientes a estos artistas. Contar con la colaboración de Arcadio Blasco fue decisiva ya que gracias a él, se consiguieron firmas de autores nacionales de reconocido prestigio como: Eduardo Chillida, Amadeo Gabino, Francisco Farreras y Salvador Victoria entre otros. Con el paso del tiempo y tras la finalización del depósito de la colección etnográfica en el 2000, el Museo de la Universidad de Alicante se constituyó como un centro de arte contemporáneo.

En aquellos momentos mi puesto en la Universidad era de Técnica Superior del Museo, pero también me encontraba realizando la tesis doctoral *Estudio y análisis de los museos y colecciones museográficas de la provincia de Alicante*². El Museo de la Universidad dio pie a centrar uno de los capítulos en el estudio de los museos y colecciones universitarias. Había que definir al museo universitario, encontrar precedentes y buscar ejemplos nacionales e internacionales. La primera referencia era la publicación del Ministerio de Cultura *Museos españoles. Datos estadísticos*, pero debido a que en la misma únicamente se nombraban ocho centros comencé un sondeo por todas las universidades españolas. En una pequeña base de datos se incluyó la información obtenida que se estructuraba en: el nombre del museo o colección museográfica, la universidad a la que pertenecía, departamento u organismo responsable, personal y descripción de los fondos³.

Lo más sorprendente a la hora de conocer el número total de museos en las universidades españolas era la ignorancia que en las mismas se tiene de su propio patrimonio. Por medio de cartas, llamadas telefónicas y búsquedas en las web de cada una de las universidades, se obtuvo el resulta-

do de cuarenta y nueve entre museos y colecciones museográficas. Cuando no había contestación escrita ni aparecía ninguna referencia en la web, se llamó al rectorado de la universidad que remitió a su vez al vicerrectorado encargado de cultura. Pero muchas veces tampoco éste tenía ningún tipo de conocimiento de su propio patrimonio. En algunos casos se sabía que un profesor se encargaba de custodiar ciertos objetos, pero se desconocía su ubicación y si los fondos podían ser visitados por el público o no.⁴

La sensación que se obtuvo de esta primera aproximación al patrimonio cultural universitario fue de auténtico desconcierto. Lo más curioso era que el gobierno de la universidad desconociera las colecciones que poseía, la falta de una centralización, el poco interés sobre el tema. He de decir que en los nueve años transcurridos han cambiado bastante las cosas. Cada vez existe una mayor preocupación por los bienes patrimoniales culturales. En algunas universidades existen técnicos especializados encargados de su cuidado y difusión, pero queda todavía bastante por hacer.

Al entrar como Vicerrector de Extensión Universitaria de la Universidad de Alicante José Carlos Rovira, le presenté los datos obtenidos sobre las colecciones y museos universitarios. Con su apoyo se decidió darle a la investigación un carácter más amplio, tomando como principal objeto de estudio el Patrimonio Cultural Universitario.

No todas las universidades poseen museos pero sí un patrimonio cultural. El concepto de patrimonio es mucho más extenso y abarca los bienes muebles e inmuebles así como los inmateriales. Con el impulso del Vicerrectorado de Extensión Universitaria y el apoyo posterior de la Fundación General de la UA, comenzamos a elaborar un proyecto cuyos objetivos específicos no se basaban únicamente en enumerar los museos universitarios existentes en el estado español, sino en un trabajo más amplio consistente en inventariar, proteger y difundir el patrimonio cultural universitario.

El origen de este nuevo proyecto fue en el Encuentro de Extensión Universitaria que tuvo lugar en Biar los días 5 y 6 de mayo de 2003. Por primera vez el Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la Universidad de Alicante presentó una ponencia centrada en la conservación y difusión del patrimonio artístico y cultural universitario con dos propuestas concretas: primero la elaboración de un catálogo sistematizado de todo el patrimonio cultural universitario y segundo la realización de una serie de muestras expositivas que, con el título general de *Imágenes de la universidad*, fueran mostrando en cada una de las exposiciones parte del patrimonio cultural de las universidades comenzando por la evolución de la arquitectura y el urbanismo universitario. En el acta firmada en Biar el día 6 de mayo se constituyó un grupo de trabajo liderado por la Universidad de Alicante para llevar a cabo el proyecto de Patrimonio Cultural Universitario.

Este primer contacto facilitó bastante la comunicación con las universidades a las que comenzamos a pedir datos, tomando como referencia los que ya teníamos sobre los museos y las colecciones museográficas. Se revisó la antigua base y se comparó con la información que empezábamos a obtener. Un equipo informático realizó una base de datos nueva y la web. Con el contenido ya definido, se envió a la persona responsable del patrimonio un cuestionario solicitando los siguientes datos: generales sobre la universidad, concretos sobre el departamento responsable del patrimonio, una descripción sobre el mismo, bibliografía específica y diez imágenes por cada universidad del patrimonio cultural que ellos considerasen más representativo.

Con esta reciente información y la revisión de la antigua base sobre museos y colecciones museográficas se formó la web de Patrimonio Cultural

El carácter multidisciplinar es la garantía para alcanzar óptimos resultados.

Universitario actualmente en la red⁵, pero todavía en fase de construcción. El siguiente objetivo era trabajar más estrechamente con las universidades con el fin de unidas promocionar el común patrimonio. Para ello se envió una carta al vicerrector oportuno pidiendo la participación de su universidad en la muestra *Imágenes de la universidad. Arquitectura universitaria: pasado y presente* en la que se designaba un técnico/a especialista que se coordinara con nosotros.

La primera presentación de la web se realizó en el Encuentro de Vicerrectores de Extensión Universitaria celebrado en Oviedo los días 11 y 12 de marzo de 2004 así como un último llamamiento a las universidades en la participación de la exposición.

Previamente a este encuentro se presentó una comunicación en FORUM UNESCO-Universidad y Patrimonio, en su Octavo Seminario Internacional celebrado en la Universidad de La Laguna del 24 al 29 de noviembre de 2003. El tema del seminario era "Los espacios naturales: desarrollo, sostenibilidad y ética". La Universidad de Alicante contando con la colaboración de las Universidades Autónoma de Madrid, Córdoba y Santiago de Compostela presentó la comunicación titulada "Arquitectura y urbanismo en los espacios universitarios: sus retos ante el medio ambiente", en la que se defendía el compromiso de las universidades de cuidar y difundir su patrimonio cultural, artístico y natural, a través de una política preventiva junto con una difusión pedagógica. La iniciativa de las universidades en la consolidación de una arquitectura y urbanismo sostenible en sus espacios es un ejemplo clave para acciones que se establezcan en otros organismos públicos. Las universidades reúnen el mayor número de especialistas en distintas materias. El carácter multidisciplinar es la garantía para alcanzar óptimos resultados. La tesis respaldada por las universidades de Alicante, Autónoma de Madrid, Córdoba y Santiago de Compostela fue incluida en el Punto Noveno de la Declaración de La Laguna.

Otras iniciativas en esta índole de protección del Patrimonio Cultural Universitario, fue la realizada por la Universidad de Macquarie en Australia con la web de Museos y colecciones universitarios⁶ creada en el año 1999. En la misma aparece una relación de colecciones y museos universitarios españoles aportada por nosotros. Esto supuso una colaboración con una entidad internacional aunque centrada en ese momento en la idea de museo. Posteriormente la persona que lideraba este proyecto, Peter Stanbury, creó el UMAC⁷, un comité de Museos y Colecciones Universitarios perteneciente al Consejo Internacional de Museos (ICOM), del que actualmente es presidente.

Anteriormente a la publicación de la web de la Universidad de Macquarie, la Universidad de Alicante realizó dos jornadas de Museos Universitarios, la primera en el año 1997 con ponentes españoles y la segunda en el año 1999 con representantes de museos universitarios europeos, para debatir la problemática de estas instituciones⁸.

La diferencia de las actuaciones del UMAC con respecto a Patrimonio Cultural Universitario es que nosotros partimos de un concepto más amplio como es el de patrimonio, que surge de la identidad cultural y abarca el patrimonio material, inmaterial y natural de las universidades.

Patrimonio Cultural Universitario tiene dos objetivos generales: primero la recuperación y difusión del Patrimonio Cultural Universitario mundial en beneficio de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. Segundo la necesidad de sensibilizar al alumnado y a la sociedad sobre el cuidado del Patrimonio Cultural Universitario.

Los objetivos específicos que nos hemos propuesto son:

- Elaboración de una base de datos sistematizada y digitalizada del Patrimonio Cultural Universitario

- Creación de un portal con libertad de acceso para todas las universidades participantes

- Propiciar posteriores investigaciones sobre Pa-

trimonio Cultural Universitario (tangible e intangible).

- Construir un foro académico para debatir la problemática y alternativas sobre la conservación y promoción del Patrimonio Cultural Universitario.

- Difundir el Patrimonio Cultural Universitario mediante la realización de muestras expositivas conjuntas entre las universidades y el intercambio de muestras individuales.

Los objetivos que nos marcamos son ya una realidad. Por un lado la web sobre Patrimonio Cultural Universitario ya puede ser consultada y actualmente tenemos 25 entradas con sus datos totalmente contrastados y puestos al día. Por otro lado, con respecto a la difusión del Patrimonio Cultural Universitario mediante muestras expositivas, el Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la Universidad de Alicante presentó, como ya se ha comentado anteriormente, en el Encuentro de Biar de Vicerrectorados de Extensión Universitaria, en el 2003, un proyecto expositivo titulado *Imágenes de la Universidad* destinado a proteger y promocionar el patrimonio cultural de las universidades españolas. Mostrar la imagen y la evolución de estas instituciones educativas desde sus orígenes hasta los últimos centros abiertos, utilizando para ello su patrimonio cultural. Una vez mostrado el proyecto nos pusimos en contacto con las universidades a las que les solicitamos su participación en la muestra. Aunque se planteó que la coordinación general se llevara desde la Universidad de Alicante, pensamos que el comisariado de la exposición estaría formado por todas y cada una de las universidades participantes.

Lo más complicado en este tipo de muestras en la que se ven implicadas tantas entidades es la coordinación. Para establecer contacto con las mismas era necesario que cada universidad designara a un especialista como coordinador de la exposición, de esta manera se solicitó al Vicerrectorado encargado que nombrara a un representante. Finalmente se consiguió la participación de 21

universidades tanto históricas como de nueva creación. Esto ya suponía un éxito en el sentido de que por primera vez se daba una unión entre tantas universidades en la realización de una muestra expositiva.

La primera imagen de la universidad es su espacio urbano y la arquitectura. Por ello, se pensó comenzar con una muestra en la que se reflexionase sobre la evolución de los espacios universitarios desde los históricos hasta los más recientes. El paso de unas universidades cimentadas en los cascos urbanos hasta los centros actuales que se conciben como propias ciudades. *La arquitectura universitaria: pasado y presente* se pensó como un trabajo de investigación común entre las universidades españolas que se centra en los siguientes puntos:

- Estudio histórico de la evolución de las universidades españolas: desde las universidades históricas integradas en la ciudad, hasta los actuales campus universitarios considerados como ciudades.
- Evolución de la arquitectura universitaria y su adaptación a los nuevos tiempos.
- Reflexión sobre el nuevo uso de los edificios históricos.
- Conservación, desarrollo sostenible y funcionalidad.

Aceptado el proyecto y contando con el apoyo de las universidades que se sumaron al mismo, se realizó un encuentro con los coordinadores designados por cada universidad durante los días 28 y 29 de junio de 2004. La reunión tenía como objetivo invitar a cada uno de los representantes de las universidades a que opinaran sobre la exposición y aportaran ideas con el fin de concretar el proyecto y comenzar a trabajar en la muestra. Tras el debate se acordó realizar un audiovisual de vídeo creación que reflejase el patrimonio arquitectónico y urbanístico de las universidades participantes así como un dispositivo informático que permitía un recorrido virtual de los diversos espacios arquitecto-

tónicos. Para evitar el problema del traslado de numerosas piezas y su coste, se pensó que cada una de las universidades mostraran las obras de su propio patrimonio que considerasen más relevantes, con lo que se complementaba el guión exposítito. También se estableció la formación de un comité ejecutivo integrado por las universidades de Alicante, Cádiz, Granada, La Laguna y Jaume I. El fin del comité es agilizar el trabajo. Se pensó en personas que podían, por su experiencia, resolver cada uno de los puntos señalados en las conclusiones del Encuentro de Alicante y que posteriormente eran aceptadas o no por el resto de los coordinadores de la muestra.

Desde el Vicerrectorado de Extensión Universitaria y la Fundación General de la Universidad de Alicante estamos satisfechos de haber sacado adelante los dos proyectos presentados en el Encuentro de Biar del año 2003 y agradecemos al resto de las universidades su colaboración y apoyo.

Se ha escrito mucho sobre patrimonio cultural pero poco sobre el patrimonio cultural de las universidades españolas. Queda mucho por hacer y éste es sólo el principio. El patrimonio es la raíz, la identidad de los pueblos, aquello que hace que sus gentes se reconozcan. El Patrimonio Cultural Universitario es su origen, su historia pasada y presente, en definitiva lo que hace que la universidad sea lo que actualmente conocemos. Si de algo nos sentimos honrados es de haber llegado a aglutinar un gran número de universidades españolas. Sin su unión este proyecto no tendría sentido. Sin su participación el Patrimonio Cultural Universitario de nuestro país permanecería como hasta el momento en el olvido.

*María Marco Such
Técnica Superior de Arte
Fundación General de la Universidad de Alicante*

1. Pedreño Muñoz, Andrés. *Universidad: Utopía y realidades*. Editorial Civitas, S.A., Universidad de Alicante, 1994-1997, 1998, p. 72.
2. Marco Such, María. *Estudio y análisis de los museos y colecciones museográficas de la provincia de Alicante*. Universidad de Alicante, 1998.
3. Quiero agradecer a M^a Carmen Botella, Lorena Cantó y Julie Cole que me ayudaron desinteresadamente tanto en la recopilación de información como en la creación de la base de datos.
4. Marco Such, María. "Marco conceptual de los museos universitarios", en *Quince Miradas sobre los Museos*. Universidad de Murcia, 2002, p., 63.
5. <http://www.patrimoniouniversitario.ua.es>
6. <http://www.lib.mq.edu.au/mcm/world/menu.html>
7. <http://www.lib.mq.edu.au/mcm/umac>
8. Estas jornadas fueron publicadas en *I Jornadas de Museos Universitario - II Jornadas de Museos Universitarios*. Universidad de Alicante, 1999.

El método de los nuevos patrocinadores (*commanditaires*)

Cécile Bourne

Apetición de la revista Periférica, tengo el placer de presentar la Asociación para la Mediación Cultural (AMC) que fue creada hace ya casi un año. Esta asociación está impregnada del método de trabajo de los "Nuevos Patrocinadores de la Fundación de Francia", que comenzó su andadura hace 15 años bajo los auspicios de François Hers, su creador. Más de 150 proyectos han sido llevados a cabo tanto en Francia como en otros países europeos.

Si existen distintas formas de concebir un proyecto cultural, "el método de los nuevos patrocinadores", desea poner en un primer plano las acciones de los ciudadanos en tanto que actores de su propio desarrollo cultural, proponiéndoles convertirse en patrocinadores. En el campo cultural, este concepto es conocido en países como Italia, donde el patrocinador está tradicionalmente asociado a prácticas sociales de carácter familiar o conglomerados. El término *commanditaire* no existe en la lengua española, de modo que nosotros lo hemos asociado a la noción de "patrocinador" o colectivo solicitante, puesto que dicho método implica la responsabilidad social y financiera de los patrocinadores.

Numerosas son las nuevas instituciones, bienales o festivales que han tenido lugar en España en los últimos años, con la colaboración de entidades tanto públicas como privadas. Sería pues lógico que determinadas entidades colectivas pudiesen también reivindicar su identidad y su deseo de que su *savoir-faire* fuese reconocido; este trabajo tendría sin duda más permanencia que el de un sólo acontecimiento. Por otra parte, las bienales o festivales estimulan un deseo creciente de compartir colectivamente su contemporaneidad en plena mutación. Sería sin duda esencial participar en una auténtica construcción cerca de las per-

sonas, ayudándoles así a poder formular sus deseos y acompañarlos en la consecución de sus proyectos.

En la actualidad el paisaje de la provincia de Cádiz se transforma permanentemente, las carreteras nacionales se multiplican y las zonas de paso de las aves migratorias son invadidas por centrales eólicas. Nada parece corresponderse con el pasado más inmediato, sin embargo la rueda de la fortuna gira en torno a un continente en el que cada año miles de cuerpos se encallan clandestinamente en las hermosas costas europeas. La zona del Estrecho de Gibraltar es un espacio histórico, culturalmente mítico donde confluyen Hércules, la emigración y el comercio de todo tipo. Si existen necesidades de identificación ¿cómo limitarlas sin justificación regionalista? ¿Qué queremos desarrollar, guardar para hoy y para mañana, cómo adaptar nuestros deseos?, éstas son las preguntas que la AMC plantea a los habitantes de la provincia de Cádiz.

Las poblaciones que viven en la provincia de Cádiz provienen de diferentes culturas cuyas huellas a menudo han sido destruidas, ya sea por convicciones religiosas o políticas, o por la tradición de emigrar hacia los centros urbanos o los países del norte. Esta ausencia de transmisión participa del deseo de reconocimiento de una historia en construcción que necesita ser tenida un poco más en cuenta. Incluso si gran parte de este *savoir-faire* ha pasado a formar parte ya del folklore turístico que reduce la propia noción de cultura a un fondo de comercio bien sustentado. En esta situación rural el AMC desea revalorizar este espacio de crecimiento rico, con objeto de situar la demanda cultural por encima de la oferta, proponiendo a los ciudadanos convertirse en los actores de su propio desarrollo. La dinámica que propone el AMC es la de trabajar en conjunción con los patrocinadores, ya se-



Liam Gillick

an colectivos, asociaciones, institutos o empresas privadas. Todos están convencidos de la necesidad de valorizar sus preocupaciones contemporáneas, su patrimonio colectivo, ya sea por medios visuales, plásticos, filmográficos o sonoros.

¿Qué piden los Nuevos Patrocinadores?

Las demandas de los Nuevos Patrocinadores, tanto en su contenido como en su forma, pueden tener cualquier tipo de naturaleza.

Es importante encontrar el sentido de la demanda que se recibe ya que algunas veces se expresa con palabras muy simples algo que en realidad es más complejo. De cualquier forma las inquietudes que subyacen a las demandas, responden a tres tipos:

- Una necesidad de expresar el mundo a través de formas simbólicas, adaptadas a la experiencia contemporánea. Una necesidad de tener en cuenta aquello que tiende a ser rechazado u oculto: la creación de gestos y formas de concebir las relaciones humanas, el sufrimiento, la muerte; el nexo con la Historia; pero es la construcción de una identidad de la persona con el lugar en el que vive, una de las preocupaciones más frecuentemente expresadas, junto con aquella que busca promover el medio ambiente como fuente de sensaciones y placer.

-Un deseo de implicarse profundamente en la vida de la ciudad, contribuyendo de una forma tan significativa y exigente como puede ser el arte.

-Una voluntad de hacer triunfar la cultura como un medio para participar en el desarrollo económico de personas y territorios, manifestando una resistencia a la normalización y a la exclusión que este desarrollo puede acarrear.

El método de los Nuevos Patrocinadores

El programa de los Nuevos Patrocinadores proviene de un concepto establecido por François Hers, método que ha sido mantenido por la Fundación de Francia desde 1991.

Este método se basa en una dinámica de producción de obras contemporáneas con tres actores principales: los patrocinadores, el mediador y el artista. El éxito de este método ha permitido que se extienda a otros países, por ejemplo a Italia con la Fundación Adriano Olivetti (www.fondazioneadrianolivetti.it), a Bélgica con la Fundación del Rey Baudoin, e incluso a Finlandia y a Suecia en dos de sus universidades, y por supuesto a Francia con el CCC de Dijon y con el Bureau des Compétences et Désirs (www.bureaucompetences.org) de Marsella, y en Paris con 3ca (www.3ca.com). La finalidad es pues conseguir una estrecha colaboración con una estructura local para llevar a buen puerto los proyectos patrocinados. En nuestro caso, la AMC ha sido acogida en las oficinas de la Fundación Nmac/Montenmedio que constituye desde hace 4 años una colección privada de arte contemporáneo abierta todo el año (www.fundacionnmac.com).

No se trata de transplantar un método, sino de introducir en España, mediante el Programa de los Nuevos Patrocinadores, una nueva fórmula para suscitar la demanda, un modo de concentrarse en la noción de participación ciudadana, , una manera de acoger lo artístico en lo cotidiano sin necesidad de grandes demandas estructurales.

Llegados a este punto podemos destacar el proyecto de Matali Grasset: una respuesta a la petición de una asociación de criadores tradicionales de palomas mensajeras para construir un nuevo palomar. La estructura fue creada gracias al talento de una joven arquitecta especializada en la realización de prototipos inéditos. Este proyecto fue llevado adelante con la financiación de fondos privados y públicos (aportacio-



Annette Messager

nes de la propia región y de los fondos Feder). Son numerosos también los proyectos realizados en zonas rurales, por ejemplo los realizados para rehabilitar lavaderos tradicionales en la región de Dijon. Liam Gillick ha elegido incorporar en su trabajo un elemento complementario: dejar entrar la luz en este espacio cargado de historia que es el lugar de Bure-les-Templiers. En cuanto a Annette Messager, ella decidió trabajar en Vanvey, sobre el imaginario que evoca la función de estos sitios en los cuales las mujeres se reunían (www.leconsortium/lavois.html).

También forma parte de este tipo de proyectos la construcción de un tanatorio en el hospital des Calmettes en Marsella como un lugar para pensar. Esta pieza concebida por Michelangelo Pistoletto en forma de flor, permite cobijarse y en el centro del espacio ha instalado un cubo invertido de espejos invertidos, que reflejan una imagen al infinito.

El papel del Mediador

La AMC se preocupa por el lugar de los individuos en la sociedad, así organiza encuentros con artistas durante estancias cortas. Este tipo de proyectos se lleva a cabo con la total convicción de los patrocinadores que apelan a la conciencia crítica de los Mediadores. Es pues la figura del Mediador la que conduce el procedimiento de los Nuevos Patrocinadores. Su función consiste en ayudarlos a plantear sus demandas en términos de implicación artística para lo cual ponen a disposición de los Patrocinadores sus conocimientos sobre los artistas y su obra. Los Mediadores pues, negocian todo lo concerniente a la producción y presentación de la obra, su papel consiste en establecer y mantener las relaciones tanto con los patrocinadores públicos como privados, para ayudarles en su búsqueda de fondos para la producción de nuevas obras.

La AMC se basa en el principio de intercambio y acogida de artistas o de otras personas relacionadas con los proyectos en curso. Dos son las modalidades de residencia previstas en función de los recursos: una

en el corazón de los pueblos blancos, Vejer de la Frontera, otra en Casa Oscar, una casa rústica situada a 360° sobre el nivel del mar en zona declarada Parque Natural.

La AMC pertenece a la red de la Asociación Internacional de Mediadores de la Fundación de Francia en Europa: en Bélgica (Fundación Baudoin), en Francia (en 8 regiones), en Inglaterra (Royal College of Art), en Italia (Fundación Olivetti) en Suecia y Finlandia (2 universidades nacionales). Acogerse a este programa de la Fundación Filantrópica Francesa es una manera de trabajar a nivel tanto local como global; es también una forma de reivindicar una relación más cercana al ciudadano, un modo de formar parte del tejido social y de compartirlo.

¿Quiénes son los agentes financieros?

Los agentes financieros son todas aquellas personas u organismos privados y públicos implicados de una u otra forma en los proyectos. La experiencia ha demostrado que los proyectos son afrontados frecuentemente por agentes financieros que no están habitualmente relacionados con el mundo cultural pero que están, por ejemplo, preocupados por el desarrollo económico de los territorios y las poblaciones, el desarrollo de una descentralización y de una ciudadanía más implicada, que muestran preocupación por las necesidades de las personas hospitalizadas, disminuidos físicos y psíquicos, enfermos, por las mejoras urbanas y rurales...

De manera general, es importante que un agente financiero principal asegure el trabajo del mediador y la definición con el artista de los anteproyectos ya que, una vez aceptados, podrá establecerse un presupuesto de producción. La fase de la producción, está asegurada por la financiación cruzada. De tal manera que las fuentes de financiación pueden ser también aportadas por fundaciones o mecenas privados, ministerios u organismos municipales, las instituciones regionales, las comunidades, los sindicatos mixtos, las cámaras de comercio e industria, las corporaciones

de profesionales y las asociaciones de comerciantes, la Unión Europea, etc.

¿A quién pertenecen las obras?

La utilización de las obras es definida por los colectivos solicitantes y el artista. Su propiedad jurídica se devuelve a la colectividad.

En efecto, las obras cofinanciadas por medios públicos o privados dedicados al interés general, pertenecen a la comunidad.

Ésta, puede ser representada para asegurar la conservación de la obra y la gestión de los derechos de autor, por las colectividades y establecimientos públicos o fundaciones y asociaciones sin fin lucrativo. Esta delegación se efectúa según las modalidades definidas en los contratos de producción.

Los proyectos en curso

Dos son en la actualidad los proyectos en estudio: uno en torno a la leyenda de las Cobijadas de Vejer de la Frontera; dicho proyecto dará lugar a una película titulada *Pueblos hermanados*, con el concurso de los patrocinadores que se han comprometido generosamente con el proyecto, que ha conseguido el hermanamiento de las ciudades de Chefchaouen y Vejer de la Frontera. La película está

co-producida por el AMC y la artista Bouchra Khalili (nacida en 1974 en Marruecos, francesa y que vive actualmente en París). La película será presentada en ambas ciudades el verano próximo y será difundida en árabe, español y francés. Otro de los proyectos en vías de aceptación por parte de los patrocinadores tiene que ver con la realización de una obra pública



Annette Messager

con placas solares que tendría la doble función de iluminar una zona desenclavada y recordar la omnipresencia del litoral de la Costa de la luz.

La AMC participa de la concepción del proyecto del Centro Intercultural de los Nuevos Mass-Media del Observatorio del Estrecho de Tarifa. Los creadores de este proyecto son: Equipo 5, Wewearbuildings, Union Office Barcelona Arquitectos, Onniniz.

Por otra parte la AMC participa en un proyecto europeo titulado *Co-presencias*, iniciado por *Synesthesia* (www.synesthesia.com) en París "líder del proyecto" con los co-organizadores siguientes: el municipio de Granollers en España, con su metodología de desarrollo cultural y con la organización de un seminario en la Universidad de Lodz (Polonia) y una exposición en el centro de arte I-space en Bulgaria.

La AMC realiza igualmente la puesta en funcionamiento de diferentes proyectos artísticos confiados a distintos patrocinadores públicos o privados.

Ofrecemos también la posibilidad de organizar grupos de iniciación al arte contemporáneo en Vejer de la Frontera y en España y el extranjero, los viajes incluyen encuentros con artistas y actores principales del mundo de la cultura actual.

La AMC es una asociación ley 1901 creada a finales de 2003. Su presidente es Juan Gómez director gerente de la Fundación de la Cultura de San Roque. También ha creado la Fundación 07. La oficina ejecutiva está constituida por un grupo de personas reconocidas en el mundo cultural: E. Lunghi, director del centro de Arte Contemporáneo del Casino de Luxemburgo; A. Herrera Gómez, arquitecta, Madrid, Dolores Barroso, Profesora de la Universidad de Cádiz.

La AMC goza del apoyo de la Fundación de



Observatorio del Estrecho

Francia, de sus miembros bienhechores y de colaboradores privados.

Cécile Bourne
AMC/Asociación para la mediación cultural
aso.mediacion.cultural@wanadoo.fr
www.nouveauxcommanditaires.org

Cécile Bourne, Mediadora enviada por la Fundación de Francia. Tras haber trabajado en Madrid para la producción de obras de varios artistas como Rodney Graham, Cristina Iglesias, Juan Muñoz o Antonio Muntadas, y durante seis años en el Arc/Musée d'Art Moderne, de París, en la actualidad es comisaria de exposiciones para la asociación www.chooseone.org. La dimensión prospectiva la lleva a colaborar con revistas (*Artistes, Esete, Flash Art, www.sansgene.com, www.synesthesia.com*), a colaborar en publicaciones (*Bienal de Berlín, Musée de Montreal, Manifesta Journal*). Interviene puntualmente en escuelas (*Rijksakademie*), en estructuras públicas (DRAC Ile-de-France), en manifestaciones internacionales como el *Mois de la Photo* en Montreal, o Arco. Miembro del consejo para la Fundación Nmac/Montenmedio, de la provincia de Cádiz, 2001-2004 (www.fundacionnmac.com). Este año ha creado, en colaboración con esta misma fundación, la primera estructura asociativa apoyada por *Les Nouveaux Commanditaires* de la Fundación de Francia en España. En el 2005 será co-directora del programa de obras públicas en la ciudad de Xiamen, China.

Références bibliograficas sobre la tradicion de los Patrocinadores :

Salvatore Settis, *Artisti e committenti fra Quattro e Cinquecento, in Storia d'Italia, Annali IV. Intellettuali e potere*, Turin, Einaudi, 1981, 701-761.

Catherine King, *Renaissance Women Patrons. Wives and Widows in Italy, c. 1300-1550*, Manchester, New York, Manchester University Press, 1998.

Michael Baxandall, *Pittura ed esperienze sociali nell'Italia del Quattrocento*, Turin, 1978 (1972), p. 3.pp. 15-22.

Michelle O'Malley, *Late Fifteenth-century and early sixteenth century painting contracts and the stipulated use of the painter's hand, in With and without the Medici*, cit. pp. 155-174.

Patricia Rubin, *Commission and Design in Central Italian Altarpieces c.1450-1550*, in, Borsook Eve, Superbi Gioffredi Fiorella, eds., *Italian Altarpieces 1250-1550. Function and Design*, Oxford, Clarendon Press, 1994, pp. 201-229

Houston Party Records

Jaime Hernández

Primavera del 97: Agobio

Agobio es la sensación que inunda mi vida durante el año 1997. Mi grupo Parkinson d.c. se acaba de mosquear con su sello de toda la vida debido a una promesa incumplida (grabación de nuestro 4º álbum en los USA con nuestro buen amigo Ken Stringfellow), cada vez tocamos menos, estoy sin un duro, etc. En un momento de iluminado arrebato (y coincidiendo con una falta de perspectivas importantes) decido montar un sello discográfico para poder editar la música de PDC sin depender de nadie y para poder trabajar a gusto.

El nombre del sello surgió de una forma muy espontánea. Houston Party era nuestro grito de guerra desde que (de adolescentes) nos encontramos con aquella foto fechada en el 75 de la increíble orgía de los Who en Houston en el excelente libro de fotografías *Sex, Drugs & Rock'n'Roll*.

Así que con mucha ilusión y mucha inexperiencia (discográfica) nos metimos en un estudio de grabación en Barcelona a grabar nuestro 4º álbum. Nos gastamos todo lo que teníamos en grabar y editar el *Still in Spain* de Parkinson d.c. y vendimos... 500 copias!!! (ejem).



The Moviesport

Primavera del 98: Éxito

Success es el nombre del quinto álbum de estudio de nuestros adorados Posies, buenos amigos... Tan buenos amigos que nos licenciaron el disco para HP. Si no hubiese sido por eso probablemente ahora no estaría escribiendo estas líneas porque no exagero en absoluto si digo que el hecho de que Houston Party sobreviviera sus tres primeros años fue gracias a The Posies. Además de editar el Success, les organizamos una gira y grabamos y editamos el excelente *Alive before the Iceberg* (despedida en directo en Barcelona) del que vendimos 12.000 copias.



Iron & Wine

Aparte de aquí fuimos ampliando nuestro catálogo con grupos de allí (The Zeros, White Flag) y de aquí (The Libs que se convertirían en los deliciosos Gallygows, Mondo Fumatore) y con rarezas (7" de Sunny Day Real Estate).

Primavera del 2000:
Sub Pop

Absolutamente clave para nuestro desarrollo como sello ha sido nuestra fructífera relación con SubPop (legendario sello del noroeste americano). Nos ha permitido desarrollar a grupos como Beachwood Sparks (para mí uno de los mejores grupos de la década), Pernice Brothers, The Shins, Fruit Bats, Damien Jurado, Red House Painters... y un largo etcétera hasta llegar al pelotazo: *The Postal Service* (2003).

Pero entre medio pasaron muchas cosas.

En marzo del 2001 celebramos nuestro 3º aniversario (que ahora parece fácil, pero para nosotros tuvo mucho mérito). Por supuesto invitamos a Jon y Ken (The Posies) para celebrarlo, y aceptaron volver a juntarse para tocar en directo y no sólo eso sino que pu-

dimos grabarles su primer trabajo en estudio en 4 años (Nice Cheekbones & a PH.D). Fue un exitazo y a partir de aquí pudimos instalarnos en una oficina (bueno en un cuchitril con un lavabo exterior que parecía el lavabo de *Sin Perdón*, pero como mínimo teníamos una oficina con dos ordenadores).

De esa época son algunos muy buenos discos: Dakota Suite, Swag, Damien Jurado, Death Cab For Cutie (uno de nuestros mayores descubrimientos), Ze Malibu Kids (los hermanos McDonald!!!!), Chappaquidick Skyline, etc.

Para el 5º aniversario invitamos a Pernice Brothers, un auténtico lujo. Digamos que es la época en la que empezamos a abrirnos un poco más de orejas y nos encontramos con maravillas como Parker & Lily, The Movies, etc. y, claro The Postal Service. ¡Qué fuerte! No creo exagerar si digo que *Such Great Heights* fue la canción del año en el 2003, recuerdo la locura absoluta en Benicasim.



Primavera del 2004: ¡¡¡Grupos en castellano!!!!

Steve Turner

Lori Meyers son unos chicos de Granada que tienen un mérito innegable en HP. Son el primer grupo del sello que canta en castellano, para nosotros es un paso muy importante. A mí siempre me había dado cierta alergia el pop en castellano pero ahora mismo estoy encantado de la vida.

El 2004 para mi está siendo un gran año en cuanto a lanzamientos, probablemente el mejor hasta la fecha: los discos de Windsor For The Derby, Frausdots, Parker and Lily, Iron and Wine, The Shins, The Movies, Steve Turner, Broken Social Scene, Rogue Wave, Flim, The Anomoanon, The Capitol Years, ¡es que todos

me parecen clásicos! No hay ningún superventas pero todos son indispensables para mí.

También nos hemos animado a fundar un segundo sello: *Rhonda*. Aprovechando que *HP* está cada vez experimentando y arriesgando más en cuanto a sonidos y artistas hemos pensado que estaría bien tener un sello de *POP* en estado puro. Eso es *Rhonda*. La verdad es que las 4 primeras referencias son de áupa: tributo a *Teenage Fanclub*, *Moviola* (maravilla *country* con ecos del colectivo *Elephant 6*), *Amarillo* (urgentes, indies, luminosos, cínicos, melódicos, inteligentes) y *Fanuelle* (un genio solitario de NY que parece el eslabón perdido entre *Suicide* y *Pet Shop Boys*).

Y bueno, ahora mismo nos encontramos trabajando en nuestra gira de 7º aniversario, que será en marzo del 2005. *Surf's Up!*

Cinco momentos importantes en la trayectoria de *Houston Party*

Beachwood Sparks: *Beachwood Sparks*. Le tenemos cariño por muchos motivos pero sobre todo porque fue la primera referencia que distribuimos del prestigioso sello norteamericano *Sub Pop*. Ellos nos inyectaron una fuerte dosis de psicodelia, pop y *country* que deleitaría al mismísimo Gram Parsons, sin obviar el sonido *surf* sello de la casa. Y es que estos chicos vienen de California. Canciones como *Sister Rose* forman ya parte de la banda sonora del sello.

The Movies: *In One Era Out The Other*. Nos sentimos muy orgullosos de poder contar en exclusiva para nuestro catálogo con una formación a la que conseguimos descubrir a tiempo. Existen muchas formaciones encargadas de servir el legado del post punk pero pocas lo hacen con la actitud personal, la dignidad y el nervio de estos norteamericanos. Como si el Manchester lluvioso hubiera invadido las fronteras de Los Angeles, así suena la primera referencia que editamos de ellos.

Lori Meyers: *Viaje de estudios*. Por primera vez en muchos años podemos decir que el pop cantado en español se encuentra en estado de gracia. Los granadinos han conseguido captar la atención tanto de la crítica como del público, haciéndonos rememorar el espíritu de las mejores bandas indie de los noventa y sonando tan frescos como los mismísimos Brincos en los sesenta. Una combinación sugerente que no ha pasado por alto a nadie. Por eso están en boca de todos y por eso han conseguido el Premio Ojo Crítico que concede RNE.

The Postal Service: *Give up*. Nacía un nuevo género, la indie-trónica, unido al sentimiento lo-fi y al *do it yourself*. Sin duda su máximo exponente hasta la fecha ha sido esta formación. Intuimos que este disco sería un bombazo, pero lo cierto es que el proyecto de Ben Gibbard (Death Cab For Cutie) y Jimmy Tamborello (DNTEL) superó cualquier expectativa. Canciones repletas de creatividad que flotaban etéreas en una atmósfera en la que el pop daba orgulloso la mano a la electrónica.



The Posies: *Alive before the iceberg*. El álbum con el que se despidieron oficialmente Ken Stringfellow y Jon Auer es una de esas referencias míticas dentro de nuestro catálogo. Aquí podemos encontrar canciones que ya forman parte de toda una generación que ha crecido junto a las composiciones de una de las bandas con mayor talento creativo del planeta: de la enérgica *Somehow everything* a la frágil *Start a life*, pasando por *Flavour of the month*. Y en directo.

Death Cab For Cutie

Jaime Hernández

La Cámara Oscura de la Torre Tavira

Equipo Torre Tavira

Antes de empezar a contar cómo se gestionó mi idea empresarial de la Cámara Oscura en la Torre Tavira de Cádiz, quizás sería conveniente explicar, brevemente, qué es una Cámara Oscura, como funciona y en qué consiste. La Cámara Oscura es el principio óptico de la luz, un principio muy sencillo que dió lugar a la cámara de fotos, el periscopio de un submarino, etc. Consta de un habitáculo totalmente oscuro (en nuestro caso, una habitación pintada en su totalidad de negro), con un espacio de proyección (en nuestro caso, una pantalla blanca cóncava, a modo de mesa, donde se proyectan imágenes del exterior) y un orificio por donde entre la luz (en nuestro caso, un tubo situado en el techo de la habitación, justo encima de la pantalla). El tubo sobresale por encima del tejado del edificio y tiene en su interior unas lentes de aumento, un espejo giratorio y una ventana, por donde entra la luz del exterior con las imágenes panorámicas. La parte superior del tubo, donde está la ventana, gira completamente 360° , igual que el periscopio de un submarino. El resultado es como ver una fotografía aumentada de la panorámica exterior y lo más curioso es que las imágenes son reales y en movimiento. Es emocionante ver la cara de los visitantes sorprendidos al ver los diminutos coches y la gente paseando por las calles, los barcos navegando por la bahía y el movimiento de las palmeras y las olas los días de levante.

Además de la Cámara Oscura, la Torre Tavira cuenta con dos salas de exposiciones y el mirador. La 1^a sala es temática y contiene un vídeo que proyecta constantemente reportajes sobre temas de la

provincia de Cádiz, una maqueta del edificio y paneles informativos. Dichos paneles tratan sobre la historia de la TORRE TAVIRA, los diferentes tipos de torres miradores y su ubicación en la ciudad, y la historia de las casas de comerciantes con Indias, origen de las torres miradores. La 2^a sala está dedicada a exposiciones artísticas temporales de temas relacionados con Cádiz, de pintura, grabados, fotografías, esculturas, etc. Desde esta sala se puede disfrutar de una magnífica vista panorámica de la ciudad. En estas salas se suelen organizar tertulias literarias y artísticas, así como exposiciones de temas gaditanos.

La idea de montar mi propia empresa no fue algo que pensara desde hace mucho tiempo, pero sí fué algo que medité profundamente y sobre todo, en lo que he trabajado muchísimo, y con todas mis fuerzas y mis ilusiones. Después de haber trabajado por cuenta ajena en varias empresas tanto en Madrid como en Cádiz, decidí que quería montar algo por mi cuenta. Al principio no estaba muy segura de qué tipo de empresa quería establecer. Barajé muchas posibilidades hasta que al final, decidí arriesgarme en la aventura de la Cámara Oscura. La idea surgió, un poco por casualidad, al ver la que hay en Edimburgo, Escocia. Ahí empezó la "cruzada" empresarial. La idea estaba ya bastante clara: montar una Cámara Oscura en Cádiz, pero ¿cómo llevarla a cabo? Ese era ahora el verdadero problema. Lo primero que necesitaba era información y más que nada, formación sobre todo empresarial, ya que mi formación era más bien dentro del sector de Comercio Exterior, Idiomas y Secretariado de Dirección. Me dirijí en primer lugar al Ayuntamiento, a la Delegación de Fomento, donde me informaron de unos cursos impartidos en la Cámara de Comercio por la E.O.I. (Escuela de Organización Industrial). Solicité realizarlos y me aceptaron en el pro-

Ésta es una empresa dirigida y regida, prácticamente, en su totalidad por mujeres.

grama. El curso duró unos cuatro meses y me fué de gran utilidad ya que constaba de dos partes: una teórica, en la que nos daban nociones generales sobre la empresa y otra práctica, donde se particularizaban y personalizaban, en cada uno de los proyectos, toda la teoría aprendida. Mientras que realizaba esta nueva formación, empecé a buscar enclaves de la ciudad de Cádiz para instalar la Cámara Oscura. Tenía que ser un lugar emblemático y con excelentes vistas. La respuesta fue clara y concisa. La Torre Tavira, la cota más alta del casco antiguo, situada en el centro de la ciudad y torre emblemática de la época floreciente del comercio gaditano del S.XVIII. En el curso elaboré mi "Proyecto Empresarial" y empecé a presentarlo en los organismos competentes (Turismo, Urbanismo y Cultura, principalmente) y con ello pedir la autorización de la concesión de la Torre Tavira, edificio municipal, monumento emblemático, catalogado como Bien de Interés Cultural y que nunca había sido utilizado por una empresa privada. No fue nada fácil convencer a tanta gente para hacer algo tan "fuera de lo común". La primera pregunta siempre era "pero ¿qué es realmente lo que quieras hacer en la Torre Tavira?" "¿qué dices que es eso de una Cámara Oscura?" (los nombres de cámara oculta, cuarto oscuro, cámara negra... también se oyeron más de una vez). Fue un poco difícil explicarlo porque era algo nunca visto en España y el único punto de referencia que tenía era la Cámara Oscura de Edimburgo, que por supuesto nadie había visto antes (y a la que era muy difícil llevarme de la mano al Concejal de turno...). Hubo gente que al principio no me tomó muy en serio ("la loca de las lentes" que no para de dar vueltas por el Ayuntamiento....) Pero al final, y después de muchas reuniones, conseguí la concesión de la Torre Tavira a través de concurso público. Creo que el mes de espera antes de que me otorgaran la concesión fue uno de los más difíciles de mi vida, ya que mi proyecto estuvo expuesto al público durante 20 días hábiles y cualquiera podría haber optado a la concesión. Afortu-

nadamente nadie optó al Concurso y me lo concedieron a mí.

Una vez conseguido el edificio, empezaba el segundo problema (y quizás el más difícil) El presupuesto para la elaboración del proyecto era de un importe con el que yo nunca había soñado y eso era sólo para empezar la empresa. Luego estaban los gastos de iniciación, las fianzas, la obra civil, la compra de equipos, la promoción... ¿De dónde iba yo a conseguir todo ese dinero? No contaba con ninguna propiedad, ni valores, ni dinero. Tenía un poco de dinero ahorrado de anteriores trabajos pero no llegaban ni para cubrir los primeros gastos de establecimiento. Así que empecé a ahorrar como una loca, trabajando en lo que fuera, y cortando gastos por todos lados. Vendí mi coche, mi moto, volví a vivir a casa de mi madre, trabajé poniendo copas en bares, dando clases de inglés a niños, de traductora por horas, de azafata,etc. Al principio tuve que pedir dinero prestado a más de una persona y empecé a solicitar subvenciones a todas las administraciones imaginables. La verdad es que recibí más de las que yo pensaba (que era ninguna) y eso me ayudó bastante. Aunque también tengo que reconocer que nunca basé mi proyecto en la obtención de subvenciones, porque creo que todo proyecto debe ser viable por sí solo: si luego llegan ayudas, ¡¡bienvenidas sean!!

Los primeros años han sido los más duros, difíciles e incluso desesperantes pero también los más bonitos y, a la larga, los más satisfactorios. Crear una empresa desde cero ha resultado una de las experiencias más gratificantes de mi vida. Había que pensar en todo; desde los presupuestos, el personal, la calidad, la atención al cliente, la gestión empresarial... hasta los detalles más insignificantes, que son los que contribuyen a que todo funcione a la perfección.

Creo que el éxito de este negocio está en la excelente calidad de servicio que se presta al cliente.

Ésta es una empresa dirigida y regida, prácticamente, en su totalidad por mujeres. En los comienzos del proyecto, justo al abrir la Torre Tavira, sólo pude emplear a una persona a tiempo completo y otra a tiempo parcial. Yo trabajé a destajo, sin calendario, ni horario, desempeñando todas las funciones y haciendo desde limpiadora hasta guía, comercial, contable y gerente. A medida que la empresa ha ido creciendo, se ha invertido en ella hasta la última peseta de beneficios (bueno, ahora Euro). Eso ha hecho que fueran creciendo los recursos, la calidad y el servicio; factores muy importantes en todo proyecto. Por ejemplo: los beneficios del primer año se invirtieron en aire acondicionado para la sala de la C.O., lo que hizo que dejara de desmayarse alguna que otra señora en pleno agosto. Los beneficios del segundo año fueron destinados a ampliar y mejorar nuestra pequeña tienda, que empezó con 4 postales y ahora tiene, desde mecheros, libros, y abanicos, hasta gorras, mochilas e incluso pequeñas torres de cerámica. Otra cosa en lo que

Al principio éramos
3 personas y ahora somos
10 personas trabajando,
en distintos turnos.
En temas de formación
se ha invertido también
mucho tiempo y dinero.

se ha invertido mucho ha sido en el personal. Al principio éramos 3 personas y ahora somos 10 personas trabajando, en distintos turnos. En temas de formación se ha invertido también mucho tiempo y dinero. Personalmente, creo que el éxito de este negocio está, además de en las impresionantes vistas y el instrumento óptico, en la excelente calidad de servicio que se presta al cliente, y eso lo hace posible un grupo de fantásticos profesionales, que tienen diariamente como meta la completa satisfacción del cliente. Todo el personal de la Torre Tavira domina, al menos, dos idiomas pero aún así se imparten constantemente cursos de idiomas, sobre todo inglés y alemán, que son los más utilizados, ya que la fluidez y la práctica de las lenguas

pueden mermar con el desuso. Otro de los cursos que impartimos con bastante frecuencia (aproximadamente 2 por año, para formación y reciclaje) es el de atención al cliente, ya que es un tema que nos preocupa.

Después del personal y su formación, otro de los aspectos en el que más invertimos es la publicidad y promoción del producto. Se ha invertido mucho dinero, trabajo, esfuerzos e ilusiones en elaborar una imagen corporativa atractiva, clara, explicativa y moderna del producto, que ha sido respaldada por una extensa y compleja campaña de publicidad, tocando todos los campos y medios. Durante estos diez primeros años se ha hecho una gran difusión del producto a través de un exhaustivo mailing a agencias de viajes, touroperadores, oficinas de turismo de todo el mundo, empresas turísticas, medios de comunicación, todo tipo de asociaciones y colectivos, colegios, y otros centros docentes. Este mailing ha sido reforzado con visitas personales, asistencia a ferias nacionales e internacionales y la inclusión de la visita a la Torre Tavira en los principales circuitos turísticos y culturales de la zona.

Durante estos años han sido varias las empresas que nos han contactado para instalar una atracción similar en distintos puntos de España. De hecho, ya se han instalado una en Jerez, en El Alcázar; en Ecija, Sevilla; en Lisboa, Portugal y en La Habana, Cuba. En todos estos proyectos he estado presente en la instalación y puesta en marcha de la Cámara Oscura.

La Torre Tavira es uno de los edificios más emblemáticos de la ciudad de Cádiz, que hasta la fecha de la instalación de la Cámara Oscura permanecía cerrada al público y sin ninguna utilidad para

La Torre Tavira es uno de los edificios más emblemáticos de la ciudad de Cádiz, que hasta la fecha de la instalación de la cámara oscura permanecía cerrada al público y sin ninguna utilidad para la ciudad ni para la sociedad.

la ciudad ni para la sociedad. Desde su apertura ha recaudado varios premios por su repercusión y desarrollo dentro del sector del turismo y de la cultura de Cádiz y sus alrededores. Los propios gaditanos se maravillan al ver la vista panorámica tan singular que se divisa desde el punto más alto de su ciudad. En la recepción de la torre, existe un libro de visitas, donde todo el mundo deja escrito sus comentarios y son realmente halagadores. La Torre Tavira ha incrementado la oferta turística y cultural de la zona considerablemente.

Equipo Torre Tavira

CENTRO DE EXPOSICIONES Y ESTUDIOS DE LAS COLONIZACIONES DE GUADALCACÍN

Museo de las Colonizaciones

Julián Oslé Muñoz

El Ayuntamiento de Guadalcacín tiene prevista la puesta en marcha de un proyecto de recuperación patrimonial: el Centro de Exposiciones y Estudio de Etnología y Tradiciones Populares. Es ésta una iniciativa que, en líneas generales, tiene como objetivo la recuperación del patrimonio etnográfico y la memoria histórica de los pueblos de colonización que se crearon en España en el siglo veinte y sobre todo a partir de los años cincuenta.

En el término municipal de Jerez de la Frontera el fenómeno de las colonizaciones ha influido de manera determinante en su historia contemporánea, pero es un fenómeno de poblamiento que también ha sido relevante en muchas zonas de Andalucía y del resto del país.

Estos pueblos de colonización, más de trescientos a nivel nacional, en muchos casos han experimentado un gran crecimiento tanto urbanístico como demográfico y de servicios, y su peso específico en el territorio donde se asientan se ha visto incrementado extraordinariamente. Ha sido un proceso poco valorado en la historia contemporánea de España, no existiendo hasta la actualidad ninguna institución ni entidad de las características antes descritas.

Es por ello que, dentro del ánimo de dar conte-



La clase

nidos culturales y patrimoniales a una población, como la de Guadalcacín, lógicamente carente por su escasa vida de atractivos artísticos e históricos, como pudieran ser iglesias románicas o barrocas, castillos árabes, yacimientos arqueológicos, cascos históricos, rutas patrimoniales, etc., y no queriendo desechar la posibilidad de poner en marcha proyectos en línea con mi formación de historiador, me pareció una buena idea la creación de este Museo de las Colonizaciones.

Es de agradecer desde el principio el apoyo institucional del Ayuntamiento de Guadalcacín al proyecto, con su alcalde Manuel Becerra Barba, y su diligencia para ponerse en contacto con diferentes administraciones como el Ministerio de Agricultura y Pesca, la Consejería de Cultura, la Dirección General de Agricultura de la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Cádiz y el Ayuntamiento de Jerez, quienes felicitaron a los promotores por la idea y ofrecieron su predisposición positiva a ser incluidos en el proyecto, siendo de vital importancia para la financiación del mismo este primer apoyo institucional, al margen de otros posibles patrocinadores como entidades bancarias y empresas del sector agrícola o de implantación en la zona jerezana y la provincia.

Los dos principales argumentos del proyecto son:

1. La conservación y puesta en valor de un patrimonio histórico-documental importante y en peligro de desaparición.

2. La puesta en marcha de un proyecto que sirva de dinamizador socioeconómico y cultural a una localidad carente, hasta la actualidad, de atractivos patrimoniales.

Como hemos señalado, el contenido de este Centro o Museo de las Colonizaciones será eminentemente historiográfico y etnológico, teniendo como principal peculiaridad ser el primer y único Centro de Exposiciones y Estudios dedicado a los procesos colonizadores. Este punto es muy importante, ya que un fenómeno colonizador tan relevante como el

ocurrido a nivel nacional en los años cincuenta y sesenta, tendrá por primera vez un lugar para su estudio, conocimiento y difusión.

Por qué el Centro de Exposiciones y Estudios de las Colonizaciones en Guadalcacín.

Guadalcacín es uno de estos pueblos de nueva planta que surge dentro de los procesos de colonización que se llevaron a cabo por el Instituto Nacional de Colonización (I.N.C.). Este organismo fue creado en 1939, teniendo como predecesores al Servicio Nacional de Reforma Económica y Social de la Tierra (1938) y con anterioridad al Instituto de Reforma Agraria durante la II República. El Centro contará con un área temática dedicada al I.N.C. y los organismos predecesores.

Fueron las disposiciones gubernamentales de 1947 (Decreto de Declaración de Interés Nacional) y de 1949 de distribución de propiedades para el asentamiento de colonos, los que dieron luz verde a la creación de nuevas poblaciones en Jerez de la Frontera, entre las que se encontraría la futura Guadalcacín.



Domingo Ceball

Los contenidos del Centro

En cuanto a los contenidos del Centro se pretende que éste cuente con diferentes secciones o partes diferenciadas:

2.1. Sección de etnología, antropología y artes y costumbres populares.

En estos espacios se pretende exponer elementos etnográficos relacionados con la vida rural en la época de las colonizaciones, es decir, aperos de la-

branza, útiles domésticos y objetos relacionados con la vida y la historia de los primeros colonos.

2.2. Archivo Fotográfico y Documental de las Colonizaciones.

Esta sección de Documentación y Fotografía estará a su vez dividida en tres partes bien diferenciadas:

2.2.1. Archivo Fotográfico y Visual.

Es innegable la importancia de la documentación fotográfica dentro del Patrimonio Documental. Así en esta sección se recopilarán, conservarán, investigarán, difundirán y exhibirán todo tipo de imágenes relacionadas con el mundo de las colonizaciones a nivel nacional, pero con especial atención a los procesos colonizadores de la zona de Jerez, la provincia de Cádiz y la Comunidad Autónoma Andaluza.

2.2.2. Sala de exposiciones permanente de fotografías históricas sobre los procesos de colonización.

Se realizarán reproducciones, en gran formato y alta calidad, de las mejores fotografías recopiladas que transmitan ("una imagen vale más que mil palabras") el sentido histórico de la época de los primeros años de las colonizaciones de la posguerra española.

2.3. Sala de exposiciones temporales.

El Centro de Exposiciones y Estudio de las Colonizaciones, aunque tendrá un enfoque eminentemente historiográfico y antropológico, también albergará una sala dispuesta para recibir aquellas exposiciones que se consideren de interés tanto de producción propia del museo como de otras instituciones privadas, oficiales y de particulares.

2.4. Dirección y Administración del Centro de Exposiciones y Estudios de las Colonizaciones.

Esta sección comprenderá todos aquellos aspectos propios de la dirección y procesos administrativos que conlleva un centro de las características del

que aquí presentamos. Hemos de señalar la importancia de este departamento ya que será la parte inteligente del edificio, digamos el cerebro del organismo desde el cual partirán las directrices y líneas de actuación del Centro de Exposiciones y Estudio de las Colonizaciones.

2.5. Departamento de Estudios de las Colonizaciones y Archivo sobre el Instituto Nacional de Colonización (I.N.C.).

El Centro de Exposiciones y Estudio de las Colonizaciones tiene vocación de convertirse en un lugar de concentración de toda la información y documentación disponible para los estudios de las Colonizaciones. Este Departamento, incluido dentro de las instalaciones del Centro, ofrecería a todas aquellas personas, que por razones de investigación histórica, o por otras razones de diverso ín-dole, quisieran conocer y adentrarse en la información existente sobre estos asentamientos, la posibilidad de encontrar centralizada toda la documentación, en todos los soportes posibles, con relación a la creación de los pueblos de colonización, su evolución y en general todos los aspectos que este fenómeno de ocupación territorial y humana tuvo en nuestro país a lo largo del siglo veinte.

En el Departamento de Estudios de las Colonizaciones podrá encontrarse toda aquella información de interés de estos procesos, ya que a los fondos del I.N.C., columna vertebral informativa del Centro, se añadirían fondos procedentes de otros organismos como la Filmoteca Española, Archivo de la Administración, etc.

Dentro de la puesta en marcha del Departamento y su funcionamiento entendemos que será fundamental el establecimiento de convenios de colaboración con instituciones universitarias y departamen-

Ha sido un proceso poco valorado en la historia contemporánea de España, no existiendo hasta la actualidad ninguna institución ni entidad de las características antes descritas.

tos relacionados con la cuestión, como pueda ser los Departamentos de Historia Contemporánea. En este sentido, el Centro podría ser incluido para la realización de prácticas universitarias y servicios de becarios, alumnos colaboradores, etc., y contando con los nuevos avances tecnológicos aplicados a este tipo de instituciones.

Otras instalaciones y servicios del Centro de Exposiciones y Estudios de las Colonizaciones Guadalcazín.

Hemos señalado los contenidos esenciales del Centro de Exposiciones y Estudio de las Colonizaciones, pero existen otros servicios que de alguna manera se contemplarán en el proyecto. Algunos de estos servicios tienen un carácter más básico y fundamental, mientras que otros servirán de complemento a la parte nuclear del Centro.

Almacén de Fondos.

Uno de los servicios complementarios de carácter fundamental del Centro, como en cualquier institución de similares características que se precie, será el almacén y equipamiento para los fondos de bienes, piezas y objetos.

Este Almacén, estará dotado de los elementos materiales y condiciones medioambientales necesarias para la conservación y custodia de todos aquellos bienes que sean objeto de interés y que no se expongan permanentemente en el Centro.

La ubicación pertinente para dicho Almacén sería en una planta sótano del edificio.

Estará este servicio de almacenamiento, dentro de las funciones internas del Centro (además de las tareas la colección e investigación) muy ligado a las labores de conservación de los bienes culturales para generaciones futuras, siendo la conservación una exigencia ética de la historia.

Taller de Restauración de objetos y piezas.

Muy ligado a cuestiones de conservación es el

obligado laboratorio para la restauración de los bienes objeto de posible exhibición. La dotación de este Taller seguirá las directrices generales que para este tipo de Centros y Museos establece la UNESCO. Hablamos no sólo del fundamental equipo restaurador cualificado responsable, sino de aspectos materiales como amplias mesas de trabajo, recipientes para los objetos, soluciones, radiactivos y productos químicos, recipientes de trabajo, etiquetas, básculas y balanzas, zona de lavado (piletas, fregaderos), calentadores (sopladores, hornos, lámparas), iluminación, visibilidad, zona de fumigación, instalaciones de gas, etc.

Laboratorio Fotográfico.

Otro de los servicios con que contará el Centro será con un Laboratorio Fotográfico. Dadas las características de los contenidos del edificio, entre los cuáles se contará con un archivo fotográfico, y también muy ligado al taller de objetos y piezas, la existencia de un laboratorio para obtener reproducciones fotográficas se muestra como necesario. Este laboratorio contará con un sistema tradicional de cuarto oscuro para la obtención de ampliaciones y copias, un archivo y sistema informático con posibilidades de trabajos fotográficos digitales.

Aula de Didáctica y Sala de Proyecciones.

El Centro tendrá también un Aula de Didáctica con sistemas para la realización de proyecciones mediante diferentes tecnologías: diapositivas, transparencias, vídeos, cañón informático.

Este espacio, dotado además con todos los elementos apropiados para sus objetivos (mesas, sillas, estanterías, etc.), será la columna vertebral de la parte pedagógica del Centro. En él se realizarán to-



Taberna Juanito

das las actividades propias de la difusión científica en los más diversos niveles, es decir, desde grupos de escolares a conferencias sobre temas especializados, jornadas, etc.

Se pretende establecer un programa concreto de uso de la zona didáctica, *a priori* en dos líneas de actuación:

1. Programa con Centros de Enseñanza.

Se establecerán convenios y/o acuerdos con Centros de Enseñanza (colegios, institutos) y la Delegación Provincial de Educación, para realizar visitas guiadas al centro y sus servicios, así como la realización de un programa de actividades pedagógicas con los alumnos/as. Este programa constaría de diversas actuaciones: edición de un Cuaderno para el Profesor (preparación de la clase para las actividades en el Centro), Cuaderno para Alumnos/as por edades (con juegos, ejercicios, cuentos, historia, etc.), talleres de reproducción de objetos del Centro, álbum de fotografías, etc.

El Centro podría ser incluido para la realización de prácticas universitarias y servicios de becarios, alumnos colaboradores, etc., y contando con los nuevos avances tecnológicos aplicados a este tipo de instituciones.

Como se ha señalado, una de los posibles usos científicos que se pretende dar a este Centro es el universitario. Se establecerán convenios o acuerdos con el Vicerrectorado de Investigación y con Departamentos afines (Historia Contemporánea, etc.), para la realización de trabajos de investigación, participación de alumnos/as colaboradores y becarios sobre los contenidos y la temática del Centro, así como estudios e investigaciones sobre material documental que pueda encontrarse en otros lugares que puedan servir para enriquecer los fondos del Centro.

Zona Verde de Exposición en exteriores.

Dadas las características del Centro de Exposi-

ciones, en lo relativo al tipo de piezas y objetos posibles de ser expuestos, algunos de gran tamaño (carreras, carros, etc.), se habilitará en el entorno del edificio una zona de jardines donde se podrán ver este tipo de elementos.

Serán piezas que su exposición en exteriores garantice que posibles desperfectos y deterioros no sean irreversibles, dependiendo en todo caso de su instalación en estas zonas de los preceptivos informes correspondientes realizados por técnicos especialistas.

Esta zona servirá también de esparcimiento, ocio y actividades al aire libre tanto de visitantes habituales como de grupos de escolares, etc.

La Tienda.

Otro de los servicios con que contará el Centro será La Tienda, lugar donde el visitante podrá adquirir todo tipo de recuerdos de su paso por el lugar. Elementos de *souvenir* y toda una gama de *merchandising* que incluirá postales, reproducciones fotográficas, vídeos, libros, carteles, camisetas, ceniceros, llaveros, etc.

Este tipo de servicios es muy interesante para Centros como éste, siendo además una fuente adicional de ingresos y de difusión de la propia institución y sus contenidos.



Rafael Cárdenas

La Biblioteca.

El Centro de Exposiciones y Estudios de las Colonizaciones contará con un espacio destinado a Biblioteca de temas relacionado con las colonizaciones de todos los tiempos y geografías.

Dada la orientación fotográfica, como documento histórico, de una parte importante del Centro, existirá un importante fondo bibliográfico dedicado a la Fotografía y, en especial, a la fotografía histórica y/o fotohistoria.

En la Biblioteca del Centro de Exposiciones y Estudios de las Colonizaciones, el usuario interesado podrá documentarse de multitud de aspectos relacionados con el tema. También entre sus fondos habrá documentación e información en otros soportes como vídeos, DVD, compactos, etc.

La Biblioteca contará con un servicio de préstamo de los fondos, a través de las formalizaciones habituales (carné de socio, etc.).

Julián Oslé Muñoz

Neilson Gallery

Jack Neilson

Jack Neilson. 1954. Nacido en Londres. Bióquímico y Arquitecto colegiado en Manchester y Cádiz.

Tiene relación con Grazalema desde 1980 cuando compró un molino en la Ribera de Gaidovar, el cual restauró completamente. Enamorado de esta Sierra, se trasladó a Grazalema definitivamente en 1999, donde ejerce su profesión de arquitectura.

Maru Redondo. 1962. Gaditana. Desde 1985 ha trabajado como actriz y escenógrafa en varias compañías de teatro independientes con las que ha viajado por numerosos países de Sudamérica, Europa y Asia. En el año 2000, decide soltar las maletas para asentarse en este pueblo de la Sierra.

Grazalema es un pequeño y hermoso pueblo de montaña situado en la Sierra de Cádiz, al sur de España. La extremada belleza y al mismo tiempo, la naturaleza escabrosa de la tierra que la rodea, han hecho de Grazalema un centro donde aflora la vida, con un gran número de visitantes y actividades. Es famosa por sus dramáticos paisajes, su gran variedad de pájaros y flores y es considerado como uno de los más bellos y mejor preservados de los "Pueblos Blancos".

Llegamos a Grazalema casi en el mismo año y por diferentes caminos. Llegamos buscando la calidad de vida que ofrece el contacto diario con la naturaleza, el tiempo necesario para experimentar la vida desde otro punto de vista y la relación que se establece entre los habitantes de una pequeña comunidad.

El encuentro entre nosotros aquel día de intensa lluvia fue definitivo e inevitable, porque ya sabemos que el universo conspira en estas cuestiones, pero además en un pueblo de 2200 habitantes es casi imposible que existan dos personas que no hayan cruce-

do sus miradas alguna vez. A menudo reflexionamos sobre cómo las ideas tienen su tiempo de gestación, a veces se toman toda una vida para germinar, perdiéndolas y volviéndolas a recuperar más estructuradas y sólidas al cabo de los años. El ideal de trabajo, de pareja, el lugar que se elige para vivir... y en un instante todo ello se materializa tan naturalmente como la manzana cae del árbol.

Así fue, dos personas con objetivos comunes muy claros, con deseo de aprender y disfrutar del arte, viendo en plena naturaleza y con la pasión de viajar y comulgar con otras culturas.

En aquella tarde de intensa lluvia empezó a tomar cuerpo el deseo de Jack: abrir una Galería de Arte Contemporáneo en Grazalema.

Durante un año estuvimos trabajando en el experimento (como nosotros lo llamamos).

Al fin, la Galería abrió sus puertas por primera vez. Fue el 6 de septiembre de 2003.

La Galería ocupa la planta baja de lo que en un principio fueron dos casas populares contiguas, en la actualidad completamente restauradas por Jack. Aunque no es una Galería de grandes dimensiones, está concebida como una serie de espacios interconectados en torno a un patio central. Cada uno de estos espacios tiene sus propias características espaciales, y uno puede deambular por ellos como si fuesen la extensión de una calle más del pueblo. Entendemos la Galería, como una parte integral del pueblo de Grazalema, no aislada, tal y como el propio pueblo forma parte de la Sierra.

La apertura de la Galería es una respuesta personal a la búsqueda de una realidad pictórica en la relación Hombre-Naturaleza. Esta relación incorpora la visión propia del Romanticismo, en la cual la Naturaleza no es sólo algo bello en su contemplación, sino que también ejercita un poder espiritual beneficioso sobre el hombre. En este sentido, la Naturaleza es concebida como una fuente de inspiración creativa, vitalidad y renovación espiritual.

Un amplio número de artistas están explorando los dilemas causados por la frecuente oposición de

estos puntos de vista, Científico/Romántico. Además de sentir la necesidad de estar en contacto íntimo con la Naturaleza, también aprecian el confort material de la vida contemporánea. El objetivo de la Galería es experimentar y explorar esta compleja interacción. Investigar la riqueza de artistas en Andalucía, a niveles locales, nacionales, e internacionales y con la ayuda del rápido avance tecnológico en las comunicaciones, crear enlaces con artistas de todo el mundo, los cuales, creemos, están involucrados en esta reflexión.

Nuestro encuentro fue, por otra parte, enormemente enriquecedor, lo que de bueno tiene el llamado "choque de culturas" y dado que cada uno proviene de un mundo cultural diferente, y trabajos muy dispares, la aportación de conocimientos y el reparto de tareas en la Galería se fue dando de una forma natural y complementaria.

Pero en realidad, son una serie de factores y circunstancias las que han hecho favorable el desarrollo de la idea.

Otras personas como Gines Serran-pagán, antropólogo y pintor que cambió Nueva York por Grazalema hace un par de años, o Quico Rivas, crítico de arte y pintor, con profundas raíces grazalemeñas y asiduo visitante del pueblo, dan una idea de un cierto movimiento de fondo artístico y cultural que de manera independiente se está creando en la zona y que poco a poco va conectándose entre sí.

Ronda y los pueblos del Valle del Genal son otros de los puntos geográficamente cercanos en los que se está detectando una interesante afluencia de artistas y gente del mundo de la cultura que apuesta por este tipo de iniciativas. Grazalema está prácticamente en el centro de un triángulo formado por Cádiz, Sevilla y Málaga y es en estas ciudades y sus provincias donde más concentraremos nuestro interés en cuanto a creadores y su futura proyección, aunque el objetivo de nuestra empresa es, como ya dijimos, crear una red

La apertura de la Galería es una respuesta personal a la búsqueda de una realidad pictórica en la relación Hombre-Naturaleza.

internacional de enlaces, cuanto más abierta mejor.

Una de las ideas que ya hemos empezado a llevar a cabo es la de invitar a algunos artistas para que pasen un tiempo en la zona y desarrollen su trabajo desde aquí. A veces este trabajo se realiza en varias temporadas, es el caso del fotógrafo Michael Bach, a veces en unas semanas, no hay tiempo fijo. Ming Yi Chou, Jorge Boccardo, Fernando de la Rosa, Luis Quintero, Lita Mora... son algunos de los artistas, que esperamos puedan visitarnos. Es interesante asistir a la evolución de la obra y para la Galería es un lujo contar con un volumen de obras de artistas que se han inspirado en Grazalema.

Después del rodaje de este año, los inconvenientes de estar "lejos del mundo" se han ido limando a base de organización. La imprenta más cercana está a 30 Km, en Ronda, y los materiales necesarios desde un archivo hasta un clavo hay que ir a comprarlos allí. Además de no existir el ADSL, en Grazalema son frecuentes los cortes de luz en invierno por las tormentas y a veces hay que esperar bastantes horas hasta que la patrulla encuentra el lugar en la montaña dónde casi siempre hay un árbol caído que derribó el cable.

El Internet es, para nosotros, una herramienta fundamental que nos hace autosuficientes. A través del correo conectamos y organizamos las exposiciones con los artistas, diseñamos las invitaciones y creamos la web con punto de venta, aunque realmente éste no es un medio muy utilizado para comprar arte, nos permite tener expuesta, permanentemente para el usuario, toda la programación del año.

Es imprescindible y más en nuestra situación, la difusión y publicidad de la Galería y su programa. Encontramos carencia de páginas culturales y agendas cortísimas en los Diarios habituales. Imprescindible es, también, salir al "exterior". En ese sentido, nosotros consideramos a Grazalema como una base, nuestra sede desde donde trabajamos y planteamos las directrices pero también colaboramos con otros proyectos y otras Galerías y dentro de un tiempo, cuando la Galería esté más consolidada, co-

menzaremos asistir a las Ferias de Arte que creamos convenientes, ya que son, hoy por hoy, el escaparate de las Galerías de Arte.

Este año hemos dedicado gran parte del tiempo a visitar otras Galerías para intercambiar impresiones, conocer a los galeristas y asistir a las exposiciones. La experiencia de éstos nos es de mucha utilidad, y encontramos que las dificultades para sacar adelante un proyecto de arte no difieren mucho, en lo fundamental, de una Galería urbana a una rural.

Sin embargo la pregunta sigue en el aire: ¿dónde están los coleccionistas de arte en España?

Todo se andará....

Neilson Gallery
www.neilsongallery.com

Balance del primer año académico del primer Máster en Gestión Cultural de las Universidades de Granada y Sevilla

Víctor Fernández Salinas / Rafael López Guzmán

La puesta en marcha del primer Máster en Gestión Cultural en la Comunidad Andaluza, organizado por las Universidades de Sevilla y Granada y la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía (con el apoyo de la Consejería de Empleo), ha abierto, sin duda, grandes expectativas de resultados entre las personas e instituciones interesadas en la gestión de la cultura. El proyecto de conjunto, consensuado y evaluado previamente por especialistas en distintas materias implicadas en el diseño curricular, permitía pensar en positivo sobre sus resultados.

En estos momentos nos encontramos ya en el segundo año del Máster, momento que hemos creído oportuno para hacer un primer balance del mismo, siempre con carácter provisional.

1. Aspectos generales

El Máster en Gestión Cultural en su edición de Granada y Sevilla ha culminado en septiembre de 2004 su primer año académico. En general, se han alcanzado los objetivos básicos, tanto en lo que respecta al desarrollo docente, como en lo que atañe a la gestión interna del curso.

La convocatoria del Máster suscitó una importante expectativa entre las personas interesadas en sus contenidos. Para las 80 plazas inicialmente previstas -40 en cada universidad- se presentaron aproximadamente unas 200 solicitudes.

El programa del Máster estuvo orientado por el nuevo contexto en el que deben ser entendidas las políticas culturales y que, de forma sinóptica, pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

a) Una demanda creciente de formación en materia de políticas culturales en España, aunque no una demanda homogénea, sino compleja y bien diferenciada entre aquellos que ya tienen una experiencia laboral en el mundo de la cultura y aquellos otros que, licenciados recientemente, pretenden incorporarse a este mercado laboral.

b) También existe un aumento en la oferta de formación, aunque ésta aún puede ser calificada de incompleta, especialmente en Andalucía, y, cuando menos, de poco sistematizada. La proliferación de cursos en todo el Estado español ha completado una red mínima de centros que imparten cursos en distintas es- calas formativas de postgrado (expertos y máster fundamentalmente), aunque no siempre de forma específica para la gestión cultural, ya que predominan por su mayor consolidación los programas relacionados con el patrimonio cultural (patrimonio histórico, museología...).

c) Se está produciendo una redefinición de lo público y de los públicos. Nos encontramos en un escenario emergente en el que el mercado se erige como pretendido y pretencioso garante, punto de equilibrio y protagonista del nuevo orden que organiza y establece las normas de juego en la distribución de los servicios en la sociedad de los servicios. Esto supone un cambio de perspectiva que obliga a un cambio de posición de aquellos que defienden el protagonismo de lo público y la excepcionalidad de la cultura como una de las premisas básicas para que los nuevos modelos de desarrollo se basen en la consecución de mentes críticas, creativas y con capacidad de disfrute y de tomar decisiones. Además, la diversidad social que caracteriza la contemporaneidad en las sociedades occidentales también obliga a planteamientos nuevos en la consideración de los públicos, los destinatarios de los servicios culturales en toda su variedad, identidad,

El programa del Máster estuvo orientado por el nuevo contexto en el que deben ser entendidas las políticas culturales

diferencias y analogías culturales.

d) El nuevo contexto, en relación a todo lo anterior, sitúa a la cultura como un sector básico y de importante relevancia en los procesos de desarrollo global y local e individual y colectivo.

e) De todo ello, se define por fin un marco de legitimación para la cultura basado en su autenticidad, en su dimensión pública y en su consideración como factor de desarrollo social, económico y cultural.

En relación con las premisas anteriores, el Máster en Gestión Cultural impulsado desde las universidades de Granada y Sevilla es un Máster generalista en cuanto a contenidos; que apuesta por la sistematización y el orden conceptual y técnico; y que tiene como referente básico el territorio.

La diversidad social que caracteriza la contemporaneidad en las sociedades occidentales también obliga a planteamientos nuevos en la consideración de los públicos, los destinatarios de los servicios culturales en toda su variedad, identidad, diferencias y analogías culturales.

Tal y como se acordó por la comisión de preparación del Máster constituida por representantes de las universidades de Sevilla y Granada y de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, la mitad de las plazas se reservó a personas que hubiesen concluido su licenciatura con posterioridad al año 2000. Con ello se consiguió el objetivo de conformar dos grandes grupos: uno compuesto por personas de acreditada experiencia y otro de personas que se acercan por primera vez al mundo de la gestión cultural.

2. La docencia

El contenido docente del primer curso se estructuró en módulos teóricos y en el trabajo práctico. Los módulos teóricos se han organizado mediante subdivisiones que han permitido abarcar razonadamente los contenidos básicos de la gestión cultural, ya que el primer año se concibe como una presentación gene-

ral de los fundamentos de esta práctica. A ello hemos añadido un ciclo de conferencias que ha ido complementando aspectos concretos o de interés paralelo a la docencia reglada.

El ciclo de conferencias ha incluido básicamente intervenciones de profesores altamente cualificados en la materia expositiva que han abierto debates tras la ponencia realizada. También se ha realizado una mesa redonda relacionada con el módulo 4 de Cooperación Cultural.

Los contenidos teóricos impartidos han sido los previstos en el proyecto de Máster y se han estructurado como sigue:

1º Módulo: La gestión de las políticas culturales (42 h.).

Tutor: Carlos Romero Moragas

2º Módulo: El proyecto cultural (52 h.).

Tutor: Pedro J. González Fernández.

3º Módulo: Equipamientos culturales (28 h.).

Tutor: Luís Ben Andrés.

4º Módulo: Cooperación cultural (20 h.).

Tutora: Pilar Tassara Andrade.

Taller: Tecnologías de la información aplicadas a la gestión cultural (30 h.).

Tutora: María Luisa Bellido.

Primer Ciclo de Conferencias: Tendencias y retos de la gestión cultural: políticas, proyectos, equipamientos y cooperación (título genérico).

En cuanto a las actividades prácticas, se han organizado en las siguientes instituciones:

Prácticas del Máster en Granada:

-Teatro Alhambra.

-Centro Cultural Manuel de Falla.

-Secretariado de Extensión Cultural de la Universidad

El Máster en Gestión Cultural impulsado desde las universidades de Granada y Sevilla es un Máster generalista en cuanto a contenidos; que apuesta por la sistematización y el orden conceptual y técnico; y que tiene como referente básico el territorio.

de Granada.

-Carmen de la Victoria de la Universidad de Granada.

-Museo Casa de los Tiros.

-Ático 7, Producciones Audiovisuales.

Prácticas del Máster en Sevilla:

-Teatro Alameda.

-Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

-Servicio de Promoción Cultural de la Universidad de Sevilla.

-Ómnibus Pictures.

-Sala La Fundición.

-Red de bibliotecas municipales del Ayuntamiento de Sevilla.

En cada uno de estos equipamientos ha trabajado un grupo de alumnos de entre 5 y 7. El resultado ha sido la presentación pública en sesión conjunta de los seis estudios, cuyo objetivo era realizar un diagnóstico de la gestión de cada equipamiento.

Otras actividades complementarias se han centrado en la visita a equipamientos culturales de la propia ciudad. En el caso del Máster de Granada se han realizado visitas al Museo Arqueológico y Etnológico, a la Biblioteca de Andalucía, al Museo de la Ciencia (concretamente a la exposición Al-Andalus y la Ciencia) y al Patronato de la Alhambra y el Generalife.

En el caso de Sevilla, la actividad complementaria más importante desarrollada por el Máster en Gestión Cultural, además de las visitas al Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y a la Fundación Tres Culturas, ha sido la de realizar un viaje de estudios -opcional- a Barcelona durante el mes de mayo de 2004. El objetivo principal fue el de acudir a las jornadas de *Interacciò*. Se desplazó un total de 25 alumnos y con ello se pudo poner en contacto a los estudiantes, tanto con los últimos contenidos en la gestión cultural, como con las personas que los desarrollan (políticos y técnicos).

El Máster ha impulsado la creación de una página web en la que se ofrece información del Máster y documentación de la docencia impartida (www.us.es/mastergc)

En el momento actual se está desarrollando el segundo año académico del Máster, de forma que en pocos meses se presentará la primera promoción de Máster en Gestión Cultural formados en Andalucía.

Víctor Fernández Salinas

Rafael López Guzmán

Directores del Máster en Gestión Cultural (sedes de Sevilla

y Granada)

El proyecto Sinigal II y su aplicación al servicio de cultura

Antonio M. López Hernández, Andrés Navarro Galera y David Ortiz Rodríguez

1. Introducción

Los graves problemas de déficit de las economías Occidentales han supuesto la búsqueda de nuevos métodos de gestión que bajo el título de *New Public Management* -Nueva Gestión Pública o Gerencialismo- (Hood, 1991, 1995; Dunleavy y Hood, 1994) han significado la introducción y adaptación al contexto público de procedimientos ya utilizados en el ámbito privado, particularmente mediante un creciente interés por los resultados y por los costes, y el cambio de orientación y de cultura, dirigidas ahora hacia el ciudadano como cliente.

En el ámbito de la Unión Europea esta tendencia se ha dejado notar en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento firmado en Ámsterdam en julio de 1997, donde se hace especial hincapié en la estabilidad presupuestaria, la transparencia, la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, si bien hasta ahora la principal preocupación ha sido el control del gasto presupuestario (Fuertes, 1998; Montesinos, 2002).

Con carácter general, la Administración española no dispone de sistemas capaces de informar acerca del grado de cumplimiento de objetivos, del nivel de cobertura de necesidades sociales, del rendimiento alcanzado en la producción y prestación de servicios y, en suma, de aquellos aspectos de la gestión sin los que la evaluación de la eficacia, de la eficiencia y de la economía no puede realizarse con éxito.

Como es bien sabido, los indicadores de gestión representan instrumentos de gran utilidad para lograr la mejora de la calidad en los servicios prestados por las administraciones públicas y en sus actuaciones,

contribuyendo así a la modernización del sector público tradicional, que viene presidida, fundamentalmente, por la introducción de la competencia y el mercado y por la gestión orientada hacia el ciudadano.

En este contexto, la finalidad del Proyecto SINIGAL (I y II) consiste en diseñar una batería de indicadores de gestión para los servicios públicos prestados por los municipios de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Se pretende contribuir a la generación de información oportuna, relevante y económica, que facilite la toma de decisiones por parte de diferentes agentes interesados en la evaluación periódica de la calidad y gestión de las actividades de las entidades locales, puesto que, como señalan Guthrie et al. (1999, pp. 224-5), "si queremos que los sistemas de contabilidad del sector público fortalezcan los procesos de gobierno democrático, entonces es vital que contengan información que políticos, receptores de servicios, proveedores y otros actores puedan y quieran comentar y estén disponibles para usarlos".

2. Antecedentes

El proyecto SINIGAL (Sistema Normalizado de Indicadores de Gestión para la Administración Local) es fruto de la colaboración de la Universidad de Granada con la Cámara de Cuentas de Andalucía y la Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Así, gracias a un convenio de colaboración suscrito entre estas tres instituciones, un grupo de profesores del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de dicha Universidad ha podido trabajar en un proyecto que pretende la aplicación real de indicadores de gestión en entidades locales andaluzas, constando la investigación de dos grandes etapas, denominadas SINIGAL I y SINIGAL II.

Inicialmente, ante la diversidad de servicios prestados por las administraciones locales, y la amplitud del universo local andaluz, las entidades implicadas determinaron el alcance del trabajo tanto en su plano subjetivo como en el objetivo. El ámbito subjetivo del estudio está formado por nueve municipios, identifica-

dos con las ocho capitales de provincia y, además, todos aquellos con población superior a 150.000 habitantes, a saber: Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Jaén, Jerez de la Frontera, Huelva, Málaga y Sevilla. En el marco del Proyecto SINIGAL I, el Servicio de Seguridad en Lugares Públicos y el Servicio de Extinción de Incendios formaron el ámbito objetivo.

Los resultados de aquella primera experiencia se concretaron, por un lado, en baterías de indicadores debidamente normalizadas, consensuadas con los gestores, y cuantificadas para los ejercicios 1997 y 1998, las cuales ya han sido utilizadas por la Cámara de Cuentas en su tarea fiscalizadora (véase Cámara de Cuentas, 2003). En segundo lugar, esta primera experiencia posibilitó estudiar, *in situ*, los procesos de gestión de los servicios municipales así como analizar la capacidad real de los sistemas contables de los ayuntamientos y las principales dificultades y resistencias para la implantación de baterías de indicadores en los mismos.

En definitiva, la ejecución del primer estudio sirvió para experimentar una determinada metodología, e hizo posible identificar, por medio de su aplicación efectiva, los puntos fuertes y débiles, lo que proporcionó los principales elementos de juicio para su reformulación y mejora. Este procedimiento redefinido, que no pretende sino salvar los obstáculos aparecidos en la utilización del originario, ha sido el empleado en la ejecución de la segunda etapa de la investigación que, como continuación del primero y bajo la denominación de SINIGAL II, presenta el mismo ámbito subjetivo de investigación, es decir las capitales de provincias andaluzas y el municipio de Jerez de la Frontera, y los servicios de Cultura, Deportes, y Parques y Jardines como ámbito objetivo.

3. Objetivos del proyecto Sinal II

El principal cometido del Proyecto SINIGAL II consiste en definir y estructurar un conjunto de indicadores de gestión que, referidos a los servicios de Cultura, Deportes, y Parques y Jardines, alcancen un grado

de consenso e institucionalización entre los gestores municipales como para que la continuidad en su aplicación quede razonablemente garantizada para los ayuntamientos objeto de estudio.

Para ello, el objetivo genérico del Proyecto SINI-GAL II puede desglosarse en los siguientes subobjetivos, a tener en cuenta:

- Identificación de las actividades y tareas de desarrollo de cada servicio según la normativa vigente.

- Análisis de las actividades y tareas específicas que tienen lugar en cada uno de los nueve ayuntamientos.

- Elaboración de un listado de actividades y tareas consensuadas y adecuadamente ponderadas en función de su peso específico.

- Definición de baterías de indicadores para cada tipo de actividad y tarea.

- Diseño de un cuadro de indicadores normalizados y ponderados para cada uno de los servicios.

Una metodología apropiada habrá de considerar la participación directa de los gestores públicos.

4. Metodología empleada

4.1. La institucionalización y la estandarización como premisas de trabajo

Desde nuestro punto de vista, es necesario que los indicadores de gestión, al margen de reunir ciertos requisitos (Audit Commission, 1994, 2000; GASB, 1994; AECA, 1997, 2002) cumplan dos condiciones fundamentales: 1) Institucionalización: máximo grado de aceptación y consenso generalizado por parte de los implicados en el proceso de evaluación, acerca de la idoneidad de indicadores previamente seleccionados; y 2) Estandarización: permanencia en el tiempo de un mismo listado de indicadores, así como uso por parte de diferentes entes, que serán sometidos a análisis comparativos.

En referencia a la institucionalización, poca o nula utilidad podría reportar un conjunto de indicadores

si los mismos son rechazados por los titulares de la gestión a evaluar. Por tanto, una metodología apropiada habrá de considerar la participación directa de los gestores públicos para poder salvar dos circunstancias: 1) si pretendemos que los indicadores terminen siendo implantados, sus usuarios han de ver en ellos una herramienta útil; 2) la realidad de los entes locales presenta limitaciones importantes en medios e información disponible. Si no tenemos en cuenta dichas limitaciones corremos el riesgo de diseñar una serie de indicadores no calculables por la dificultad o el coste de obtener los datos necesarios. Es por ello que los indicadores, entre las múltiples propiedades que se les pueden exigir, habrán de cumplir dos características principales: representatividad y factibilidad de cálculo.

Por lo que se refiere a la estandarización, la comparación entre indicadores permite alcanzar una mejor explotación de los datos. Así se consigue una visión global del grado de bondad de la gestión realizada. Para ello se pueden confrontar valores de los indicadores en una misma entidad en diferentes períodos de tiempo y valores de los indicadores de distintas entidades para idéntico horizonte temporal.

4.2. Fases de la investigación

La puesta en marcha de indicadores de gestión, desde una concepción amplia, ha de realizarse a través de un proceso que permita el conocimiento de la organización en la que éstos se van a aplicar, las actividades que se realizan, los objetivos que se plantean, etc. Como puede inducirse de las principales experiencias internacionales en la aplicación de indicadores, ésta tarea será más útil si se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios de la información y los grupos de interés y se hace de forma participativa. Conscientes de ello, la metodología utilizada para el diseño y estandarización de indicadores de gestión constaría de las cuatro etapas que esquematizamos en el Cuadro 1.

FASES	OBJETIVOS
I. Aproximación	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del proyecto por parte de los entes. - Observación de la realidad de los entes para su mejor conocimiento.
II. Propuesta abierta de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de actividades a evaluar en el servicio. - Borrador de un conjunto de indicadores para las distintas actividades. - Recepción de comentarios y sugerencias sobre el proceso y método utilizado.
III. Selección de las propuestas con mayor grado de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación consensuada y priorizada de las actividades principales del servicio. - Valoración de la factibilidad de cálculo y la representatividad de los indicadores propuestos. - A la luz de las propuestas recibidas, elección de los indicadores para cada servicio.
IV. Diseño de cuadro de indicadores normalizado	<ul style="list-style-type: none"> - Consecución de los datos necesarios para la cuantificación. - Análisis y explicación de los datos obtenidos. - Comunicación a todos los interesados de los resultados.

Cuadro 1. Fases de la metodología aplicada.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Tipología de indicadores de gestión

De cara a la comparación de datos, con la intención de buscar la mayor uniformidad posible en el diseño de indicadores de gestión en los municipios objeto de análisis, otro de los elementos básicos de la metodología a emplear ha de ser el establecimiento de una estructura de indicadores común para todos ellos.

Sobre esta base, y bien entendido que la clasificación que proponemos a continuación sólo pretende servir a los fines de nuestra investigación empírica, diferenciaremos tres tipos de indicadores de gestión, a saber: indicadores de eficacia, indicadores de eficiencia e indicadores de economicidad o economía.

Nos centramos en la eficacia, la eficiencia y la economía bajo el convencimiento de que, además de ser los conceptos más utilizados por la generalidad de

los estudios -teóricos y empíricos-, recogen los principales aspectos clave de la gestión pública, aunque podrían considerarse atributos como la equidad, la excelencia, la ecología y la sostenibilidad -IGAE (1997), Montesinos y Gimeno (1998), AECA (2000)-, y otros a los que, en cierta medida, tendrían cabida al definir la eficacia, eficiencia y economía.

Así, entendemos por "eficacia" el grado de cumplimiento de los objetivos previamente marcados. La "eficiencia" es concebida como medida de la relación entre los logros alcanzados y el correspondiente empleo de todo tipo de recursos que haya sido necesario realizar. Por último, la "economía" es un término expresivo del grado de acierto -en cuanto a precios de adquisición, cantidades físicas, calidades técnicas y momentos de tiempo- en la realización de las adquisiciones.

No obstante, y aunque creemos que el primer paso para la racionalización de los medios disponibles es conseguir que los servicios puedan medir sus prestaciones de forma objetiva, hemos de tener en cuenta experiencias de otros países más avanzados, como por ejemplo Nueva Zelanda, donde "desde mediados de los 90 fueron aumentando las críticas sobre la focalización en los outputs. Algunos argumentaban que esto podría causar que los directivos perdieran de vista los outcomes y sintieran que fueron reducidos a mecánicos proveedores de servicios" (Pallot, 1999, p. 422). Por ello, dentro de las dos primeras categorías (eficacia y eficiencia) distinguimos también entre indicadores de "primer nivel" e indicadores de "segundo nivel". Los primeros se centran en la evaluación de los servicios a partir de los outputs, mientras que los segundos lo hacen a partir de los outcomes.

En el caso de los indicadores de eficiencia distinguimos además entre parciales y globales. Los Indicadores de eficiencia global consideran todos los costes necesarios para la prestación de un servicio, mientras que los indicadores de eficiencia parcial sólo tienen en cuenta el consumo de alguno de los recursos utilizados, o combinación de los mismos.

Por último, dentro de los indicadores de economía distinguimos cuatro clases diferentes en función de los

cuatro aspectos más relevantes en toda adquisición: precio, cantidad, calidad y momento del tiempo en que se adquirió.

CONTROL	TIPOLOGIA DE INDICADORES
Eficacia	Eficacia de Primer Nivel Eficacia de Segundo Nivel
Eficiencia	Eficiencia Global de Primer Nivel Eficiencia Parcial de Primer Nivel Eficiencia Global de Segundo Nivel Eficiencia Parcial de Segundo Nivel
Economía	Economicidad de Precio de Adquisición Economicidad de Cantidad Física Economicidad de Calidad Técnica Economicidad de Temporalidad

Cuadro 2. Tipología de Indicadores de Gestión.

Fuente: Elaboración propia.

5. Desarrollo del proyecto en el servicio de cultura

5.1. Identificación de actividades

Dado que las competencias de los municipios vienen determinadas legalmente, partimos de lo que la normativa establece para el servicio de Cultura. Con posterioridad, cotejamos el listado de las actividades resultante del análisis legal con la opinión de algunos miembros cualificados de este servicio, con el fin de que el listado presentado a los gestores estuviese lo más cerca posible a la realidad diaria a que tienen que hacer frente.

A continuación, remitimos a los distintos responsables de los nueve municipios participantes en el estudio el listado de actividades que sirvió como base de discusión, solicitándoles la realización de cuantas consideraciones estimasen oportunas, añadiendo, modificando o eliminando actividades según su experiencia. Al mismo tiempo les pedimos su valoración de

la importancia de cada una de las actividades determinadas, asignándoles un peso específico sobre el total del servicio.

Según nuestro entender, dado que la mayor utilidad de la fijación de las actividades la encontramos en la posibilidad que brinda para la realización de evaluaciones comparativas de las actuaciones y para el control de las mismas, la valoración de los gestores, basada en su experiencia, ha de considerar cuatro criterios: 1) tiempo empleado en la preparación y desarrollo de la actividad; 2) cantidad de usuarios actuales del resultado de la actividad; 3) usuarios y/o beneficiarios potenciales de la actividad; 4) coste de los recursos humanos y materiales dedicados a la actividad.

Una vez recibidas y sistematizadas las respuestas de los gestores dispusimos de una idea bastante próxima a la realidad de los servicios, si bien, puesto que cada gestor respondió en función de la realidad particular de su servicio, era de esperar la existencia de divergencias en las actividades e importancia asignada a cada una de ellas. Por ello fue conveniente proceder a aunar posiciones y centrar la evaluación en aquellas cuestiones de mayor interés.

Con este objetivo convocamos una reunión en la que aplicamos, aunque con ciertas modificaciones, la técnica de grupo nominal. Esta técnica pretende aprovechar las bondades de las decisiones de grupo con el objetivo de priorizar entre diversas alternativas. Con este fin combina el trabajo individual con el trabajo en grupo, pudiendo dividirse en las siguientes cuatro fases: 1) generación individual de ideas; 2) retroalimentación entre los miembros del grupo; 3) discusión de cada una de las ideas; 4) votación individual sobre la prioridad de las ideas. Con esta forma de actuación, intentamos soslayar los problemas más conocidos de las decisiones a través de grupos, persiguiéndose los siguientes objetivos: 1) asegurar los diferentes procesos para cada una de las fases de creatividad; 2) equilibrar la participación entre los miembros; 3) incorporar técnicas de votación en la recopilación del juicio del grupo.

El resultado final de esta fase obedece a las actividades y ponderaciones que para el servicio de cultura hemos recogido en el cuadro 3.

ACTIVIDADES	Media	Mínimo	Máximo
1. Programación, organización y realización de eventos y actividades teatrales	13,57	0	20
2. Programación, organización y realización de eventos y actividades musicales y de danza	13,04	1	20
3. Programación, organización y realización de eventos y actividades audiovisuales	9,33	3	21
4. Organización, impartición y colaboración en cursos, seminarios, conferencias y otros	10,14	3	17
5. Programación y gestión de salas expositivas de artes plásticas	13,94	7	37
6. Bibliotecas, servicio de publicaciones, promoción de la lectura y actividades literarias	10,79	4	15
7. Patrimonio: museos, archivos y hemerotecas	8,94	3	15
8. Organización de Fiestas populares	20,24	10	30

Cuadro 3. Actividades establecidas para el Servicio de Cultura.

5.2. Diseño de baterías de indicadores

En todos los casos, la validación y, en su caso, la elaboración de los indicadores fue realizada por parte de los gestores. No obstante lo anterior, los miembros del grupo de investigación elaboraron una propuesta base que fue sometida al juicio de los gestores con anterioridad, y que se utilizó como borrador para la selección de la batería de indicadores definitiva. Para este listado previo se tuvieron en cuenta las propuestas realizadas por distintos organismos e investigadores, en concreto:

1. El conjunto de indicadores utilizados por los municipios del Reino Unido dentro de los *Best Value Performance Indicators* y los listados por la Audit Commission.

2. Los propuestos por AECA en su Documento de Contabilidad de Gestión nº 26 dedicado a Indicadores de Gestión para los Ayuntamientos.

3. Los propuestos por Navarro (1998).

A pesar de estar estudiando municipios de parecidas características (área geográfica similar, importante tamaño poblacional, ocho de los nueve municipios son capitales de provincia, etc.), se observa cierta variabilidad en las opiniones tanto por lo que se refiere a las actividades como en lo relativo a los indicadores. Es pues, necesario, para aunar posiciones y centrar la evaluación en aquellas cuestiones de mayor interés, alcanzar un consenso. Con este objetivo, al igual que en el caso de las actividades, aplicamos la técnica de grupo nominal, determinando finalmente las baterías y la importancia relativa que el conjunto de los gestores daban a cada uno de los indicadores.

En resumen, las baterías finales de indicadores, agrupadas según las actividades establecidas, y con la valoración media obtenida en la característica relevancia son las que presentamos en el cuadro 4.

1. Programación, organización y realización de eventos y actividades teatrales	
2. Programación, organización y realización de eventos y actividades musicales y de danza	
3. Programación, organización y realización de eventos y actividades audiovisuales	
M2 de superficie de locales destinados a representaciones artísticas	3,67
Aforo de locales destinados a representaciones artísticas	3,78
Nº de representaciones artísticas	4,00
Nº de espectadores de representaciones artísticas	4,00
4. Organización, impartición y colaboración en cursos, seminarios, conferencias y otros	
Nº de jornadas, cursos, seminarios y conferencias	2,78
Nº de horas de jornadas, cursos, seminarios y conferencias	2,56
Nº de asistentes a jornadas, cursos, seminarios y conferencias	3,00
5. Programación y gestión de salas expositivas de artes plásticas	
M2 dedicados a salas de exposiciones	3,11
Nº de exposiciones no permanentes organizadas	3,44
6. Bibliotecas, servicio de publicaciones, promoción de la lectura y actividades literarias	
M2 dedicados a bibliotecas	4,00
Nº de referencias a disposición de los lectores	3,11
Nº anual de visitantes a bibliotecas	3,89
Nº anual de préstamos domiciliarios realizados	3,00
Nº de publicaciones	3,13
Nº de actividades literarias	3,29
7. Patrimonio: Museos, archivos y hemerotecas	
M2 dedicados a museos, hemerotecas y archivos	3,67
Nº de visitantes a museos	3,33
8. Organización de Fiestas populares	
Días de duración de fiesta	2,86
Nº de permisos de casetas y atracciones de feria	3,00
Nº de actuaciones promovidas en ferias y fiestas	3,50
Generales del servicio	
Nº de subvenciones concedidas	3,00
Reclamaciones y sugerencias presentadas formalmente	3,25

Cuadro 4. Batería normalizada de indicadores para Cultura.

5.3. Cuantificación de las baterías de indicadores

Aunque no se encuentra propiamente entre los objetivos del proyecto, haremos una mención final a la cuantificación de los indicadores establecidos. En este sentido, tras recabar la información necesaria, han sido cuantificados los indicadores de eficacia y eficiencia para los ejercicios de 2000 y 2001.

Para los indicadores de eficacia hemos partido de los datos homogeneizados respecto de la población (en miles de habitantes) y, posteriormente normalizados respecto de la mejor respuesta. Estos datos constituyen, ya sea en su interpretación *per capita*, ya en su interpretación porcentual, indicadores de gestión para cada uno de los apartados con lo que pueden compararse las prestaciones de los distintos servicios en las ciudades analizadas.

Por lo que respecta a los indicadores de eficiencia hemos calculado indicadores de eficiencia relacionando las prestaciones de los servicios con los *inputs* utilizados. De igual modo, adoptando los ítems relativos a la aceptación de las prestaciones sobre el público como indicadores de impacto, hemos calculado indicadores de segundo nivel. Como *inputs*, puesto que no están disponibles datos sobre costes, hemos usado las liquidaciones presupuestarias de los servicios, en concreto de los capítulos I, II, IV y VII, siendo consciente de las diferencias en criterios de imputación y la no consideración del consumo de capital fijo. Era nuestra intención completar los datos presupuestarios con el consumo proporcional de activos, pero ha sido imposible debido a la falta de datos de inventario, por lo que finalmente sólo tenemos en cuenta los gastos corrientes del ejercicio como aproximación al coste ordinario de prestación.

Dada la falta de información sobre aspectos de coste se consideró que no era oportuno, por lo menos por ahora, intentar determinar y cuantificar indicadores de economía.

En este momento pretende contrastar los resul-

tados con los distintos gestores de cara a la implantación y uso definitivo de la herramienta por parte de los servicios participantes.

6. Bibliografía

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - AECA (1997): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Documento nº 16 de Contabilidad de Gestión. AECA. Madrid. (2002): *Un sistema de Indicadores de Gestión para los Ayuntamientos*. Documento nº 26 de Contabilidad de Gestión. AECA. Madrid.

AUDIT COMMISSION (1994), *Watching their figures. A guide to the Citizen's Charter Indicators*. (HMSO, London). (2000): *On target. The practice of performance indicators*. AC, London.

CÁMARA DE CUENTAS DE ANDALUCÍA (2003): "Informe de fiscalización operativa de las dotaciones y costes de la Policía Local en los ayuntamientos de capital de provincia", en Internet: www.ccuentas.es

DUNLEAVY, P. Y HOOD, C. (1994): "From old public administration to new public management", *Public Money and Management*, jul-sept., pp 9-16 - Traducido al castellano, "De la Administración Pública tradicional a la nueva gestión pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 3, mayo-agosto, pp. 105-114. (traducido por Q. Brugué).

GOVERNMENTAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (1994): *Concepts Statement nº 2. Service Efforts*.

FUERTES FUERTES, I. (1998): "Las reformas contables en el proceso general de reestructuración de la Administración local: Una perspectiva europea", comunicación presentada a la IV Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de costes y gestión de ASEPU, Castellón.

GUTHRIE, J., OLSON, O. AND HUMPHREY, C. (1999), "Debating developments in New Public Financial Management: The limits of Global Theorising and some new ways forward", *Financial Accountability & Management*, Vol. 15, No. 3 & 4, pp. 209-228.

HOOD, C. (1991): "A Public Management for All Season?", *Public Administration*, vol. 69, pp. 3-19. (1995): "The new public management in the 1980s: Variation on a Theme", *Accounting Organizations and Society*, vol. 20, nº2-3, pp. 93-109.

INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO - IGAE (1997): *El establecimiento de objetivos y la medición de resultados en el ámbito público. Guía, Fundamentos Técnicos y Aplicación Cprox.* IGAE, Madrid.

MONTESINOS JULVE, V. (2002): "La reforma de la Ley General Presupuestaria en el marco de la estabilidad financiera: Una reflexión desde la perspectiva de la Contabilidad Pública", *Presupuesto y Gasto Público*, nº 30, pp. 53-60.

MONTESINOS JULVE, V. Y GIMENO RUIZ, A. (1998): "La Nueva Gestión Pública. Contabilidad y Control en el Marco de la Nueva Gestión Pública". Ponencia presentada a la IV Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y Gestión. ASEPUC, Castellón, noviembre, pp. 145-192.

NAVARRO GALERA, A. (1998): *El control económico de la gestión municipal. Un modelo basado en indicadores.* Sindicatura de Comptes de la Generalitat Valenciana. Valencia.

PALLOT, J. (1999): "Beyond NPM: Developing strategic capacity", *Financial Accountability & Management*, Vol. 15, nº 3 & 4, agosto-noviembre, pp. 419-426.

Antonio M. López Hernández
Andrés Navarro Galera
David Ortiz Rodríguez

Departamento Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Granada

EN LA EMERGENTE INDUSTRIA AUDIOVISUAL DE LA BAHÍA DE CÁDIZ La Escuela de Cine de Puerto Real

José Manuel Tenorio Mariscal / Fotografías: Gorka Facio

Pidió que encendieran todas las luces del Teatro Principal para poder ver las caras de los presentes. Benito Zambrano, acababa de merendar un par de suculentos pasteles, y un café con leche. Aún, con el sabor dulce en los labios, el público lo escuchaba como al gran gurú del cine andaluz tras su éxito, *Solas*.

En su presentación de la Escuela de Cine de Puerto Real, Benito Zambrano con ojos escépticos, y tono profesional, presentó junto al periodista puertorrealense Carlos María Ruiz, el proyecto Escuela de Cine de Puerto Real. Ellos fueron los que profesionalmente inauguraron el proyecto de Escuela, que llegaba como un vaso de agua, en el desierto cinematográfico andaluz.

A partir de este momento, Puerto Real comenzó a oler a cine. Son muchos los alumnos de la Escuela que han comenzado a rodar sus primeros cortometrajes en localizaciones como la Calle Ancha, La Plaza, la cafetería Café Cinema, etc., escenarios que pasan a la historia del celuloide.

El proyecto Escuela de Cine, ubicado en Puerto Real, nace en octubre del 2001 con el Pacto Territorial por el Empleo, PTE. Tras prácticamente dos años de vida el proyecto ha pasado por diferentes etapas de maduración.

La primera etapa, se desarrolló durante el primer año formativo con la puesta en marcha de diferentes



Monográficos. Éste primer contacto con la formación cinematográfica para toda Andalucía fue realmente exitoso teniendo un buen resultado tanto en número de interesados, 160 alumnos tras 240 solicitudes presentadas, y en representación de diferentes provincias andaluzas. A partir de estos resultados el Ayuntamiento puertorrealense propuso una formación académica con un programa curricular más completo.

La segunda etapa comenzó en octubre del 2002 con el inicio del Curso Académico, "Introducción General al Cine" 2002-2003. En esta segunda etapa la oferta formativa maduró hacia un Curso Académico compuesto por seis asignaturas comunes y dos bloques de especialidades, superando las 600 horas de formación. Este fue el paso hacia una formación coherente, dirigida al alumno que quiera formarse en la producción cinematográfica, primordialmente en el cortometraje. Para la selección de las treinta plazas que compusieron el alumnado de la primera promoción, se presentaron más de sesenta solicitudes.

El Ayuntamiento de Puerto Real, a través de su Instituto Municipal de Promoción, Fomento Socio-económico y Formación, el IMPRO, ha promovido un hito histórico, en lo que respecta a la formación cinematográfica andaluza, ofertando por primera vez para toda Andalucía formación pública cinematográfica, con una formación teórica-práctica de calidad, realizando prácticas finales en formato cinematográfico profesional. Los resultados fueron los dos cortometrajes: *Destino* y *Scrivendum*, realizados íntegramente por los alumnos del Curso Académico "Introducción General al Cine" 2002-2003.

Durante la segunda promoción del Curso Académico "Introducción General al Cine" 2003-04, compuesta por veinticinco alumnos y alumnas, hubo representación de alumnos/as de las provincias de Sevilla, Málaga, Jaén y Cádiz. Se realizaron los cortometrajes: *Podríamos probar* y *Por las venas de la noche*, ambos en treinta y cinco milímetros.

Durante este curso académico se distinguió, al guion *Podríamos probar*, con el Premio RTVA a la Creación Audiovisual Andaluza. A partir de este momen-

to se otorgará al trabajo final seleccionado dentro de las acciones formativas de la Escuela, que se cifraría en 2.400 euros y que recae sobre el alumno/a autor/a del guión, patrocinado por la Caja San Fernando.

El proyecto, desde sus inicios pretende ser eje de la formación cinematográfica pública, y centro de referencia del nuevo cine andaluz. La competencia con Sevilla y Málaga es realmente difícil por la centralización de la producción y los tan sólo emergentes medios de la industria cinematográfica andaluza.

Este es un proyecto que se ha construido desde los cimientos, en primer lugar, con monográficos como: guión, dirección, operador de cámara, etc., hasta lo que es hoy en día el curso académico anual "Introducción General al Cine".

El actual curso académico, 2004-05 será ya la tercera promoción de esta Escuela de Cine, y por lo tanto, la consolidación del proyecto, con ayudas endebles por parte de las administraciones públicas.

El Ayuntamiento de Puerto Real, con su Alcalde a la cabeza, con el impulso e iniciativa de Lourdes Gaviño Barrios, actual Teniente de Alcalde del consistorio y vicepresidenta del IMPRO, ha sido hasta ahora, el íntegro impulsor de este sueño, con ayudas importantes pero puntuales de la Diputación de Cádiz y la Consejería de Cultura. El proyecto se convierte sin pausa en una realidad a una velocidad de veinticuatro fotogramas por segundo.

Es indiscutible, que la primera industria mundial es la cinematográfica, y así la exporta el gobierno americano; todos somos afectados. El cine español está en el pelotón de la producción cinematográfica europea. Los dos últimos años han sido difíciles, la industria ha sido afectada por la unión de las plataformas



digitales, las consecuentes restricciones de ayudas privadas y el estancamiento de las ayudas públicas. Otro factor determinante para la merma del cine español es la ausencia de políticas de protección de fronteras, sumado a los problemas de distribución, que asfixian al cine español y por lo tanto al andaluz que es el que nos toca.

A contra corriente, el cine andaluz ha dado un giro de ciento ochenta grados en lo que se refiere a la producción propia, impulsado por la inversión privada de un grupo de productores y el apoyo a dos bandas de la Consejería de Cultura y Canal Sur Televisión a las fases de desarrollo, producción y distribución. Uno de los elementos fundamentales para el impulso de las producciones andaluzas es la aparición de centros de formación como esta primera Escuela de Cine de carácter andaluz, asentada en la Bahía de Cádiz para toda Andalucía.

La formación cinematográfica en el territorio español es escueta, desorganizada, y focalizada en Madrid y Barcelona. Actualmente no es necesario solventar el tema de la no oficialización de los estudios para trabajar en la industria cinematográfica. Como punta de lanza aparece la Escuela de Cine de Puerto Real, con los problemas y ventajas de la formación pública, referente de "lo público" en lo cinematográfico, concepto que apoyan los organizadores de esta escuela desde sus inicios.

El enclave de la Escuela, en el centro de la Bahía de Cádiz y al sur del sur no es realmente un handicap como normalmente se cree, ya que los futuros alumnos/as de las escuelas de cine, están concienciados que tienen que desplazarse para formarse, y la movilidad o "deslocalización" es parte de la industria.

La Escuela se aprovecha de esta situación geográfica, sobre todo para potenciar los cursos estivales. Otra de las ventajas que encuentran los estudiantes de cine, es la posibilidad de desarrollar sus estudios en una ciudad universitaria con bajos costes diarios, conectada con la capital andaluza.

La Escuela de Cine ha acogido en sus instalaciones a reconocidos cineastas, para impartir asignatu-

ras, coloquios, cursos de verano como: Montxo Armendáriz, Miguel Albadalejo, Pilar Távora, Chiqui Carabante, y un largo etcétera. Destacables también son los convenios firmados con estamentos como: la Consejería de Cultura, Muestra Cinematográfica del Atlántico, etc. Estos son elementos que dan prestigio a esta Escuela que tiene en su equipo hasta quince profesores de primera índole procedentes de toda la geografía española.

La Escuela de Cine, referente de la Bahía de Cádiz, "Ciudad Bahía"

Teniendo en cuenta la situación de inestabilidad laboral que vive la Bahía de Cádiz, y que el futuro de la misma pasa por la diversificación de la industria, es necesario comenzar a formar para actuaciones a corto y medio plazo en el entorno de la producción audiovisual de la zona.

La Escuela de Cine de Puerto Real, trabaja para que la Bahía de Cádiz sea referente de formación cinematográfica pública de Andalucía, eje de nuevos proyectos cinematográficos, difundir una imagen de la Bahía de Cádiz innovadora a través de canales de cine y televisión, estos elementos de comunicación y marketing son estimulantes para los inversores en la zona.

Otro de los objetivos conseguidos de la Escuela es potenciar el contacto entre los aspirantes a profesionales del sector cinematográfico con la industria, poniéndolos en contacto con las productoras a través de la Bolsa de Currículums que posee la Escuela y que cada día se proyecta con una imagen de calidad, inserción laboral, directa e indirecta del alumnado de la Escuela.



Andalicia Film Commision, puente con la industria audiovisual

Las funciones básicas de *Andalucía Film Commision* son: dar a conocer la potencialidad de Andalucía para ser la base física de una producción audiovisual. La *Film Commission* representa los intereses de la Comunidad y para ello la promociona eficazmente en el sector audiovisual internacional, proporcionar al productor una información exhaustiva sobre las posibilidades logísticas de Andalucía para la localización de producciones audiovisuales, agilizar la ejecución de los rodajes, y auxiliar a las productoras ofreciendo diversos servicios de apoyo, organizar y gestionar una Base de Datos editada en diversos soportes físicos y virtuales para que la información pueda ser transmitida electrónicamente y en formatos multimedia: Vídeo, Internet, CD-ROM, servicio de localización. Informar sobre los accidentes geográficos, tipología del paisaje, espacios naturales. Para ello se pone a disposición del productor un archivo de fotografías de lugares de filmación y se le ofrece asesoramiento. Medio meteorológico: climatología, pluviosidad, horarios de mareas, sol, lunas. Medio etnológico: costumbres, arquitectura, patrimonio cultural, fiestas. Empresas Productoras y Servicios técnicos. Todo aquello referido al apoyo a la filmación: suministros, accesorios, tecnología especializada, distribuidores, profesionales. Servicios logísticos. Todo aquello referido a las necesidades de los recursos humanos: manutención; alojamientos; medios de transporte; carreteras, puertos, aeropuertos, helipuertos, estaciones, empresas de transporte, naves de almacenamiento, distancias y tiempos, recursos artísticos, requisitos legales y financieros. Ofrecer sus servicios y experiencia de una manera eficaz y sin fin de lucro, simplificando todos los trámites burocráticos y administrativos: permisos de trabajo, de filmación, ocupación urbana, etc. Facilitar la obtención de beneficios fiscales, ayudas, subvenciones, etc. a las productoras.

En la Escuela de Cine está integrada la *Puerto Real Film Office* desde marzo de 2003. Los técnicos de la *Film Office* realizan trabajos de búsqueda de localizaciones, gestión de permisos para visitas y rodajes, creación de bases de datos, poner en contacto a las empresas especializadas de la zona con las producciones, en definitiva dinamizador económico.

Estos trabajos son fundamentales para conseguir atraer producciones audiovisuales, cine, publicidad, documentales, etc., y reducir costes de producción, cuestión fundamental para que un productor ruede en la zona. El elemento diferenciador de esta *Film* con el resto, es la oferta de Bolsa de Curriculums que emana de la Escuela de cine, así esta oficina ha servido para insertar a los alumnos/as en largometrajes como: *Die Another Day*, *Antonio Meucci*, *El Capitán Alatriste* y multitud de documentales, spots publicitarios, etc.

Esta inserción laboral en diferentes producciones nacionales e internacionales, sirve para dar experiencia y conocimientos prácticos a los alumnos/as de cara a la creación de un tejido básico profesional para producciones propias andaluzas.

Dinamizador de proyectos formativos

Dinamizador de proyectos formativos-audiovisuales pasados y futuros con otros entes: Fegadi, Alcances, Universidad de Cádiz, Consejería de Cultura, etc.

La Escuela de Cine de Puerto Real comienza ya a elaborar trabajos profesionales fruto de la excelente formación que se imparte desde la instauración del curso completo 2002-2003 y la inversión en instalaciones y equipos realizada por el Ayuntamiento, así



como de las acciones comunicativas que se han venido llevando a cabo por parte del IMPRO, Instituto Municipal que gestiona la Escuela de Cine.

Futuro de la Escuela de Cine



Puerto Real, ciudad audiovisual

"Lo público", este es el referente de futuro de la Escuela de Cine.

Actualmente las matrículas están subvencionadas al cuarenta por ciento por el Ayuntamiento de Puerto Real, aun así se pretende conseguir las rebajas de las matrículas para el alumno/a, encontrando el apoyo de instituciones públicas y/o privadas, dar la posibilidad de formación a los jóvenes andaluces sin capacidad económica para ello, seguir trabajando en la línea de formación de calidad.

En el plano de la formación la Escuela de Cine estudia la posibilidad de incrementar en un año más el actual curso académico, para que el alumno/a pueda cursar especialidades como: producción, dirección de fotografía y cámara, sonido, dirección artística, etc.

Otra cuestión importante es conseguir el apoyo de instituciones como la Universidad de Cádiz en la certificación universitaria, para así ser pioneros en Andalucía en formación cinematográfica universitaria.

Y la gran apuesta para el 2005 es el acercamiento de las productoras al proyecto, con la intención de abrir las puertas de la Escuela de Cine a estas empresas y conveniar procesos de prácticas de empresas a los alumnos/as que cursen el curso académico.

El proyecto de la Escuela de Cine es elemento impulsor y de atracción para la creación, en centros industriales como el Polígono de las Aletas, de concentración y unión de empresas audiovisuales para un despegue definitivo del sector audiovisual.

Estas acciones, formativas, de inserción laboral, promoción, etc., trabajan aprovechando la idiosincrasia desde los inicios de la producción audiovisual de la "deslocalización", en el aspecto positivo del término de movilidad, según necesidades de localización, etc., para crear una estructura profesional, empresarial y de infraestructuras para la creación de una industria audiovisual propia en la Bahía de Cádiz, que pueda dar respuestas profesionales tanto a las producciones que vienen del exterior como a las propias.

José Manuel Tenorio Mariscal

Políticas culturales municipales en Carmona, 1979-2001

Carlos Romero Moragas

Con motivo del Trabajo de Investigación para el Programa de Doctorado denominado Ordenación del Territorio y Estrategias Ambientales del Departamento de Geografía Humana de la Universidad de Sevilla, realizamos el presente estudio, que pretendía incrementar la información existente sobre políticas culturales locales en Andalucía y poner de relieve la importancia fundamental de los municipios a la hora de hacer cumplir el mandato constitucional y estatutario que tienen los poderes públicos de promover el acceso de los ciudadanos a la cultura, aún cuando no tengan obligación legal expresa. Para ello profundizamos en las políticas culturales de iniciativa municipal que se están aplicando en Carmona, de forma consciente y premeditada o por inercia y moda, en sus distintas modalidades (patrimonio, turismo, fomento, etc.); su implantación territorial urbana, más o menos centralizada; y en cómo se han ido justificando desde la aparición de los primeros ayuntamientos democráticos en España en 1979 hasta el año 2001, fecha límite que hemos considerado en la recogida de datos¹.

Las políticas culturales son relativamente recientes dentro de las políticas públicas, con un marco normativo de escaso desarrollo y gran indefinición competencial entre los distintos niveles de la administración. Esto es aún más visible si nos referimos a pequeños y medianos municipios donde podríamos decir que antes de la democracia, las políticas culturales fueron anecdóticas o inexistentes. En los últimos veinte años y sobre todo en la última década, se asiste a una eclosión de políticas culturales lideradas desde los municipios, con distintas orientaciones, unidas tanto al concepto de bienestar y de servicios personales o comunitarios como al desarrollo local. Este fenómeno

puede ser analizado desde distintas áreas de conocimiento: la sociología, las ciencias políticas, la economía, etc. En nuestro caso, una geografía de la cultura debería ser aquella capaz de desarrollar una metodología de análisis e identificación del hecho cultural, sus políticas públicas y las consecuencias territoriales de sus resultados.

El municipio es la unidad administrativa básica, la más cercana al ciudadano, donde surge la cultura y el ámbito natural del ejercicio de las políticas culturales. La relación cotidiana e inmediata entre el ciudadano y la vida cultural se realiza en el municipio. Por tanto, la escala básica de análisis de los servicios y de las políticas culturales debe ser el ámbito municipal. Pero también y sobre todo, el municipio es una realidad social, histórica y cultural anterior al nacimiento del Estado Moderno y algunos de ellos se remontan a varios milenios de antigüedad. Todo municipio tiene que afianzar y desarrollar su identidad y poseer un proyecto de futuro donde la cultura sea parte fundamental. Para ello, independientemente de su tamaño y localización, debe contar con unos equipamientos y servicios básicos mínimos y adoptar una política cultural propia enmarcada en una política municipal que tenga en cuenta sus particularidades históricas y territoriales, los agentes existentes, las propuestas asociativas y privadas. También debe contar con recursos, económicos y humanos y establecer estrategias culturales globales vinculadas a sus programas de planificación y desarrollo.

¿Por qué el municipio de Carmona?

Carmona es una localidad de poco más de veinticinco mil habitantes, muy influida por la proximidad a Sevilla (25 kilómetros) y la buena accesibilidad por carretera (autovía Nacional IV). Aunque no está inclui-

Una geografía de la cultura debería ser aquella capaz de desarrollar una metodología de análisis e identificación del hecho cultural, sus políticas públicas y las consecuencias territoriales de sus resultados.

da dentro del Área Metropolitana de la capital, la influencia de las decisiones que se toman en el ámbito metropolitano son fundamentales para su futuro desarrollo. Esta influencia se acentúa en gran medida por la extensión de su término municipal, con casi 900 km², lindante con dicha Área Metropolitana.

La población de Carmona se concentra mayoritariamente en el casco urbano de la ciudad. También hay otros núcleos de población dentro del término municipal como son la pedanía de Guadajoz, con más de quinientos años de antigüedad, y unas cincuenta urbanizaciones de nueva construcción, la mayoría de ellas ilegales, que han nacido fruto de la proximidad del término municipal con la ciudad de Sevilla.

La economía de Carmona se basa en la producción agrícola y ganadera. La estructura latifundista de la propiedad de la tierra y la baja productividad provocó un fuerte movimiento migratorio en los años sesenta y setenta. En la actualidad Carmona mantiene un alto grado de dependencia económica exterior (pensionistas, subsidios agrarios, trabajadores del sector público y propietarios receptores de subvenciones agrícolas de fondos europeos) y un bajo nivel medio de renta, con grandes desequilibrios entre segmentos sociales. Ello va acompañado de una elevada tasa de analfabetismo y falta de estudios en los mayores de 45 años.

Por otra parte, Carmona como cabecera comarcal ofrece un creciente sector de servicios: agrarios, sanitarios, educativos, de justicia, etc., y de manera muy especial pretende aprovechar la ventaja comparativa que supone un abundante y bien conservado patrimonio monumental, como un factor de trascendencia para el desarrollo económico a partir del turismo.

Desde el punto de vista del estudio que aquí se presenta, Carmona es una ciudad con más de tres mil años de antigüedad que ha atesorado un importantísimo patrimonio cultural, donde existe un fuerte sentimiento de singularidad e identidad del ciudadano con su localidad, con importantes y variadas iniciativas culturales municipales (arqueología, turismo cultural,

fiestas, participación asociativa...). Su dimensión es abarcable para un ensayo metodológico de estudio exhaustivo, donde poder observar en detalle la intervención pública municipal en materia de cultura y aquellas otras prácticas relacionadas con el desarrollo local y la cohesión social que utilizan la cultura como instrumento para el logro de sus objetivos.

Objetivos y metodología

Una de las finalidades de este trabajo fue definir una metodología para el estudio de las políticas culturales municipales en localidades de rango medio (menos de 50.000 habitantes), tomando como estudio de caso la evolución de las políticas culturales abordadas por el Ayuntamiento de Carmona desde la democracia: sus contenidos conceptuales, su implantación territorial urbana, sus equipamientos, programas, proyectos y actividades, los agentes implicados, los recursos destinados y los resultados obtenidos. Este planteamiento general se concretó en la siguiente relación de objetivos:

- reflexionar sobre el concepto de cultura y las políticas culturales como servicios públicos de proximidad;
- identificar los principales hitos de las políticas culturales en Carmona desde 1979 hasta 2001;
- describir las actividades, proyectos y programas culturales;
- analizar la oferta y la demanda cultural de promoción municipal;
- relacionar los agentes culturales públicos y privados;
- analizar los equipamientos culturales;
- estudiar los recursos humanos y económicos empleados;
- proyectar en el plano de Carmona la localización de las actividades, los equipamientos y los agentes, para observar y analizar cómo se refleja la política cultural en la lógica territorial municipal.
- valorar los resultados de las políticas culturales municipales en los últimos veinte años.

A partir de una reflexión sobre cultura, políticas culturales y la necesidad de su análisis territorial -que desarrollamos como introducción y marco general-, hicimos un reconocimiento del estado de la cuestión en España y Andalucía, centrándonos por fin en la escala local municipal como ámbito espacial en el que centrar nuestro trabajo. Ello sirvió como presentación del objeto principal de estudio: las políticas culturales municipales en Carmona desde las primeras elecciones en democracia.

Un primer paso para el desarrollo argumental de este trabajo fue contextualizar el mundo de las políticas públicas culturales en municipios de tamaño medio. Se trató de identificar claramente el objeto de estudio a partir de un concepto amplio de cultura, y, por tanto, de políticas culturales, pero a su vez lo suficientemente acotado a determinadas prácticas y servicios que hicieran el análisis operativo: patrimonio histórico, turismo cultural, promoción y fomento, fiesta, intervención sociocultural, agentes y equipamientos culturales.

En segundo lugar aplicamos estos criterios a la realidad concreta y territorial del municipio de Carmona, analizando los antecedentes de sus políticas culturales y elaborando un el inventario de sus actuales actividades, equipamientos y agentes. De esta manera podíamos abordar un diagnóstico de la realidad actual de las políticas culturales en Carmona y su integración con el resto de las políticas públicas. Por último presentamos el modelo espacial resultante mediante una cartografía que indica el grado de concreción y descentralización de la acción cultural.

La metodología para la aproximación al análisis de las políticas culturales pasa en primera instancia por definir qué incluir o considerar como políticas culturales municipales. Es decir, en un primer momento se trató de identificar el objeto de estudio. Desde la perspectiva más restrictiva, hubieran podido considerarse políticas culturales solamente aquellas que se ejecutan desde la concejalía o área de cultura correspondiente y sus equipamientos. En el caso de Carmona la política cultural quedaría reducida a la gestión

de la Casa de la Cultura, la Biblioteca Municipal, los talleres que se realizan en ambos equipamientos, las publicaciones, exposiciones, ciclos del Teatro Cerezo, premios, certámenes y concursos, etc., que se organizan directamente, o en colaboración con asociaciones u otras administraciones. Pero en este estudio pretendimos ser exhaustivo a partir de una definición amplia de cultura y las diversas maneras de intervenir en la misma desde lo público. Por ello se ha incluido:

-El patrimonio cultural, su investigación, protección, conservación y difusión, en con-

creto desde el Museo de la Ciudad y el Servicio Municipal de Arqueología.

-Las iniciativas de promoción del turismo cultural desde el Centro de Recepción Turística y la participación en programas y proyectos como la Ruta de la Bética a través de la sociedad RUBERO, u otras iniciativas turísticas.

-La protección del patrimonio desde el urbanismo (Plan Especial) y la vivienda (Oficina Municipal de Rehabilitación y de Infravivienda).

-La implicación municipal en el ciclo festivo, sólo o en colaboración con peñas y hermandades: Fundación para el Carnaval, Cuaresma, Fiestas Patronales y otras festividades menores.

-Las actividades socioculturales que se realizan desde otros ámbitos de los denominados servicios personales o sociales: es decir, talleres, jornadas y actividades culturales diversas organizadas desde las áreas de juventud, mujer, educación, o bienestar social: Centro Municipal de Información de la Mujer, programas culturales del Área de Servicios Sociales, etc.

-Los medios de comunicación local y su repercusión en la difusión cultural: O.A.L. Medios de Comunicación Municipal, Onda Carmona y las relaciones con otros medios de comunicación locales privados, como Televisión Carmona y Carmona Información.

Poco más de veinte años de políticas culturales municipales que ofrecen una perspectiva temporal suficiente para ser objeto de análisis y valoración.

-Programas y proyectos municipales relacionados con la formación profesional ocupacional en su vertiente cultural: Centro Municipal de Formación Integral; Escuelas Taller y Casas de Oficio, actividades de desarrollo rural organizadas desde la sociedad Fomento de los Alcores, etc.

-Iniciativas desde el gobierno municipal con consecuencias en las políticas culturales locales: Plan Estratégico de Carmona, Carmona Patrimonio de la Humanidad, Carmona Ciudad Educadora, Fundación Torres de Carmona, reivindicación de la gestión de la Necrópolis, etc.

El período temporal estudiado abarca desde la constitución del primer ayuntamiento democrático en 1979 hasta finales del 2001, es decir, poco más de veinte años de políticas culturales municipales que ofrecen una perspectiva temporal suficiente para ser objeto de análisis y valoración.

Trabajo de campo: elaboración del inventario de actividades, equipamientos y agentes culturales de Carmona

El conocimiento de la realidad cultural existente es un punto de partida básico para definir el proyecto cultural de una ciudad. Sin la identificación y la calificación de cada uno de los equipamientos culturales, sin la descripción y clasificación básica de cada uno de los activos culturales de la ciudad, sin su localización y cuantificación, carecemos de conocimientos objetivos de la realidad sobre la que queremos incidir. Para ello se ha realizado un inventario del emplazamiento, impacto y rendimiento de los equipamientos y las entidades culturales.

El trabajo de campo consistió básicamente en la recogida de información en:

-Hemeroteca: acercamiento a la complejidad de las políticas culturales de Carmona a través de medios de comunicación escritos de fácil acceso.

-Entrevistas a informantes privilegiados: cargos públicos, políticos, técnicos y personajes que por su trayec-

toria hayan desempeñado o desempeñen puestos de interés, para conocer de primera mano las políticas culturales actuales y su evolución.

-Selección y análisis de programas, planes y memorias: a los anteriores informantes se les solicitó documentos fundamentales y representativos de las actuales políticas culturales en Carmona y de su evolución: programas políticos, proyectos, programas y memorias de actuación.

Toda la información fue organizada e introducida en una base de datos con tres tablas relacionadas de actividades, equipamientos y agentes.

Por último elaboramos una cartografía cultural de Carmona, localizando en el plano de la ciudad las actividades, los equipamientos y los agentes presentes, para observar y analizar cómo se reflejan las políticas culturales en la lógica territorial urbana. De esta manera los datos podían ser analizados junto con otro tipo de información territorial, como son los indicadores sobre población y la estructura sociodemográfica.

Conclusiones, retos y propuestas

Desde la instauración del primer Ayuntamiento democrático, en 1979, hasta la actualidad, Carmona ha mejorado notablemente el nivel de vida y la calidad y variedad de servicios públicos de los que disfrutan sus habitantes. Si bien la renta media de la población es relativamente baja y con grandes desequilibrios, ésta permite a los carmonenses participar plenamente en la comunidad, sin generarse graves problemas de exclusión, ni importantes conflictos sociales.

La sociedad de Carmona, aunque políticamente vota a la izquierda, social y culturalmente es muy conservadora de su modo de vida, sus valores y sus tradiciones. A ello contribuye sin duda la herencia secular de una economía agraria de base latifundista y mano de obra jornalera, de bajo nivel de instrucción, con elevada tasa de analfabetismo y falta de estudios en los mayores de 45 años, a lo que se suma una escasa clase media poco emprendedora, elevada tasa

de paro y dependencia económica externa. También preocupa la juventud, con alto índice de fracaso escolar, carente de dinamismo y propuestas alternativas, anclada en valores consumistas y en un ocio pasivo poco enriquecedor.

Entre los carmonenses existe un fuerte sentimiento de singularidad e identidad con la ciudad, donde los cambios drásticos que se están produciendo en las mentalidades del mundo entero parecen no afectarles sustancialmente. El protagonismo de las peñas, el renacer de las hermandades y cofradías como ejes centrales de la articulación cívico y social que se proyecta fundamentalmente en la recreación de las festividades religiosas y profanas, están fijando un modo de ser del carmonés centrado en la fiesta como el más potente vehículo de expresión, identidad cultural colectiva, cohesión y promoción social. El resultado es un refuerzo del individuo en función del grupo, que no se complementa adecuadamente con prácticas de desarrollo de la personalidad vía cultura humanista, es decir "la que se aprende en los libros".

El ciudadano parece conforme, o a lo más resignado, con su situación actual de equilibrio y consenso social. El pragmatismo invita a los políticos a no aventurarse en experimentos ni propuestas transformadoras de dudoso éxito y a ofrecerle a la gente lo que la gente quiere. Evitar la confrontación y el riesgo da lugar a ofertas culturales poco innovadoras. En lo artístico, lo musical, lo creativo, etc., las formas de expresión que se fomentan desde las políticas culturales municipales son excesivamente inmovilistas y dibujan, salvo honrosas excepciones, un panorama de escaso o ningún compromiso con la contemporaneidad. Esto contrasta con la innovación de las propuestas de patrimonio y turismo cultural, que tienen como justificante la creación de riqueza y empleo y no un bien social abstracto.

Consideramos que el objetivo de toda política cultural pública es procurar que sus habitantes adquieran sabiduría; que sean conocedores y conscientes de su identidad y de su singularidad portadora de dignidad; pero también personas universales, respetuosas de la

diversidad cultural y natural del planeta; sujetos contemporáneos, más creativos que imitadores; individuos participativos y sociables; solidarios con los presentes y con las generaciones futuras. A partir de aquí, tres pueden ser los grandes ejes de acción de las políticas públicas municipales en Carmona:

- políticas culturales para la identidad
- políticas culturales para la contemporaneidad
- políticas culturales de proximidad

Políticas culturales para la identidad

Las políticas que refuerzan la identidad local se están aplicando de manera notable en el municipio de Carmona. Son numerosas las iniciativas de recuperación de las raíces históricas y culturales de la localidad, en todo lo referido a la revalorización del patrimonio, investigación y divulgación de la historia local, mantenimiento de los ritos festivos y la sociabilidad, lo que refuerza el orgullo local y el sentido de pertenencia.

Mayor déficit encontramos en las políticas de fomento de la identidad cultural andaluza. El fuerte impulso a actividades que refuerzan la identidad local contrasta con las escasas iniciativas encaminadas a procurar un sentimiento de pertenencia cultural a Andalucía, entendida ésta como la serie de rasgos que definen a un pueblo más allá de sus particularidades locales. El tratamiento de la cultura andaluza mediante talleres, conferencias, publicaciones, etc., sobre temas como la lengua, cultura material, conocimientos populares, creencias religiosas, geografía e historia de Andalucía, no ha sido frecuente en la oferta cultural de Carmona. El Estatuto de Autonomía de Andalucía, en su artículo doce, indica que uno de los objetivos de los poderes públi-

Los servicios públicos municipales deberían acercar a los vecinos a los nuevos lenguajes creativos a través de la música, las artes visuales, el teatro, etc., que refuerzen la idea de contemporaneidad y diversidad expresiva.

cos, incluido los municipales, es afianzar la identidad de los andaluces mediante la investigación y difusión de su historia, cultura y habla, en todas sus variedades locales. Para aquellos ciudadanos que consideran Andalucía una nación, es decir, un pueblo con cultura e identidad propia y no un mero territorio administrativo, las políticas públicas que refuerzen la identidad andaluza más allá de los localismos son fundamentales.

Políticas culturales para la contemporaneidad

Bajo este epígrafe queremos incluir todo lo referente a la creación contemporánea, las tecnologías de la información, la diversidad de las manifestaciones culturales y la multiculturalidad, que ayudan al ciudadano a entender y estar mejor preparado para participar del mundo que le ha tocado vivir.

Los servicios públicos municipales deberían acercar a los vecinos a los nuevos lenguajes creativos a través de la música, las artes visuales, el teatro, etc., que refuerzen la idea de contemporaneidad y diversidad expresiva, aun a riesgo de recibir críticas y no obtener la aprobación y el consenso de la mayoría. También deberían favorecer el afianzamiento de los movimientos alternativos de corte universalista (de derechos humanos, ecologistas, pacifistas, movimientos sociales del tipo "otro mundo es posible", etc.). Nuevos agentes cívicos con los que se puedan identificar los sectores más innovadores de la sociedad carmonense y que atraigan a la juventud a participar en la vida social y cultural desde discursos menos localistas, para poner sobre la mesa tensiones y contradicciones de las que puedan surgir nuevas propuestas culturales innovadoras.

Asimismo, consideramos fundamental las actuaciones para reforzar todo lo relacionado con las tecnologías de la información. Hacer de la biblioteca pública un lugar atractivo, cómodo, climatizado, de amplio horario, con suficientes puntos de conexión a Internet, lo más descentralizada posible, para conseguir que sea un lugar de referencia para cualquier ciudadano y en particular un lugar de ocio juvenil. Las bi-

bliotecas públicas afrontan el nuevo milenio como ejes primordiales de la acción cultural y como equipamientos de referencia imprescindibles. Representan la libertad y gratuitud del acceso universal y libre a la información y, por tanto, al conocimiento. La calidad de sus servicios debe ser labor prioritaria de cualquier política cultural.

Tampoco debemos olvidar las políticas culturales para la multiculturalidad. La inmigración de personas, procedente mayoritariamente del norte de África y de religión musulmana, es un hecho creciente en España. En Carmona también se van instalando minorías culturalmente diferentes que con el tiempo contrastarán con la homogeneidad cultural y genética que durante los últimos siglos ha caracterizado a esta ciudad y a las del resto de Andalucía y España. Una de las estrategias fundamentales para la cohesión social con los inmigrantes puede ser la cultura. Todo inmigrante trae una cultura de origen, una identidad. La política cultural debe actuar para reafirmar a cada persona en aquellos valores de su cultura que puedan ser compartidos y dignificarlos. Buscar en la cultura lo que nos une: nuevos valores que todos podemos compartir. En el caso de Andalucía, por su pasado de fuerte influencia islámica, poner de manifiesto aquello que culturalmente nos une con el norte de África, es bastante más fácil.

Políticas culturales de proximidad: la dimensión territorial de las políticas culturales

En Carmona persiste una fuerte concentración de la actividad cultural en el centro urbano, dentro del núcleo de la ciudad histórica, aunque la población en su mayoría vive en los barrios extramuros de más reciente creación. Las actuaciones sobre el patrimonio se concentran, como es lógico, en el centro y en el arrabal histórico, entre puerta de Sevilla y la Necrópo-

Las bibliotecas públicas afrontan el nuevo milenio como ejes primordiales de la acción cultural y como equipamientos de referencia imprescindibles.

lis Romana, dentro de la delimitación del Conjunto Histórico declarado Bien de Interés Cultural. Las intervenciones en el término municipal son escasas, aun siendo éste de enormes dimensiones y con un rico patrimonio arqueológico y etnológico.

Las actividades de difusión patrimonial también se concentran en el Museo de la Ciudad y recientemente se ha abierto una exposición del Alcázar de la Puerta de Sevilla y está previsto otra en la Puerta de Córdoba. En estos últimos quince años se han realizado numerosas exposiciones sobre patrimonio, pero siempre dentro del centro histórico, en lugares como la Casa de la Cultura y en la sala de exposiciones de los bajos del Ayuntamiento.

En cuanto al turismo cultural, éste se concentra lógicamente en el mismo lugar que el patrimonio (ciudad intramuros, arrabal histórico y Necrópolis Romana), principal atractivo para el mismo. No obstante hay propuestas territoriales del tipo de sendismo por la cornisa del Alcor, deportes de aventura en la cueva de la Batida, la ruta de los cortijos o el Zoo, que pretenden que el turismo supere los límites de la ciudad. Algunos establecimientos

En el caso de Andalucía, por su pasado de fuerte influencias islámica, poner de manifiesto aquello que culturalmente nos une con el norte de África, es bastante más fácil.

hoteleros que se encuentran fuera de Carmona están más relacionados con la Carretera Nacional y la proximidad a Sevilla.

Las actividades de promoción cultural realizadas desde el Área de Cultura presentan también una fuerte centralización en lugares como la Casa de la Cultura, el Teatro Cerezo, la sala de exposiciones de los bajos del Ayuntamiento. La Biblioteca Pública es el único equipamiento cultural que tiene una sede permanente en Guadajoz y mantiene programas de proximidad, como son los de biblo piscina y tele biblioteca. Las reiteradas propuestas de descentralización de las actividades del Área de Cultura, abriendo una sede para los talleres en el Real, no han llegado a cumplirse.

Desde el ámbito sociocultural el esfuerzo por llegar a donde vive la gente es mayor y casi todos los programas con contenido cultural destinado a niños, jóvenes, mujeres y mayores, plantean actividades descentralizadas en los barrios y Guadajoz, además de tener una red de Centros Sociales distribuidos por la ciudad.

El Área de Fiestas es el que presenta un mayor nivel de descentralización en sus actuaciones. De hecho podemos afirmar que la avanzadilla de la presencia cultural municipal en el territorio empieza por la fiesta, es decir, la necesidad de socialización y reconocimiento. Festejos intervienen tanto en las grandes fiestas tradicionales de la ciudad (Fiestas Patronales, Carnaval y Feria) como en las veladas de los barrios. También en la Feria de Guadajoz y en las verbenas de numerosas urbanizaciones del término municipal.

La acción cultural hay que acercarla donde viven las personas. Las políticas culturales, como cualquier otra, deben aspirar a ofrecerse como servicios ordinarios, cercanos en el tiempo y en el espacio; no sólo unidos a la celebración de los acontecimientos festivos y como complemento de los mismos (fiestas patronales, Semana Santa, etc.). Si queremos que las políticas culturales sean importantes y necesarias hay que crear los hábitos en la población con ofertas de proximidad en los barrios, acercando la cultura a la gente, de forma diaria y cotidiana. Es necesario poner en marcha políticas de creación de nuevos públicos, buscándolos en sus entornos, en los barrios y en las escuelas. Salir de los equipamientos culturales y reivindicar la calle también para la promoción cultural, en coordinación si es necesario con los de asuntos sociales. También buscar una presencia clara en los medios de comunicación local.

Como se puede apreciar, el plano de Carmona presenta vacíos importantes de equipamientos y servicios culturales en aquellos distritos más densamente poblados. Persiste un predominio de la concentración territorial de la oferta cultural polarizada hacia el núcleo central, con amplias lagunas en las periferias. La descentralización de la acción cultural en Carmona debería planificarse y concretarse a tres niveles:

- el primer nivel y más importante, dentro del propio perímetro urbano, entre el centro y los barrios extramuros;
- un segundo nivel, entre la ciudad y su pedanía histórica, es decir, Guadajoz;
- el tercer nivel, entre la ciudad y el resto de las urbanizaciones del término municipal, donde la población es creciente.

En definitiva, para que las políticas culturales cobren mayor protagonismo (en Carmona, Andalucía o en cualquier lugar) deben ser planificadas como servicios públicos de carácter universal, en beneficio de todos los ciudadanos. La mejor herramienta para la planificación de las políticas culturales es el conocimiento del territorio y de sus pobladores, sus aspiraciones, carencias y necesidades. Planificar territorialmente las políticas culturales es determinar los servicios y equipamientos mínimos (bibliotecas, archivos, museos, teatros, auditorios, equipamientos socioculturales polivalentes, equipamientos para la formación de creadores...) que debe disfrutar cualquier ciudadano independientemente de las peculiaridades de su lugar de residencia (centro urbano, barriada, pequeña localidad...) y el enclave geográfico donde se sitúa (montaña, litoral, campiña, área metropolitana...). Una política de infraestructuras, equipamientos y servicios culturales, planificada territorialmente es la mayor garantía de equidad y compromiso con el futuro.

Carlos Romero Moragas

Grupo de Investigación: Geografía y Desarrollo Regional y Urbano
Dpto. de Geografía Humana, HUM-177 (Universidad de Sevilla)

1. Un resumen de dicho trabajo de investigación ha sido publicado con el mismo título la *Revista de estudios locales CAREL*, Año II, nº 2, enero de 2004. S&C Ediciones y Delegación del Excmo. Ayuntamiento de Carmona, pp. 707-868

Documentales en red

Cádiz.doc

Cádiz.doc

Cádiz.doc es una asociación cultural integrada por personas procedentes de diversos ámbitos del sector audiovisual y diferentes ciudades de España. Entendemos el documental como una vía muy personal de expresión y experimentación, a través de la revisión histórica, la reflexión política, la denuncia social o cualquier otro aspecto ligado a la realidad y al ser humano. Nuestro principal objetivo es crear nuevos espacios para que los realizadores de este cine, tan poco atendido por las instituciones y la industria cinematográfica, puedan exhibir su obra.

El colectivo fue fundado por alumnos del primer Taller de Realización de Documentales, impartido por la Escuela de Cine y TV de San Antonio de los Baños (Cuba), en la Asociación de la Prensa de Cádiz, en septiembre de 2002, en el marco del programa .DOC, que se celebra dentro de la Muestra Cinematográfica del Atlántico Alcances. Desde entonces, en menos de dos años, hemos levantado en Cádiz dos ediciones de la Muestra Internacional del Documental Independiente y varias actividades vinculadas no sólo a la exhibición, sino a la producción propia del colectivo y su formación. El evento ha trascendido fronteras e incluso ha tenido más repercusión en los ámbitos especializados del sector, en ciudades como Barcelona o Madrid, que en nuestra propia comunidad autónoma, como consecuencia también de la debilidad del tejido audiovisual andaluz.

El evento ha trascendido fronteras e incluso ha tenido más repercusión en los ámbitos especializados del sector, en ciudades como Barcelona o Madrid, que en nuestra propia comunidad autónoma, como consecuencia también de la debilidad del tejido audiovisual andaluz.

todo en el ámbito local, y no hubiera sido posible sin una estrecha colaboración en red.

Durante este tiempo hemos avanzado guiados por el amor a este lenguaje y el deseo de concederle un lugar digno en las salas comerciales, los canales de televisión y, por encima de todo, en las preferencias y demandas del público. Trabajamos por la difusión de estas obras, que suelen ocupar un puesto marginal en la industria y en el esquema de las ayudas públicas. Lo que pretendemos es, en definitiva, acercar el documental a la sociedad, es decir, ayudar a crear una cultura documental entre la población.

¿Pero cuáles son las razones que llevan a un grupo de personas, desconocidas entre sí, procedentes de diferentes lugares, a unirse y crear una asociación de estas características tras la asistencia a un taller? Las motivaciones son ideológicas. En primer lugar, Cádiz.doc cree en la importancia de la recuperación de la memoria histórica para el bien de los pueblos. De otro lado, defendemos la igualdad de oportunidades para todos los autores y el respeto a la diversidad política, religiosa y cultural. El documental como una herramienta para reflexionar sobre el mundo en que vivimos, un instrumento de reflexión frente a sus injusticias y sus riquezas.

Bajo estas premisas decidimos fundar la Muestra Internacional del Documental Independiente, un certamen que no admite censuras, donde la innovación estética o narrativa se valoran como signos de creatividad e independencia. También sopesamos el formato, y nos dirigimos especialmente al vídeo digital, que ha generado cierta "democratización" de la creación audiovisual frente a los costes prohibitivos del celuloide. En resumen, nuestros pilares son la libertad de expresión, la igualdad de medios y la eliminación de fronteras. Esta base es la única garantía de independencia -de criterios y contenidos- frente/junto a las instituciones que financian el evento, como son la Fundación Municipal de Cultura, la Fundación Provincial de Cultura, la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, la Asociación de la Prensa de Cádiz, la Radio Televisión de Andalucía, Caja San Fernando, la

Asociación Pro Derechos Humanos de Andalucía y la empresa AVID Technology. Desde el punto de vista institucional, Cádiz.doc intenta aportar un equilibrio entre todas ellas, alejado de sectarismos e intereses particulares, sobre una base de respeto mutuo, imprescindible para continuar con un proyecto voluntario como éste.

La distancia es la cara y la cruz de Cádiz.doc. Sus veinte miembros actuales residen en diferentes puntos del territorio nacional, con especial peso de Cádiz y Sevilla. Esto se convierte en un arma de doble filo, ya que al tiempo que se multiplican los efectos de sus acciones también se ralentiza la comunicación entre los socios y, especialmente, entre los miembros de la junta directiva y el comité organizador. En ese contexto, hemos optado por una dinámica de trabajo en red. Varios grupos reducidos de trabajo, a través de internet y de encuentros puntuales, asumen sus responsabilidades y aportan los resultados en el tiempo a través de un foro común, donde se debaten las principales cuestiones mediante el consenso o la votación.

Pero internet no sólo ha servido para trasmisir los datos, sino también la motivación. El factor humano es la primera clave en el desarrollo de este proyecto. Residir en distintas ciudades españolas, o incluso el extranjero, nos permite cubrir una capa más amplia del sector audiovisual. Esta dinámica se aplica a otros aspectos como la cobertura mediática, el apoyo a la producción o las gestiones con las empresas e instituciones que desean colaborar. Ha sido el caso de las negociaciones con la empresa Avid Technology, conducidas por compañeros desde Madrid y Sevilla, o el premio que concede la Escuela Internacional de Cine y TV de San Antonio de los Baños de Cuba en la muestra, gestionado por otros compañeros desde La Habana. Desde un principio las administraciones han arropado e impulsado la iniciativa, pero este apoyo es

Queda el reto más complejo: consolidar la muestra e implicar a nuevos sectores de la sociedad gaditana, especialmente los jóvenes, en el proyecto.

hoy insuficiente. Queda el reto más complejo: consolidar la muestra e implicar a nuevos sectores de la sociedad gaditana, especialmente los jóvenes, en el proyecto. Para ello hace falta tiempo y, sobre todo, más recursos económicos que consoliden la estructura de trabajo y actividades de Cádiz.doc. La imbricación del colectivo en diversas esferas de la provincia, como el movimiento asociativo, la comunidad educativa o los centros culturales y de ocio, así como el apoyo del sector privado, son las otras patas de una mesa que se sostendrá en la medida que perdure su absoluta autonomía.

El año pasado Cádiz.doc, y el nombre de la ciudad por tanto, viajó a Buenos Aires y Santiago de Chile en sendos ciclos de documentales proyectados en la sede de la asociación cultural La Nave de Los Sueños, en colaboración con el Festival de Cine de San Telmo, y el Centro Cultural de España en Chile respectivamente. A los pocos meses de nacer sus miembros se atrevieron a exhibir los mejores trabajos españoles de la muestra en el extranjero, gracias al formato DVD, que nos permite una rápida y fácil movilidad de las obras, en colaboración con las entidades interesadas. Esta fórmula, de común acuerdo con los autores, es una puerta abierta a la distribución minoritaria de las películas. Muy pronto la aplicaremos en otros espacios, tanto de la provincia, como de España y el extranjero. Y ese proceso será más rápido y eficaz en cuanto dispongamos de nuestros propios recursos.

Cádiz.doc

El Museo Taurino de la Diputación de Valencia

Una singular experiencia de gestión cultural

Francesc Cabañés Martínez

1. Introducción

La historia de las diputaciones está salpicada de herencias y donaciones de instituciones que antes de desaparecer traspasaban su patrimonio y sus competencias a estas corporaciones provinciales. Con la promulgación de la ley de Beneficencia de 1849, la Diputación de Valencia asumió las funciones y posesiones de todos los centros de auxilio y beneficencia de la ciudad de Valencia. Uno de estos centros era el Hospital General, institución dedicada a estos menesteres desde la Edad Media, que además de la gestión y propiedad de un hospital, era propietaria de un teatro y de una plaza de toros, espacios explotados por la entidad para financiar su actividad benéfica. Con la asunción de este espacio taurino, la Corporación Provincial detentó la competencia taurina de la ciudad y se hizo responsable de organizar los festejos.

A consecuencia de esta vinculación con el mundo de los toros, la Diputación de Valencia recibió en 1929 la donación de un gran volumen de fondos taurinos procedentes del legado de dos importantes aficionados valencianos. Con este importante número de materiales, la institución provincial inauguró, en ese mismo año, el Museo Taurino de Valencia. Las fechas de la inauguración indican que, tal vez, este Museo pueda ser el primer Museo Taurino de España...

Deberíamos cuestionarnos dónde camina la profesión y si lo que piden las instituciones culturales son gestores culturales al uso o se necesitan perfiles más especializados.

A lo largo de su historia el museo ha sufrido modificaciones importantes y ha adquirido nuevos materiales donados por coleccionistas e instituciones. En 1966 se ubicó definitivamente junto a la plaza de toros de Valencia, iniciándose así una relación más estrecha entre ambos que ha sido muy beneficiosa para el nuevo proyecto.

En el año 2000, el Museo pasó a formar parte de los servicios incluidos en cultura y dejó de depender directamente del área taurina. Este elemento se produjo a consecuencia de un cambio organizativo importante: el Museo se incluyó en la recién creada Red de Museos de la Diputación, centro que aglutina los 4 museos provinciales¹. Fruto de esta decisión y de la consecuente incorporación de gestores culturales en su plantilla, el Museo cambió sus métodos de funcionamiento, amplió sus servicios y puso en marcha un plan de promoción.

Uno de los condicionantes iniciales fue precisamente la decisión de incorporar personal de gestión a un Museo tan singular como el que nos ocupa. Ante la dificultad de encontrar un experto en toros con un perfil de gestión, y ante las dificultades económicas para contratar dos personas (una para cada función) se optó por adscribir técnicos de gestión cultural en detrimento de un experto en temas taurinos.

Es importante señalar que la profesión de gestor cultural, con evidente carácter generalista, contribuye a que las administraciones locales (sobre todo) "echen mano" de este tipo de perfiles profesionales para promocionar diferentes y variados servicios. Una vez más el bagaje experiencial y conceptual del gestor cultural generalista sirve para poner en marcha un proyecto aprovechando precisamente su especialización.

Sería motivo de otro artículo una reflexión profunda sobre esta generalidad de competencias del gestor sobre todo a la vista de las nuevas necesidades surgidas en los municipios. Dicho de otro modo: deberíamos cuestionarnos hacia dónde camina la profesión y si lo que piden las instituciones culturales son gestores culturales al uso o se necesitan perfiles más especiali-

zados como conservadores, administradores o gerentes de museos, encargados de marketing, jefes de personal, programadores (de teatro, de danza, musicales), encargados de buscar financiación privada, profesionales del turismo cultural, etc; por poner unos ejemplos de los nuevos cometidos que se están demandando, sobre todo ante la masiva construcción de espacios de difusión muy especializados y del nuevo enfoque económico que tienen los proyectos culturales.

2. El anterior proyecto

El planteamiento museográfico del Museo hasta su inclusión en la Red de Museos estaba condicionado por dos directrices básicas. Una: es importante para el aficionado exponerlo todo, lo relevante, lo menos relevante y lo accesorio. Dos: la organización de los fondos se hace de forma "natural", los trajes con los trajes, los carteles con los carteles, -todo ello salpicados por abundantes fotografías- y las taxidermias, algunas de ellas de gran tamaño, donde buenamente se pueda. No hacía falta nada más. El visitante, aficionado a los toros, disponía de suficiente conocimiento de la fiesta como para contextualizarse el mensaje. El neófito por su parte, salía con una idea vaga de la fiesta, o mejor dicho, salía con la misma idea con la que entraba, eso sí, aderezada con la muestra de numerosos objetos de toreros valencianos del siglo XX.

Resulta interesante esta disposición porque evidencia una especial relación entre los objetos y los visitantes, sobre todos si éstos son aficionados. Los objetos taurinos están cargados de morbo, de tragedia, o de gloria, fruto de una fiesta en la que el riesgo, la muerte y el arrojo son argumentos habituales. Con estos elementos la relación que se produce entre aficionado y material no admite distanciamiento. Cada objeto es un elemento de culto, un instrumento que nos aproxima al protagonista, al héroe, que nos evoca una gesta o una tragedia en la que tal vez estuvimos presentes, por lo que nosotros mismos somos partícipes del acontecimiento. Con esta especial relación, la

narratividad de la muestra y la configuración del mensaje global tienen menos importancia. Por el contrario, lo significativo de la colección radica en la cantidad de objetos que poseemos y el peso que éstos tienen en la historia de la tauromaquia. En definitiva, nuestro museo es importante en tanto poseemos muchos objetos y un buen número de "tesoros" taurinos.

Con este planteamiento, que en algunos aspectos nos recuerda a la museología decimonónica, resulta obvio que los visitantes habituales fueran casi siempre aficionados que encontraban en el Museo atractivas razones (fondos) para pasar el rato y conversar sobre las gestas de los matadores predilectos, convirtiéndose así el Museo en un espacio-club para aficionados; cometido a todas luces interesante pero no fundamental para el desarrollo de un Museo dinámico y moderno.

3. El enfoque inicial del nuevo proyecto

Con la puesta en marcha de la Red de Museos y la incorporación de un gestor cultural en la administración del Museo se puso en marcha un nuevo proyecto que tiene dos objetivos fundamentales: dotar al Museo de todos los elementos y servicios básicos característicos de una institución museística, y ganar presencia social, aumentando el número de visitantes y presentando el espacio como un lugar de cierta actividad cultural.

La puesta en marcha de este proyecto contaba con ciertas ventajas y algunos inconvenientes. Entre las ventajas, podemos señalar dos.

La primera. El museo antes del año 2000 ya había modificado su colección permanente y se había dotado de algunos servicios básicos, por lo que los nuevos gestores sólo debían acometer tareas de promoción, aspecto muy significativo dado el somero conocimiento de lo taurino por parte de los técnicos encargados del proyecto.

La colección permanente sufrió un importante cambio en 1998. Con la ayuda de un experto externo se cambió el planteamiento potenciando el valor

didáctico e histórico de la muestra en detrimento de la anterior disposición antes comentada. En definitiva se primó el mensaje y el contenido (historia de la tauromaquia valenciana) por encima de la cantidad de fondos, incorporando elementos informativos y vitrinas que contribuyeron a presentar más ordenadamente los materiales. Además se dotó de una biblioteca y de un espacio audiovisual.

La segunda. La pertenencia a la nueva Red de Museos benefició al Museo notablemente. Su inclusión en este nuevo departamento nos permitió contar con el apoyo necesario desde el principio, y nos ayudó a ganar presencia territorial, iniciando proyectos de colaboración con el nutrido grupo de peñas y asociaciones de la provincia.

Entre los inconvenientes destacar que el cambio de talante en la gestión del Museo producido con la incorporación de gestores culturales y la modificación de la exposición permanente nos alejó, en un principio, del aficionado que no acababa de entender muy bien qué había pasado en la colección y de dónde venían los nuevos encargados de gestionar el museo. En honor a la verdad, las razones del alejamiento tenían su fundamento y las críticas al Museo fueron duras, ya que para ellos el Museo "estaba vacío" y los nuevos técnicos "no sabían nada de toros".

4. Acciones y resultados

Para poner en marcha el nuevo planteamiento era necesario, en primer lugar, consolidar el Museo como espacio con una serie de características y funciones determinadas. En segundo lugar debíamos cuestionarnos, por un lado qué servicios podíamos ofrecer y a quién le podían resultar interesantes. Por otro qué valor ofrecíamos como distintivo para conseguir incrementar el número de visitas anuales al Museo tenien-

Los objetos taurinos están cargados de morbo, de tragedia, o de gloria, fruto de una fiesta en la que el riesgo, la muerte y el arrojo son argumentos habituales.

do en cuenta que la competencia museística en Valencia es feroz por el elevado número de museos.

La misión estaba clara por las propias características de los fondos, por los cometidos propios que deben tener las instituciones museísticas y por la administración en la que se incluye: conservar, exhibir, difundir y promocionar el patrimonio taurino de la Diputación y de la provincia de Valencia. En definitiva se trataba de hacer del Museo, un espacio museístico al uso, por ello debíamos culminar la dotación de los servicios y los espacios que los componen:

Ampliación y adquisición de espacios para cumplir el cometido (sala de exposiciones temporales, espacios de almacén, mejora de la recepción, nueva señalética, etc.).

Aumento de la dotación personal de gestión y de atención al público.

Puesta en marcha de sistemas gerenciales de trabajo

Cambio en el planteamiento de conservación y almacenaje de fondos.

Puesta en marcha de los primeros proyectos de restauración.

Catalogación e informatización del registro e inventario de fondos del Museo.

Edición del catálogo y del tríptico de servicios del Museo

Superada la primera cuestión que significaba hacer un Museo "cuajao" -por utilizar un término taurino-, se trataba de saber a quién podríamos dirigir nuestros servicios y sobre todo qué les podríamos ofrecer a estos nuevos visitantes. Dando por sentado que a un Museo de estas características se acercan por un "costado" los curiosos e interesados en una fiesta típicamente española, y por el otro los aficionados, decidimos no defraudar a los primeros y recuperar a los segundos. Por ello optamos por presentar la fiesta de los toros, mostrar en qué consiste y el lugar en el que se desarrolla; y producir exposiciones taurinas.

A) Proyecto de modificación de la exposición permanente con el objetivo de ampliar todavía más su vertiente didáctica. Este proyecto, todavía en fase de realización, supone reorganizar esta colección con el objetivo de que el público entienda mejor el desarrollo de la fiesta: los orígenes mitológicos, el desarrollo del espectáculo, la industria, las particularidades del toro, la terminología, etc.

B) Visita guiada a la plaza de toros, como elemento fundamental de la oferta del museo y principal punto de atracción turística. En este sentido abrimos la plaza al público presentándola desde un punto de vista arquitectónico y funcional. Se trataba de que el visitante conociera el papel que juegan cada uno de los espacios en el desarrollo de una corrida de toros y "viviera la experiencia" de caminar por el coso de una plaza de toros de primera categoría.

C) Apertura, en el año 2000, de una sala de exposiciones temporales dirigida a mostrar las producciones sobre las numerosas facetas de la tauromaquia. Con esta nueva sala iniciamos el camino de recuperación de los aficionados que volvieron a ver en el museo un espacio de cierta actividad cultural que comenzaba a mostrar aspectos que podían enriquecer y cultivar su afición.

Además, la posibilidad de inaugurar cada cierto tiempo una muestra relacionada con la tauromaquia nos permitió ganar presencia social, cambiando el desconocimiento generalizado que el público de la ciudad tenía del museo. Se trataba por tanto de mostrar cosas y de aprovechar las exposiciones para "hacernos ver". La pertenencia a la Red de Museos y la implicación del departamento de prensa y comunicación contribuyó notablemente a difundir nuestra actividad.

Hemos establecido tres grandes líneas de producciones temporales: los espacios taurinos, las muestras artísticas y las muestras estrictamente taurinas.

Después de una fase de puesta en marcha hemos establecido tres grandes líneas de producciones temporales: los espacios taurinos, las muestras artísticas y las muestras estríctamente taurinas -que recogen proyectos sobre monografías sobre toreros, indumentaria, fiestas de bous al carrer, etc.-.

Con estos nuevos elementos y con los que ya contábamos (biblioteca y espacio audiovisual) nos pusimos a la "faena" de captar públicos para el Museo.

Como hemos indicado con anterioridad la relación del aficionado con el nuevo planteamiento del Museo era como poco distante. Para cambiar esta tendencia era necesario aproximarse a las asociaciones y peñas taurinas, proponiéndoles una serie de proyectos que pudieran resultar interesantes. Desde el Museo establecimos programas de colaboración para mejorar los sistemas de catalogación e inventariado de sus fondos taurinos, propusimos ayudas para la restauración de sus materiales, pusimos en marcha un programa de exposiciones itinerantes y cesiones de colecciones, y comenzamos a solicitar su apoyo en la producción de nuestras exposiciones taurinas.

Con respecto a los turistas, nos sumamos al empuje que está protagonizando la oferta turística de la ciudad, incluyendo nuestro proyecto en los numerosos programas y ediciones de difusión turística que se están publicando en Valencia con motivo de la nueva preocupación institucional por convertir la "perla del Turia" en un polo turístico de gran atracción. Además estrechamos relaciones con los guías turísticos, con la red autonómica de oficinas de turismo y con las agencias receptoras de turistas, instancias muy significativas para la afluencia de visitantes al Museo.

Después de 5 años de funcionamiento hemos consolidado nuestra imagen como espacio cultural, hemos recuperado a las gentes de los toros y hemos triplicado el número de visitas a nuestras instalaciones con respecto al año 1999. Llegado este punto se hace necesario proveer al Museo de

un espacio más amplio que nos permita seguir prestando nuestro cometido y ampliando las actividades de difusión taurina. El tiempo dirá si son los gestores culturales los encargados de llevarlos a cabo.

*Francesc Cabañés Martínez
Gestor Cultural
Director del Museo Taurino de la Diputación de Valencia*

1. La Red de Museos de la Diputación está compuesta por los 4 museos provinciales (Museo de Prehistoria y de las Culturas de Valencia, Museo Valenciano de la Ilustración y la Modernidad, la Sala Parpalló y el Museo Taurino) y por una serie de unidades generales de apoyo a la gestión de estos museos: administración, protocolo, prensa, restauración, gestión de almacenes y proyectos territoriales.

Documento y ficción en la frontera sur de Europa

Paralelo 36

ZAP producciones

"La invención puede tomar la forma del registro documental de la realidad y viceversa, porque en lo esencial su aspecto es el mismo".

César Aira



Iniciar este texto de presentación del documental *Paralelo 36* con una cita proveniente de la escritura literaria, en vez de filmica, apunta al interés por la hibridación frente a estructuras o categorías estancas. Además de a la intención de *Paralelo 36*, que de algún modo, está resumida en la cita del novelista argentino ya que, por un lado, pretende registrar la realidad de diversas situaciones, concretamente las que se producen en el paso de la inmigración clandestina por el Estrecho de Gibraltar y, por otro, cortocircuitar ese registro documental de la realidad con la invención, con el tratamiento creativo de la realidad, con el fin de que la creación aporte lecturas diferentes a las imágenes de la inmigración.

Paralelo 36 parte del entendimiento del documental como un tratamiento creativo de la realidad y diferenciado sólo del cine de ficción por su propósito so-

ciopolítico. Y del interés por trabajar con las nuevas tecnologías (vídeo digital, 3D...), para crear nuevas formas de representación y manipulación de imágenes, con el fin de deconstruir y desvelar realidades, en claves que van desde el realismo casi documental (análisis y crítica) al humor más iconoclasta (creación y subversión). Las nuevas tecnologías como una herramienta para la reinterpretación crítica del mundo en que vivimos, y en el que se producen fenómenos como el de la inmigración clandestina en el Estrecho de Gibraltar.

En su origen, el término sajón *documentary* define, junto a lo que podríamos llamar el "compromiso" del documentalista, un género que es frontera entre la ficción cinematográfica y el realismo de noticias de actualidad, frente al reportaje que sólo atiende a esto último. Esta doble cualidad del documental es de la que parte *Paralelo 36*, que pretende incorporar la "ficción" a la "realidad". Y a la vez no pretende registrar ésta desde la supuesta objetividad, algo "imposible" pues la misma mirada del documentalista forma parte del proceso de transformación de la realidad que quiere documentar. Una mirada objetiva, imparcial o neutra, sobre los sujetos o hechos observados, o a documentar, es una mera ilusión que se le supone al cine documental, pero afortunadamente muchos creadores han desafiado esta proposición.

Debido a que registrar la realidad de situaciones en el paso clandestino del Estrecho implica una mirada al "otro", *Paralelo 36* parte de rupturas no ya sólo en cuanto a la idea de objetividad sino también en cuanto a estructuras narrativas que se impongan co-



mo discursos de autoridad sobre ese "otro". El objetivo es plantear una mirada diferente sobre esos "otros" considerados ilegales y a los que los medios de comunicación tratan de manera tan estereotipada como homogénea.

El Paralelo 36 es una línea imaginaria en un mapa a la vez que un espacio real en el que transcurre una historia: el viaje de la emigración clandestina en el Estrecho de Gibraltar. *Paralelo 36* narra ese viaje no desde una mirada externa sino desde el testimonio de los propios viajeros que intentan cruzar la frontera

-esa densa línea de sombra-, desde el relato y la puesta en escena de las aspiraciones y deseos de los protagonistas, y también de las frustraciones cuando son interceptados.

Las detenciones, las entrevistas y los planos del entorno es el material que ha servido de base para guionizar una sucesión de microhistorias que visibilizan al "otro", al que usualmente se nos presenta como "objeto" -informativo y de consumo- con el objetivo principal de convertirlo en "sujeto", en primer lugar de su propia historia, y viaje, y tam-

bién del complejo fenómeno que es la emigración clandestina en el Estrecho. En *Paralelo 36* los protagonistas, los que tienen la palabra, son los emigrantes. Los discursos son en primera persona con la idea de contrarestar la percepción generalizada y estereotipada, cuando no de demonización del "extraño", del "negro", del "moro". Y junto a la palabra, la posibilidad de recrear (aquí es donde entra la creación) sus ideas, aspiraciones, sueños y deseos. Detenerse en sus voces y rostros que cuentan por sí mismos una historia tan relevante y digna de ser fabulada como la de cualquier otro actor social, cualquier otro ciudadano considerado "legal".



El guión, con un planteamiento coral, se estructura en torno a cuatro aspectos de la "realidad".

1. La sucesión cronológica de detenciones, organizada en jornadas a modo de crónicas o más bien de diario de esas detenciones.

2. El contrapunto de un entorno "paradisíaco", que transcurre de manera paralela, o más bien por encima de esa realidad: hermosos paisajes, actividades de la almadraba, entradas y salidas del ferry Tarifa-Tánger, barcos de avistamiento de cetáceos, turistas surfeando y otras manifestaciones de la sociedad del bienestar.

3. Los testimonios directos de los protagonistas, entrevistas y traducciones de las expresiones y diálogos.

4. La recreación de las vivencias, pensamientos y emociones de estos viajeros "clandestinos" a través de textos literarios, técnicas de animación, música y recursos plásticos y narrativos digitales. El diferente tratamiento de las locuciones diferencia los testimonios documentales (en árabe con subtítulos en castellano) de los textos de creación (en castellano).

Estos diferentes recursos para el tratamiento de la imagen y del sonido, ya periodísticos o de infografía, como de animación o creación literaria y musical, son estrategias narrativas para construir un relato fílmico que trata de acercarse de otra manera al fenómeno complejo de la inmigración, y que ha sido posible construir gracias al trabajo de un equipo de colaboradores implicados en el tema que aborda el documental.



Repensar la Cultura

José Luis González Quirós
Ediciones Internacionales
Universitarias
Madrid, 2003

En el panorama bibliográfico de la gestión cultural en los últimos años, la proliferación de monografías y de colecciones centradas en metodología y estudios técnicos, supone una magnífica noticia la aparición de este libro; ya que no abundan las publicaciones cuyos contenidos prominentemente aborden la reflexión en este ámbito.

En él se expone que la complejidad de nuestra sociedad y las transformaciones que vertiginosamente se producen, no es ajeno a que actualmente el término y concepto de cultura se presente a una variedad de interpretaciones que hacen absolutamente necesario realizar un ejercicio de pensamiento, en este caso repensar, para situarnos en los albores de este nuevo siglo.

El volumen se estructura en una serie de capítulos en el que se realiza un impecable estudio con un itinerario ordenado en el que se examina inicialmente las diferentes acepciones del vocablo cultura en un sentido estricto y tradicional -los conceptos antropológico y so-



José Luis González Quirós

ciológico-, continúa con un análisis pormenorizado que abarca el significado de cultura como conocimiento y perfeccionamiento personal, la idea de cultura como libertad, los fundamentos que conforman la cultura occidental -la filosofía griega, la tradición religiosa judeo-cristiana y la ciencia moderna; las relaciones entre la ciencia y las artes con la cultura, una mirada perspicaz sobre la recurrente posmodernidad, finalizado con las relaciones de la cultura y el poder político.

En este recorrido se observa cómo la idea de cultura a lo largo de la historia va evolucionando hasta que a mediados del siglo veinte sufre una modificación notable al entrar a formar parte de los postulados de la política y el mercado.

Son muy interesantes las apreciaciones, por su actualidad, sobre la noción de cultura que hoy en día se mane-

ja comúnmente. Por un lado, aquella que está presente en los medios de comunicación y que responde a una concepción de acontecimientos, de espectáculo; y la que efectúa los poderes públicos, que la tutelan, la regulan y sostienen, así como los vínculos de ambas, sus causas y sus consecuencias.

Subyace a lo largo del texto un aserto enjundioso que viene muy bien para terminar esta breve reseña:

"Una buena educación básica es algo absolutamente necesario para que la cultura pueda desarrollarse como bien público y para que cada uno de los ciudadanos esté en condiciones de progresar individualmente en su cultivo. La tendencia de los estados a privilegiar lo efectivo, lo que tiene rendimientos a corto plazo sobre las tareas de fondo, puede llevarles en este aspecto a potenciar manifestaciones y actividades de gran formato en detrimento de dos labores mucho más modestas pero socialmente mucho más necesarias y eficaces como lo son, en primer lugar el perfeccionamiento de los sistemas educativos en su conjunto y, en segundo término, una política adecuada para fomentar la calidad cultural en los medios de comunicación y, especialmente, en las televisiones".

Enrique del Álamo Núñez

Gestión de salas y espacios escénicos

Miguel Ángel Pérez Martín
Ñaque Editora
Ciudad Real, 2004

Estamos ante un manual que no por su reducido tamaño es menos útil, eficaz y, sobre todo, bien enfocado. Todos sabemos que dentro del mundo de la gestión cultural, gestión artística si se prefiere, resulta complejo localizar publicaciones especializadas que destaque por su carácter práctico y por lo acertado de sus contenidos. Gestión de salas y espacios escénicos cumple todos estos requisitos. Es una obra que va a lo concreto, sin rodeos, y que es sin duda un referente básico para el gestor que deba enfrentarse al funcionamiento integral de un teatro, sala o espacio similar.

Siendo su autor quien es no podía esperarse menos. Miguel Ángel Pérez Martín no sólo es un gestor experto sino que además, reúne un amplísimo currículo como formador en el campo que trata la obra. La feliz conjunción de ambas experiencias, gestión y docencia, acompañadas sin duda de una mente lúcida, nos permiten disfrutar de un

resultado excelente. No estamos sobrados de obras así por lo que no cabe menos que felicitarse.

Debemos a Ñaque Editora, especializada en artes escénicas, que este libro viera la luz. No es más que parte de una amplia colección en la que profesionales y buenos aficionados encontrarán numerosas obras de consulta o referencia.

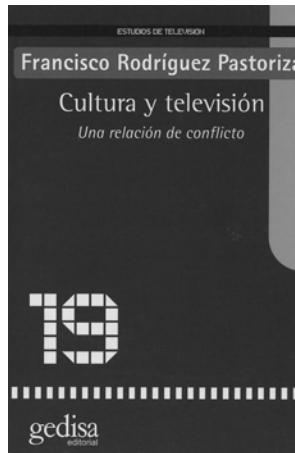
Nos parece a veces increíble que en el panorama actual, dominado por el culto a la inmediatez del show-espectáculo, continúen existiendo autores esforzados, obras serias y editoriales abnegadas. Una luz de esperanza.

Luis Ben

Cultura y televisión Una relación de conflicto

Francisco Rodríguez Pastoriza,
Gedisa
Barcelona, 2003

Desde sus comienzos, una de las tareas más valiosas de la televisión ha sido acercar la audiencia a la vida cultural. ¿En qué medida ha logrado ésta despertar el interés general por la cultura? ¿Hasta qué punto la imparable privati-



zación y mercantilización de la televisión hace prever el abandono de proyectos culturales mediáticos de cierta envergadura?

Rodríguez Pastoriza reconstruye en esta obra la historia de los programas culturales de la televisión española sin olvidar las iniciativas de las televisiones autonómicas. La gran diversidad de las modalidades, contenidos e intenciones muestran un nivel y una riqueza muy notables de estas iniciativas culturales, a pesar de que algunos intelectuales ponen en duda la capacidad de la televisión como transmisora y creadora de cultura. Salvo algunos programas estelares como el francés *Apostrophes* de Píivot o el alemán *Cuarteto Literario* de Reich-Ranicki, los programas culturales españoles están a la altura de muchos otros dentro del pa-

norama internacional, tanto europeo como latinoamericano y norteamericano.

Pero no todo depende de la capacidad y el talento de sus responsables. Ante la constante amenaza de recortes, los espacios culturales están en peligro de dispersarse en otros programas más "rentables", como magazines, talk shows o los mismos telediarios. De ahí que Rodríguez Pastoriza señale la imperiosa necesidad de una financiación pública de los programas culturales.

Francisco Rodríguez Pastoriza (Bueu-Pontevedra) es doctor en Ciencias de la Información y profesor en la Universidad Complutense de Madrid. Ha trabajado como redactor de informativos y programas en diversas cadenas de radio y en varios periódicos. Desde 1984 es periodista de TVE y desde 1997 es adjunto de la jefatura del área de cultura de los servicios informativos de TVE. Es también autor de *Perversiones televisivas* y *La mirada en el cristal*.



Casos de turismo cultural

De la Planificación Estratégica a la Gestión del Producto

Josep Font Sentias
(Coord.)
Ariel Turismo
Barcelona, 2004

El método de caso como metodología docente constituye aun, en algunas ciencias sociales, una rareza en un contexto cambiante en el que la atención a la evolución de la realidad es condición necesaria para su análisis y para la toma de decisiones.

La selección de casos de turismo cultural contenida en este libro constituye una aportación novedosa

en este ámbito, ya que presenta, ilustra y contextualiza proyectos liderados por agentes públicos y privados de sectores muy diversos (valorización del paisaje cultural, reposicionamiento de destinos maduros, organización de grandes acontecimientos y equipamientos, marketing-mix, etcétera.) en contextos territoriales muy variados por su dimensión y tradición en turismo cultural. Los diecisiete casos elaborados y situados en los estados de Andorra, Bélgica, España, Gran Bretaña e Italia permiten innovar e ilustrar estadios de la gestión desde la planificación estratégica a la creación, comunicación y promoción de los servicios y productos.

Los autores de estos casos, especialistas de sus respectivas áreas de investigación, han recabado, obtenido y procesado datos innovadores cuya presentación, por sí sola, justificaría plenamente su publicación. Su sistematización, elaboración y las reflexiones que plantean permiten incluso análisis transversales entre casos, cuya lectura, además de una fuente de conocimiento y recurso didáctico de primer orden significa un estímulo para el profesional de estas especialidades.

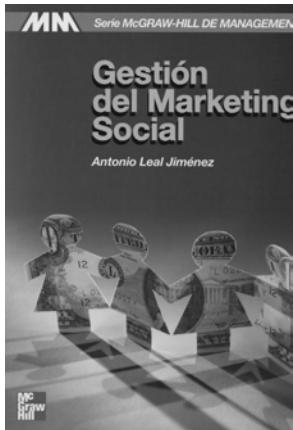
Gestión del Marketing Social

Antonio Leal Jiménez
McGraw-Hill
Madrid, 2000

Esta obra versa sobre una innovadora disciplina para afrontar parte de los problemas sociales actuales: El Marketing Social, cuyo objetivo es el cambio de actitudes y comportamientos de las personas en relación con dichas cuestiones. Resulta una herramienta fundamental para elaborar paso a paso un programa con un enfoque adecuado, teórico, práctico y eficaz. En el texto se utiliza una metodología directa, con los aspectos conceptuales de cada una de las etapas e incluye una gran variedad de ejemplos y casos prácticos basados en problemas de actualidad.

Gestión del Marketing Social está estructurado de forma idónea para ser utilizado por todas aquellas personas que tienen interés por el marketing y que se encuentran sensibilizadas con alguno de los muchos problemas sociales existentes. Su lectura y estudio les ayudará a sentirse motivados para encontrar soluciones eficientes.

Antonio Leal Jiménez nació en Alcázar de San



Juan (Ciudad Real). Es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Cádiz y profesor titular del área de Comercialización e Investigación de Mercados en el Departamento de Economía de la Empresa de la citada Universidad. Durante más de veinte años compaginó la docencia con el ejercicio de la actividad profesional en la que realizó funciones de Consejero y Director de Marketing en el ámbito nacional e internacional de distintas organizaciones privadas de productos de gran consumo. Es experto en Marketing Estratégico y especialista en Comunicación Comercial.

Actualmente desarrolla una línea de investigación en Marketing Social y colabora de forma altruista con distintas instituciones y colectivos afectados por diversas discapacidades. Lo hace en las áreas de salud física,

sensorial y mental, centros de refugiados y drogadictos, entre otros, con el objetivos de intentar ayudar a mejorar el bienestar de la población afectada a través de la aplicación de la disciplina del Marketing.

Diseño y Evaluación de proyectos culturales

David Roselló Cerezuela
Ariel Patrimonio
Barcelona, 2004

El diseño y evaluación de los proyectos culturales es un tema que ha inquietado y motivado desde siempre a los gestores culturales. La correcta estructuración de un proyecto es una condición necesaria para su éxito. Propuestas mal planteadas desde un inicio tienen muchas probabilidades de fracasar, al margen de su innegable fortaleza de contenidos.

Hoy en día los gestores culturales necesitan dominar el diseño de un proyecto en todas sus fases e incorporar, así como lo hacen otras profesiones, la exigencia del proyecto a su hábito de trabajo.

Si la formulación del proyecto sirve además para solicitar una subvención, obtener un patrocinio, lo-



grar una aprobación o conseguir una adhesión al mismo, entonces la exigencia en la forma y estructura del proyecto se vuelve imprescindible.

Por su lado, la evaluación de esos proyectos se convierte en una exigencia que todo buen profesional debe saber abordar, en toda su complejidad, sin excusas ni titubeos.

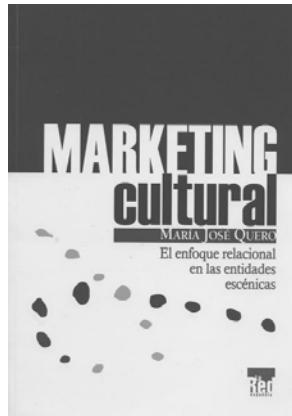
El libro que aquí se presenta, fruto de más de diez años de experiencia tanto profesional como académica, expone de manera conceptualmente avanzada y metodológicamente aplicada las condiciones para elaborar y evaluar un proyecto cultural. En él se detallan de manera clara y dinámica las etapas a seguir para el diseño de un proyecto.

Combinando la visión utilitaria del profesional con el rigor academicista del estudiante, podemos decir que estamos ante una obra que se presenta a la vez como completa y práctica.

Marketing cultural

El enfoque relacional en las entidades escénicas

María José
Quero Gervilla
La Red
Madrid, 2003



El sector cultural y concretamente, el sector de las artes escénicas, en España ha permanecido tradicionalmente fuera del punto de mira de disciplinas relacionadas con la gestión. Es posible que este hecho sea el que ha motivado la escasez de información específica adaptada a las necesidades que, como organización, presentan las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas: ¿qué características presentan estas categorías de servicios, que requieren un trato especial?, ¿qué modelos de gestión requieren?, ¿qué agentes intervienen en su proceso de creación de valor?, ¿cómo podemos desarrollar estrategias de captación y vinculación de audiencia escénica?, ¿por qué hacerlo?

El entorno actual se muestra cada vez más complejo para las entidades escénicas, que se en-

frentan al fuerte incremento de ofertas de ocio alternativas que amenazan con relegar al sector de las artes escénicas a una situación de crisis crónica. En este contexto, el enfoque de marketing relacional se perfila como la perspectiva capaz de aportar los instrumentos y estrategias necesarios para mejorar la posición de las entidades en un entorno cada vez más competitivo.

Esta obra es el fruto de años de investigación en el sector de las artes escénicas, y el resultado de un proyecto de colaboración que unió a La Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública y a la Universidad de Málaga, buscando arrojar luz sobre un sector, hasta el momento, tan ávido de información útil para la gestión de entidades escénicas.

Centro
de Documentación
Audiovisual
de Jerez

Cine Club Popular de Jerez

El Cine-Club Popular de Jerez (CCPJ), se creó el 19 de febrero de 1976. Durante estos casi treinta años de existencia, nuestra entidad ha desarrollado numerosas actividades encaminadas a difundir entre sus asociados el interés por el arte cinematográfico como medio de comunicación social, procurando elevar y promocionar la cultura cinematográfica, así como realizar una labor de sensibilización entre la ciudadanía en general.

El CCPJ es una asociación cultural independiente, de carácter progresista, sin fines lucrativos. En el ámbito regional está reconocida en el Registro de Fundaciones Privadas de carácter Cultural y Artístico, Asociaciones y Entidades Análogas de Andalucía; estando inscrita en el Registro Municipal de Asociaciones, siendo declarada por el Ayuntamiento de Utilidad Pública Municipal el 26 de febrero de 1993.

Desde su fundación, el CCPJ, ha venido colaborando activamente con diversas instituciones y entidades

locales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales, como por ejemplo, la Caja San Fernando de Sevilla, antes Caja de Ahorros de Jerez, la Fundación Provincial de Cultura, la Filmoteca de Andalucía, el Ministerio de Cultura, y la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos. De forma muy especial con diversas delegaciones del Ayuntamiento de la ciudad.

De estas relaciones surgieron actividades como: 59 Ciclos de Cinestudio, 13 Campañas de Iniciación al Cine para Escolares, 20 Extensiones de Alcances, 10 Exposiciones Bibliográficas, 4 Festivales de Cortometrajes, 7 Cursos de "Con Voz Propia", 4 Semanas de Cine Gay y Lésbico, o bien 8 Campus Cinema.

Paralelamente a su labor divulgativa, por medio de las proyecciones de películas, muchas de ellas estrenos en la zona, la entidad fue adquiriendo mediante compra o donación un importante fondo documental relacionado con las distintas facetas del arte y la industria del audiovisual, lo que dió lugar a la creación del Centro de Documentación Audiovisual.

Debido al volumen que fue adquiriendo con los años, la directiva del Cine-Club decidió, en 1984, donarlos a la Biblioteca Municipal de Jerez, con el compromiso, por ambas partes,

de mantenerlo, catalogarlo, ampliarlo y difundirlo. Es, por tanto, la institución más antigua de Andalucía en su género, junto con los de la Filmoteca de Andalucía, en Córdoba, y el de la Federación Andaluza de Cine-Clubs, en Sevilla.

Su labor ha sido reconocida con diversos premios, como el otorgado por la Asociación de Escritores y Críticos de Cine de Andalucía (ASECAN), en 1984, o el del Colectivo Cultural local, La Alternativa, en 1994.

En la actualidad este Centro de Documentación Audiovisual está ubicado en la Sección de Cine de la mencionada Biblioteca, sita en la Alameda del Banco, donde puede consultarse sus fondos previa petición de cita llamando al: 956-339970.

Estos fondos están clasificados en los siguientes apartados:

- Biblioteca
- Hemeroteca
- Videoteca
- Fototeca
- Cartelería
- Archivo

BIBLIOTECA

Compuesta por más de 3.000 volúmenes de libros y catálogos. La mayoría en español, pero otros muchos en inglés y francés.

Se pueden encontrar curiosos ejemplares de ediciones de los años 30, 40 y

50. Destaca la edición mexicana de la obra de Hortense Powdemaker, *Hollywood visto por una antropóloga*, libro editado en 1955.

HEMEROTECA

Numerosas colecciones de revistas nacionales e internacionales. Desde los años 30 hasta la actualidad.

VIDEOTECA

Una abundante colección de películas en formato VHS y DVD: largometrajes de ficción, cortos, documentales, animación, didácticos, etc.

FOTOTECA

En este apartado se han clasificado unos 4.000 fotocromos de películas, a los que hay que añadir los apartados dedicados a personajes del cine nacidos en Jerez como Isabelita Ruiz, Antonio Pica, Fernando Viola, Alfonso Rojas. Todos ellos tienen actualmente sus calles en Jerez, gracias a las gestiones realizadas por el Cine-Club.

CARTELÉRÍA

Formada por unos 1.000 posters de películas y de festivales, guías y programas de mano.

ARCHIVO

Lo conforma una amplia variedad de documentos, entre ellos, proyectores de

cine, o los legados de los actores Isabelita Ruiz y Antonio Pica.

Entre los proyectos más recientes se halla la elaboración de una historia del cine en Jerez, y la biografía del actor Antonio Pica.

Para una más completa información sobre el Centro de Documentación Audiovisual de Jerez puede consultarse las siguientes fuentes.

Bibliografía:

Jones, Daniel E., *Breve panorama de las bibliotecas españolas especializadas en comunicación*. Ed. Universidad Complutense de Madrid, 1987.

Jones, Daniel E, *Directorio español de Investigación de la comunicación*. Ed. Centre d'Investigació de la Comunicació. Generalitat de Catalunya. Barcelona, 1991.

López, A, *Los Centros de Documentación cinematográfica: panorama actual*. Ed. Universidad Ciomplutense de Madrid, 1992.

Kirchner, Daniela, *Film and Television Collections in Europe*. Ed. Daniela Kirchner. Bruselas, 1995.

Hemerografía:

Doña, Almudena. *Análisis de los fondos documentales en Jerez*. Información Jerez, 13 de agosto 1988.

Jiménez, José L. *Documentos*

de cine. Consistorio, septiembre 1994.

Moreno, Javier, *Andalucía recupera su patrimonio cinematográfico*. Andalucía Audiovisual, septiembre 1994.

Palma, Juan C. *Fuentes del séptimo arte*. Diario de Jerez, 11 de junio 1999.

José Luis Jiménez García
Presidente del Cine-Club
Popular de Jerez

El Cine-Club Popular de Jerez mantiene una página web en la siguiente dirección:
peso.wanadoo.es/ccpjerez
Su correo electrónico, para cualquier consulta, es:
ccpjerez@wanadoo.es

Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural

Barcelona, 8 de mayo de 2004

Nosotros, ciudades y gobiernos locales del mundo, comprometidos con los derechos humanos, la diversidad cultural, la sostenibilidad, la democracia participativa y la generación de condiciones para la paz, reunidos en Barcelona los días 7 y 8 de mayo de 2004, en el IV Fórum de Autoridades Locales para la Inclusión Social de Porto Alegre, aprobamos esta Agenda 21 de la cultura como marco orientador de las políticas públicas de cultura y como contribución al desarrollo cultural de la humanidad.

I. PRINCIPIOS

1. La diversidad cultural es el principal patrimonio de la humanidad. Es el producto de miles de años de historia, fruto de la contribución colectiva de todos los pueblos, a través de sus lenguas, imaginarios, tecnologías, prácticas y creaciones. La cultura adopta formas distintas, que siempre responden a modelos dinámicos de relación entre sociedades y territorios. La diversidad cultural contribuye a una "existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual más satisfactoria para todas las personas" (Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural, artículo 3), y constituye uno de los elementos esenciales de transformación de la realidad urbana y social.

2. Existen claras analogías políticas entre las cuestiones culturales y ecológicas puesto que tanto la cultura como el medio ambiente son bienes comunes de la humanidad. La preocupación ecológica nace de la constatación de un modelo de desarrollo económico excesivamente depredador de los recursos naturales y de los bienes comunes de la humanidad. Río de Janeiro, 1992, Aalborg 1994 y Johannesburgo, 2002 han constituido los principales hitos de un proceso que intenta dar respuesta a uno de los retos más importantes de la humanidad, la sostenibilidad ecológica. La situación actual presenta evidencias suficientes que la diversidad cultural en el mundo se halla en peligro debido a una mundialización estandarizadora y excluyente. La UNESCO afirma: "Fuente de intercam-

bios, fuente de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la biodiversidad para los seres vivos" (Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural, artículo 1).

3. Los gobiernos locales reconocen que los derechos culturales forman parte indisoluble de los derechos humanos y toman como referencia básica la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), el Pacto Internacional Relativo a los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) y la Declaración Universal de la UNESCO sobre Diversidad Cultural (2001). En tal sentido, se ratifica que la libertad cultural de los individuos y las comunidades resulta condición esencial de la democracia. Ninguna persona puede invocar la diversidad cultural para atentar contra los derechos humanos garantizados por el derecho internacional ni para limitar su alcance.

4. Los gobiernos locales se constituyen como agentes mundiales de primer orden, en tanto defensores y promotores del avance de los derechos humanos. Además son portavoces de la ciudadanía mundial y se manifiestan a favor de sistemas e instituciones internacionales democráticos. Los gobiernos locales trabajan conjuntamente en red, intercambiando prácticas, experiencias y coordinando sus acciones.

5. El desarrollo cultural se apoya en la multiplicidad de los agentes sociales. Los principios de un buen gobierno incluyen la transparencia informativa y la participación ciudadana en la concepción de las políticas culturales, en los procesos de toma de decisiones y en la evaluación de programas y proyectos.

6. La indispensable necesidad de crear las condiciones para una paz justa debe caminar junto a las estrategias de desarrollo cultural. La guerra, el terrorismo, la opresión y la discriminación son expresiones de intolerancia que deben ser condenadas y erradicadas.

7. Las ciudades y los espacios locales son un marco privilegiado de la elaboración cultural en constante evolución y constituyen los ámbitos de la diversidad creativa, donde la perspectiva del encuentro de todo aquello que es diferente y distinto (procedencias, visiones, edades, géneros, etnias y clases sociales) hace posible el desarrollo humano integral. El diálogo entre identidad y diversidad, individuo y colectividad, se revela como la herramienta necesaria para garantizar tanto una ciudadanía cultural planetaria, así como la supervivencia de la diversidad lingüística y el desarrollo de las culturas.

8. La convivencia en las ciudades implica un acuerdo de responsabilidad conjunta entre ciudadanía, sociedad civil y gobiernos locales. El ordenamiento jurídico resulta fundamental pero no puede ser la única regulación de la convivencia en las ciudades. Como afirma la Declaración Universal de los Derechos Humanos (artículo 29): "Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad".

9. El patrimonio cultural, tangible e intangible, es el testimonio de la creatividad humana y el substrato de la identidad de los pueblos. La vida cultural contiene simultáneamente la riqueza de poder apreciar y atesorar tradiciones de los pueblos, con la oportunidad de permitir la provocación y la innovación de sus propias formas. Esta característica rechaza cualquier modalidad de imposición de patrones culturales rígidos.

10. La afirmación de las culturas, así como el conjunto de las políticas que se han puesto en práctica para su reconocimiento y viabilidad, constituye un factor esencial en el desarrollo humano, económico sostenible, político y social de las ciudades. El carácter central de las políticas públicas de cultura es una exigencia de las sociedades en el mundo contemporáneo. La calidad del desarrollo local requiere la imbricación entre las políticas públicas de cultura y las demás políticas gubernamentales - sociales, económicas, educativas, ambientales y urbanísticas.

11. Las políticas culturales deben encontrar un punto de equilibrio entre interés público y privado, vocación pública e institucionalización de la cultura. Una excesiva institucionalización, o la excesiva prevalencia del mercado como único asignador de

recursos culturales, comporta riesgos y obstaculiza el desarrollo dinámico de los sistemas culturales. La iniciativa autónoma de los ciudadanos, individualmente o reunidos en entidades y movimientos sociales, es la base de la libertad cultural.

12. La adecuada valoración económica de la creación y difusión de los bienes culturales -de carácter aficionado o profesional, artesanal o industrial, individual y colectivo- se convierte, en el mundo contemporáneo, en un factor decisivo de emancipación, de garantía de la diversidad y, por tanto, en una conquista del derecho democrático de los pueblos a afirmar sus identidades en las relaciones entre las culturas. Los bienes y servicios culturales, tal como afirma la Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural (artículo 8), "por ser portadores de identidad, de valores y de sentido, no deben ser considerados mercancías o bienes de consumo como los demás". Es necesario destacar la importancia de la cultura como factor de generación de riqueza y desarrollo económico.

13. El acceso al universo cultural y simbólico en todos los momentos de la vida, desde la infancia hasta la vejez, constituye un elemento fundamental de formación de la sensibilidad, la expresividad, la convivencia y la construcción de ciudadanía. La identidad cultural de todo individuo es dinámica.

14. La apropiación de la información y su transformación en conocimiento por parte de los ciudadanos es un acto cultural. Por lo tanto, el acceso sin distinciones a los medios de expresión, tecnológicos y de comunicación y la constitución de redes horizontales fortalece y alimenta la dinámica de las culturas locales y enriquece el acervo colectivo de una sociedad que se basa en el conocimiento.

15. El trabajo es uno de los principales ámbitos de la creatividad humana. Su dimensión cultural debe ser reconocida y desarrollada. La organización del trabajo y la implicación de las empresas en la ciudad o el territorio deben respetar esta dimensión como uno de los elementos fundamentales de la dignidad humana y del desarrollo sostenible.

16. Los espacios públicos son bienes colectivos que pertenecen a todos los ciudadanos. Ningún individuo o grupo puede verse privado de su libre utilización, dentro del respeto a las normas adoptadas en cada ciudad.

II. COMPROMISOS

17. Establecer políticas que fomenten la diversidad cultural a fin de garantizar la amplitud de la oferta, y fomentar la presencia de todas las culturas, y especialmente de las minoritarias o desprotegidas en los medios de comunicación y de difusión, fomentando las coproducciones y los intercambios, y evitando posiciones hegemónicas.

18. Apoyar y promover, mediante diferentes medios e instrumentos, el mantenimiento y ampliación de los bienes y servicios culturales, buscando la universalización del acceso a éstos, la ampliación de la capacidad creativa de todos los ciudadanos, la riqueza que representa la diversidad lingüística, la exigencia artística, la búsqueda de nuevas formas de expresividad y la experimentación con los nuevos lenguajes, la reformulación y la interacción de las tradiciones, los mecanismos de gestión cultural que detecten los nuevos movimientos culturales, el nuevo talento artístico y lo potencien para que pueda llegar a su plenitud. Los gobiernos locales manifiestan su compromiso con la generación y ampliación de públicos y la participación cultural como elementos de una ciudadanía plena.

19. Implementar los instrumentos apropiados, para garantizar la participación democrática de los ciudadanos en la formulación, el ejercicio y la evaluación de las políticas públicas de cultura.

20. Garantizar la financiación pública de la cultura mediante los instrumentos necesarios. Entre ellos cabe destacar la financiación directa de programas y servicios públicos, el apoyo a actividades de iniciativa privada a través de subvenciones, así como aquellos modelos más nuevos tales como microcréditos, fondos de riesgo, etc. Igualmente, cabe contemplar el establecimiento de sistemas legales que faciliten incentivos fiscales a las empresas que inviertan en la cultura, siempre teniendo en cuenta el respeto al interés público.

21. Constituir espacios de diálogo entre las diferentes opciones espirituales y religiosas que conviven en el territorio local y de éstas con el poder público, con el fin de asegurar el derecho de libre expresión y una convivencia armónica.

22. Promover la expresividad como una dimensión básica de la dignidad humana y de la inclusión so-

cial, sin prejuicio de razones de género, edad, etnia, discapacidad, pobreza o cualquier otra discriminación que imposibilite el pleno ejercicio de las libertades. La lucha contra la exclusión es la lucha por la dignidad de todas las personas

23. Promover la continuidad y el desarrollo de las culturas locales originarias, portadoras de una relación histórica e interactiva con el territorio.

24. Garantizar la expresión y la participación de las personas con culturas procedentes de la inmigración o arraigadas originariamente en otros territorios. Al mismo tiempo, los gobiernos locales se comprometen a poner los medios para que las personas inmigrantes accedan a la cultura de la comunidad de acogida y participen en ella. Este compromiso recíproco es el fundamento de los procesos de convivencia e interculturalidad que, de hecho, sin este nombre, han contribuido a configurar la identidad de cada ciudad.

25. Promover la implementación de formas de "evaluación del impacto cultural" para considerar, con carácter preceptivo, las iniciativas públicas o privadas que impliquen cambios significativos en la vida cultural de las ciudades.

26. Considerar los parámetros culturales en la gestión urbanística y en toda planificación territorial y urbana, estableciendo las leyes, normas y los reglamentos necesarios que aseguren la protección del patrimonio cultural local y la herencia de las generaciones antecesoras.

27. Promover la existencia de los espacios públicos de la ciudad y fomentar su uso como lugares culturales de relación y convivencia. Promover la preocupación por la estética de los espacios públicos y en los equipamientos colectivos.

28. Implementar acciones que tengan como objetivo la descentralización de las políticas y de los recursos destinados al área cultural, legitimando la originalidad creativa de las llamadas periferias, favoreciendo a los sectores sociales vulnerables, defendiendo el principio del derecho a la cultura y al conocimiento de todos los ciudadanos sin discriminaciones de ningún tipo. Esta determinación no habrá de soslayar las responsabilidades centrales y, particularmente, las que refieren a la necesaria financiación que requiere todo proyecto de descentralización.

29. Promover, particularmente, la coordinación entre las políticas culturales de los gobiernos locales que comparten un mismo territorio, en un diálogo que valorice la identidad de cada uno, su contribución al conjunto y la eficiencia de los servicios puestos a disposición de la ciudadanía.
30. Potenciar el papel estratégico de las industrias culturales y los medios de comunicación locales, por su contribución a la identidad local, la continuidad creativa y la creación de empleo.
31. Promover la socialización y el acceso a la dimensión digital de los proyectos y del acervo cultural local o universal. Las tecnologías de la información y la comunicación se deben utilizar como herramientas capaces de poner el conocimiento cultural al alcance de todos los ciudadanos.
32. Implementar políticas que tengan como objetivo la apertura de canales de comunicación públicos en el ámbito local, así como su desarrollo de acuerdo con los intereses de la comunidad siguiendo los principios de pluralidad, transparencia y responsabilidad.
33. Generar los mecanismos, instrumentos y recursos para garantizar la libertad de expresión.
34. Respetar y garantizar los derechos morales de los autores y de los artistas y su justa remuneración.
35. Invitar a creadores y artistas a comprometerse con las ciudades y territorios; identificando problemas y conflictos de nuestra sociedad, mejorando la convivencia y la calidad de vida, ampliando la capacidad creativa y crítica de todos los ciudadanos y, muy especialmente, cooperando para contribuir a la resolución de los retos de las ciudades.
36. Establecer políticas e inversiones que fomenten la lectura y la difusión del libro, así como el pleno acceso de toda la ciudadanía a la producción literaria global y local.
37. Favorecer el carácter público y colectivo de la cultura, fomentando el contacto de los públicos en la ciudad en todas aquellas manifestaciones que facilitan la convivencia: espectáculos en vivo, cine, fiestas, etc.
38. Generar instancias de coordinación entre las políticas culturales y educativas, impulsando el fomento de la creatividad y la sensibilidad, y la relación entre las expresiones culturales del territorio y el sistema educativo.
39. Garantizar el disfrute de los bienes y servicios culturales a las personas con discapacidad, facilitando el acceso de estas personas a los equipamientos y actividades culturales.
40. Promover las relaciones entre equipamientos culturales y entidades que trabajan con el conocimiento, con las universidades, los centros de investigación y las empresas investigadoras.
41. Fomentar los programas dirigidos a divulgar la cultura científica y la tecnología entre todos los ciudadanos; especialmente, si se considera que las posibles aplicaciones de los nuevos conocimientos científicos generan cuestiones éticas, sociales, económicas y políticas que son de interés público.
42. Establecer instrumentos legales e implementar acciones de protección, del patrimonio cultural por medio de inventarios, registros, catálogos y todo tipo de actividades de promoción y difusión tales como exposiciones, museos, itinerarios, etc.
43. Proteger, revalorizar y difundir el patrimonio documental generado en el ámbito de la esfera pública local/Regional, por iniciativa propia o asociándose con entidades públicas y privadas, incentivando la creación de sistemas municipales y regionales con esta finalidad.
44. Trabajar para abrir el libre descubrimiento de los patrimonios culturales a los habitantes de todas las regiones del planeta. Así mismo promover, en relación con los profesionales del sector, un turismo respetuoso con las culturas y las costumbres de las localidades y territorios visitados.
45. Desarrollar e implementar políticas que profundicen en los procesos de multilateralidad, basados en el principio de la reciprocidad. La cooperación cultural internacional es una herramienta indispensable en la constitución de una comunidad humana solidaria, que promueve la libre circulación de artistas y operadores culturales especialmente a través de la frontera norte-sur, como una contribución esencial para el diálogo entre los pueblos, para la superación de los desequilibrios provocados por el colonialismo y para la integración interregional.

III. RECOMENDACIONES A LOS GOBIERNOS LOCALES

46. Invitar a todos los gobiernos locales a someter este documento a la aprobación de los órganos de gobierno municipal y a realizar un debate más amplio con la sociedad local.

47. Asegurar la centralidad de la cultura en el conjunto de las políticas locales, impulsando la redacción de agendas 21 de la cultura en cada ciudad, en coordinación estrecha con los procesos de participación ciudadana y planificación estratégica.

48. Realizar propuestas de concertación sobre los mecanismos de gestión de la cultura con los otros niveles institucionales respetando el principio de subsidiariedad.

49. Realizar, antes del año 2006, una propuesta de sistema de indicadores culturales que dé cuenta del despliegue de esta Agenda 21 de la Cultura, a partir de métodos generales de manera que se pueda facilitar el seguimiento y la comparabilidad.

A LOS GOBIERNOS DE ESTADOS Y NACIONES

50. Establecer los instrumentos de intervención pública en el campo cultural teniendo en cuenta el aumento de las necesidades ciudadanas relacionadas con este campo, la insuficiencia de programas y recursos actualmente existentes y la importancia de la desconcentración territorial en las asignaciones presupuestarias. Asimismo, es preciso trabajar para asignar un mínimo de un 1% del presupuesto nacional para la cultura.

51. Establecer mecanismos de consulta y concertación con los gobiernos locales, directamente, o mediante sus redes y federaciones, en el establecimiento de nuevas legislaciones, reglamentaciones y sistemas de financiación en el campo cultural.

52. Evitar la celebración de acuerdos comerciales que condicione el libre desenvolvimiento de la cultura y el intercambio de bienes y servicios culturales en igualdad de condiciones.

53. Aprobar disposiciones legales para evitar la concentración de las industrias de la cultura y de la comunicación, y promover la colaboración, especialmente en el ámbito de la producción, con las instancias locales y regionales.

54. Garantizar la adecuada mención del origen de los bienes culturales expuestos en nuestros territorios, y adoptar medidas para impedir el tráfico ilícito de bienes pertenecientes al patrimonio histórico de otros pueblos.

55. Aplicar a escala estatal o nacional los acuerdos internacionales sobre la diversidad cultural, y muy especialmente la "Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural", aprobada en la 31º Conferencia General, en noviembre de 2001, y el "Plan de Acción acordado en la Conferencia Intergubernamental de Estocolmo (1998) sobre Políticas culturales para el desarrollo.

A LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

ORGANIZACIONES DE CIUDADES

56. A Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, adoptar esta Agenda 21 de la cultura como documento de referencia de sus programas culturales y asumir un papel de coordinación del proceso posterior a su aprobación.

57. A las redes continentales de ciudades y gobiernos locales (especialmente aquellas que impulsaron la concreción de esta Agenda 21 tales como: Interlocal, Eurocities, Sigma, Mercociudades, entre otras), considerar este documento dentro de sus programas de acción técnica y política.

AGENCIAS Y PROGRAMAS DE NACIONES UNIDAS

58. A UNESCO, reconocer esta Agenda 21 de la cultura como documento de referencia en los trabajos de preparación del instrumento jurídico internacional o Convención sobre la Diversidad Cultural prevista para 2005.

59. A UNESCO, reconocer las ciudades como los territorios donde se traducen los principios de la diversidad cultural, especialmente aquellos aspectos relacionados con la convivencia, la democracia y la participación, y establecer los mecanismos de participación de los gobiernos locales en sus programas.

60. Al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), profundizar en los análisis sobre cultura y desarrollo e incorporar indicadores culturales en los cálculos del índice de desarrollo humano (IDH).

61. Al Departamento de Asuntos Económicos y Sociales - División de Desarrollo Sostenible, como responsable del seguimiento de la Agenda 21, desarrollar una dimensión cultural de la sostenibilidad siguiendo los principios y los compromisos de esta Agenda 21 de la cultura.

62. A Naciones Unidas - HABITAT, considerar este documento como fundamentación de la importancia de la dimensión cultural de las políticas urbanas.

63. Al Comité de Naciones Unidas para los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, incluir la dimensión urbana en sus análisis de las relaciones entre los derechos culturales y el resto de derechos humanos.

ORGANIZACIONES INTERGUBERNAMENTALES Y SUPRANACIONALES

64. A la Organización Mundial del Comercio, excluir los bienes y servicios culturales de sus rondas de negociación. Las bases de los intercambios de bienes y servicios culturales deben ser establecidos en un nuevo instrumento jurídico internacional como la Convención sobre la Diversidad Cultural prevista para 2005.

65. A las organizaciones de integración continen-

tal (Unión Europea, Mercosur, Unión Africana, Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), incorporar la cultura como pilar básico de su integración. Respetando las competencias nacionales y la subsidiariedad, es necesaria una política cultural continental basada en los principios de la legitimidad de la intervención pública en la cultura, la diversidad, la participación, la democracia y el trabajo en red.

66. A los organismos multilaterales establecidos a partir de afinidades culturales (por ejemplo, Consejo de Europa, Liga de Estados Árabes, Organización de Estados Iberoamericanos, Organización Internacional de la Francofonía, Commonwealth, Comunidad de Países de Lengua Portuguesa, Unión Latina) promover diálogos y proyectos conjuntos que permitan avanzar en una mayor comprensión entre las civilizaciones y en la generación de mutuo conocimiento y confianza, base de la paz.

67. A la Red Internacional de Políticas Culturales (estados y ministros de cultura) y a la Red Internacional para la Diversidad Cultural (asociaciones de artistas), considerar a las ciudades como territorios fundamentales de la diversidad cultural, establecer los mecanismos de participación de los gobiernos locales en sus trabajos e incluir los principios recogidos en esta Agenda 21 de la cultura en sus planes de actuación.

Un proyecto de apoyo al desarrollo cultural territorial

J. Luis Ben

Sanlúcar, Cádiz. Septiembre de 2004

Este es el texto de la conferencia ofrecida el martes 28 de septiembre en el marco del Curso de Planificación Estratégica de la Cultura (IX Cursos de Otoño de la UCA en Jerez)

*El camino es largo, la vida breve
y la verdad lejana.*

Joseph Conrad

En primer lugar me gustaría señalar que el título de la ponencia resulta excesivo, quizás demasiado ambicioso para el tiempo del que disponemos. No se trata de que no se pueda definir con cierta claridad lo que es un observatorio cultural. El problema está en la segunda parte del enunciado, en el concepto de desarrollo cultural. Estamos ante un concepto complejo, muy trabajado a cualquier nivel y en el que la UNESCO lleva tiempo reflexionando. Para ser honesto con Uds. prefiero centrarme en describir lo que es un observatorio cultural, concretamente en VIGÍA, antes que entrar en el jardín de tratar de aclarar lo que es el desarrollo cultural. El jardín pudiera acabar en laberinto y no enterarnos de nada. Sin embargo para quienes tengan curiosidad en el tema no han de hacer más que el esfuerzo de dirigirse a la web de la UNESCO que es tan sencilla como www.unesco.org.

Entrando en materia lo primero es tratar de saber qué es un observatorio cultural. Si lo abordamos desde una perspectiva funcional, del para qué sirve, un observatorio no es más que una "herramienta para el conocimiento" de la realidad cultural de un territorio concreto. En nuestro caso de la provincia de Cádiz. Pero lo aparentemente sencillo no lo es en la realidad porque ¿a qué nos referimos al hablar de realidad cultural?, ¿a la cultura creativa?, ¿a los aspectos sociales y educativos?, ¿hablamos de estética o quizás de antropología?, ¿nos centramos sólo en el arte?, ¿es la economía de la cultura lo que nos interesa? Lo dicho, de simple no tiene nada esta definición de salida. Otra precaución que hemos de tomar antes de profundizar en la materia es evitar el error de tratar de fijar un concepto de Cultura. Muchos han fracasa-

do en el intento. Se me viene a la memoria una frase de San Agustín que afirmaba "¿Qué es el tiempo?" Cuando no me lo preguntan lo sé, pero cuando me lo preguntan ya no lo sé". Seamos prudentes y lleguemos a un cierto pacto. Todos intuimos qué es la cultura, no entremos en tratar de verbalizar una definición común y funcionemos con esa intuición genérica que planea sobre nuestras mentes. Seguro que nos evitamos problemas.

No obstante, sí hemos de tener en cuenta que la cultura no es una realidad monolítica, homogénea y que se nos presenta a todos bajo el mismo aspecto. Utilizando un adjetivo no demasiado hermoso podemos afirmar que la cultura es una realidad poliédrica, se muestra bajo muchas caras. De éstas, numerosas, existen algunas que nos interesan sobre las demás. Es evidente que no es posible abarcarlo todo, por lo que debemos ser selectivos. Destacaremos:

1. Los denominados "agentes culturales". Sin ser exhaustivos nos interesan los siguientes:
 - Los responsables políticos. Ellos definen las políticas públicas, toman las decisiones.
 - Los creadores. Escribió Eduard Delgado que los artistas son la materia prima de la cultura. Sobran los comentarios.
 - Los profesionales. Gestores culturales y animadores socioculturales. Son los encargados de desarrollar y aplicar las políticas que definen los cargos públicos electos.
 - Voluntarios. Gente, ciudadanos que se agrupan y reúnen para realizar o disfrutar de actividades culturales. Por ejemplo grupos de teatro aficionado, corales, guías, etc.
 - Los públicos. Aquellos que deciden ir o no ir a un espectáculo o acto cultural. Quien dude que el público no es un agente cultural activo es que no se

ha encontrado ante un patio de butacas vacío después de mucho trabajo.

2. Las "políticas culturales". Las grandes decisiones que se toman respecto a la intervención de las administraciones públicas en estos asuntos de la cultura. Se apoyan en la legitimidad democrática de los responsables electos y, en circunstancias óptimas, en la planificación estratégica territorial.

3. Los "proyectos", programas, acciones que realizamos como consecuencia de las políticas anteriormente definidas. Desde el punto de vista de la Gestión Cultural es imperativo poder evaluarlos, medirlos, conocer su validez.

4. El "impacto" de las acciones derivadas de las políticas culturales públicas. Es preciso conocer cómo políticas, agentes y proyectos influyen en lo cotidiano, en la vida de las gentes, en lo social, en lo económico, en lo estrictamente cultural, si es que llegamos a saber qué es eso.

Como remate de todo lo anterior podemos concluir que un observatorio deberá servirnos para conocer estos aspectos. Pero evidentemente ha de ser con un conocimiento real, científico si lo prefieren. Sin embargo hay un aspecto importante que me gustaría tratar, es la cuestión de por qué se crean los observatorios culturales. La respuesta es muy significativa para que podamos comprender mejor este tipo de instrumentos que son los observatorios. Afirmaba Sajarov, el físico y premio Nobel ruso, "que tanto la ciencia como el arte nacen de la insatisfacción". Sólo aquellos hombres descontentos con las respuestas tradicionales se esfuerzan por encontrar nuevas soluciones y tanto da que se trate de arte como de ciencia. En este sentido el nacimiento de los observatorios culturales surge de una necesidad imperiosa de los profesionales del sector de la cultura. Una necesidad que tiene una doble faceta:

1º. La necesidad de contar con información sistematizada y regular tanto en el tiempo como en las series.

2º. La necesidad de conocer el verdadero impacto de las políticas culturales.

Lo realmente importante de esta doble necesidad que se halla en la génesis de los observatorios culturales es que condiciona sus funciones, como

consecuencia de estas necesidades tenemos prefijados los dos grandes pilares sobre los que pivota la actividad de un observatorio cultural:

a) Investigación. Resulta asombroso que tras más de veinticinco años de democracia y políticas culturales las investigaciones resulten tan escasas, breves y desordenadas. Realmente hay hambre de investigación y de sus resultados entre los profesionales del sector.

b) Formación. Dada la desregulación que existe en las profesiones de la Gestión Cultural, su escasa validación social y la falta de conocimientos sobre las herramientas que aplicar en su trabajo, las carencias formativas de los gestores y de los responsables políticos inclusive, son enormes. Un observatorio cultural no puede ser ajeno a esta realidad.

Llega el momento de tratar de definir, a la manera clásica, sin incluir la palabra definida y en un párrafo breve. Para ello me permito un experimento lingüístico un tanto heterodoxo. Si Uds. van a la página web de la UNESCO, la que les reseñé anteriormente, podrán encontrar un listado de observatorios culturales de todo el mundo. Se refieren al menos veintitrés de ellos, algunos muy peculiares. Al describir sus funciones, objetivos y contenidos se puede observar la repetición de algunas palabras. Me he permitido listar las más reiteradas. A saber:

1. Cooperación.
2. Investigación.
3. Desarrollo (territorial o cultural).
4. Política (cultural).
5. Información.
6. Planificación.
7. Evaluación.

Lo que haré en primer lugar será ordenar con un criterio meramente alfabético estas palabras. Nos quedaría de la siguiente forma:

1. Cooperación.
2. Desarrollo (territorial o cultural).
3. Evaluación.
4. Información.
5. Investigación.
6. Planificación.
7. Política (cultural).

Para llegar a nuestra definición de observatorio

cultural lo que debemos hacer no es más que darle gramaticalidad a este listado de palabras añadiendo fundamentalmente algunos verbos. El resultado podría ser:

"Los observatorios culturales son organizaciones que tienen por objetivo fomentar la cooperación y el 'desarrollo cultural y territorial' mediante proyectos de 'evaluación', obtención de 'información e investigación' en torno a la 'planificación' de 'políticas culturales'".

Creo que hemos llegado a una definición aceptable de lo que es un observatorio. Pero podemos continuar nuestro experimento y tratar de obtener otra definición simplemente tomando nuestra lista de conceptos en el orden contrario. Nuestra nueva definición sería:

"Los observatorios culturales centran su actividad en las 'políticas culturales', su 'planificación' y realizan 'investigaciones' encaminadas a obtener la 'información' que nos permita la 'evaluación' de su influencia en el 'desarrollo cultural y territorial' en aras a mejorar las fórmulas de 'cooperación'".

En ambos casos el resultado es bastante satisfactorio y de una reflexión más pausada de ambas definiciones podríamos obtener la fijación correcta del concepto observatorio cultural. Reconozco que no hemos hecho más que un ejercicio de sofística pero ha de admitirse que el resultado no es malo y nos ha permitido comprender mejor lo que nos traemos entre manos.

Vayamos a nuestro caso concreto, a VIGÍA, el observatorio cultural de la provincia de Cádiz. En primer lugar es preciso recordar el territorio en el que estamos, nuestra provincia. Un territorio que es el más meridional de la Unión Europea, con los mayores índices de paro y los niveles más bajos en los indicadores educativos, sociales o económicos. Desde el punto de vista geográfico y cultural Cádiz está fragmentada en al menos tres provincias: Bahía de Cádiz, Jerez y su marco y, por último, el Campo de Gibraltar. Otras zonas como la Sierra, la Janda o el Bajo Guadalquivir se adscriben en mayor o menor medida a las anteriores. Esta heterogeneidad territorial es muy importante para nuestro proyecto, supone un reto analizar las propuestas y necesidades de un territorio tan complejo y por ello, además, tan rico.

Hemos de añadir que estos no son buenos tiempos para las macro organizaciones, para la puesta en marcha de grandes estructuras dotadas de presupuestos cuantiosos y numerosos recursos humanos. Los responsables políticos muchas veces ya tienen bastante con mantener en pie las actuales administraciones como para entrar en aumentar su número o tamaño. Por todo lo anterior estaba claro que nuestro proyecto debía nacer para servir a una realidad territorial compleja aunque rica y además, lo imponían las circunstancias, con unas dimensiones reducidas en lo orgánico. Si hubiéramos de sintetizar la génesis de VIGÍA en pocos párrafos, éstos serían:

1º. Un pequeño núcleo de reflexión de gestores culturales preocupados por su profesión y sus problemas. Se concentran en torno a la revista *Periférica* que edita la Universidad de Cádiz y que en estos momentos es la única en España dedicada estos temas.

2º. La idea esencial es que habría de tratarse de una estructura mínima pero que a la vez pudiera implicar al máximo de gente. Huir de fórmulas como los consorcios, fundaciones, institutos, etc. Huelen excesivamente a burocracia, a gasto.

3º. Una institución "matriz" que acogiera el núcleo organizativo duro de VIGÍA. En nuestro caso fue la Diputación de Cádiz que asumió políticamente el proyecto desde el primer momento y creyó en el mismo. Su aportación inicial fue la imprescindible para garantizar un funcionamiento de arranque: Un gestor cultural (el que les habla), un presupuesto de salida (20.000 euros) y los medios de gestión como son ordenador, teléfono, Internet, mesa, silla, etc.

4º. Otras instituciones que mostraron desde el principio su afinidad e interés por el proyecto. Es el caso claramente de la UCA y más en concreto del Vicerrectorado de Extensión Universitaria que se identificaban con el observatorio tanto en el plano técnico como en su dirección política. Este vicerrectorado no era un novato en estas lides, sólo hay que recordar su puesta en marcha de investigaciones tan importantes como 2003 Estrategias en Puerto Real, ya finalizada, o las actuales de Algeciras o Sanlúcar.

Una tercera institución se unió al proyecto, desde el ámbito de lo financiero, fue la Caja San Fernan-

do. Ésta supo ver los aspectos innovadores de VIGÍA y realizó una aportación económica al mismo implicándose además en su dirección política y técnica.

En el plano puramente práctico, del funcionamiento y operatividad, este formato se organizaba de la siguiente forma:

a) Las instituciones implicadas firmaron "un convenio de cooperación" y colaboración específico para el observatorio. Se trata de algo tan simple como un contrato público en el que expresan su voluntad de aportar los medios y recursos indicados para poder desarrollar el proyecto.

b) Se contempla un nivel político de decisión. El "Consejo Director" y lo integran los representantes políticos electos de las instituciones: Vicerrectora, Vicepresidenta de la Fundación Provincial de Cultura y, designado por sus órganos correspondientes, el Jefe Provincial de Relaciones Institucionales de la Caja San Fernando. A ellos se añaden los más altos cargos técnicos el Director de Cultura de la Diputación y la Directora del Servicio de Extensión Cultural de la UCA. El último miembro de este Consejo Político es el Director del Observatorio que actúa como secretario del mismo, con voz pero sin voto.

c) Nivel técnico de propuesta de actuaciones. El "Consejo Técnico" formado por el Director del observatorio, dos técnicos del Vicerrectorado de Extensión Universitaria, un técnico de Caja San Fernando, un técnico de la Fundación Provincial de Cultura y un técnico municipal de reconocido prestigio. Su misión es elaborar el programa y el presupuesto del observatorio para someterlo al criterio del Consejo de Dirección

Y nada más. Tan sólo estos órganos para dirigir el trabajo del observatorio. Se crea, con pocos pero escogidos elementos, una dinámica de proponer, estudiar, aprobar y ejecutar los proyectos de VIGÍA.

El observatorio tiene unos objetivos de enunciado simple. "Obtener la información y los datos precisos para mejorar la gestión de las políticas culturales que afecten al territorio provincial", es la finalidad esencial tal y como aparece recogida en las cláusulas del convenio de cooperación al que nos hemos referido arriba. Pero este enunciado simple

se refleja en unas tareas complejas. Porque implica entrar a tratar de conocer esa realidad poliédrica que afirmábamos que es la cultura. O sea, investigar y obtener datos sobre los agentes culturales, los creadores, los sectores, los equipamientos, la economía de la cultura, el consumo cultural, los hábitos culturales, la producción de cultura, el desarrollo, etc. Es una tarea que se precisa hacer pero además, no de cualquier forma sino de manera ordenada y sistemática. La segunda parte será difundir estos datos e informaciones, primero a los interesados más directamente (responsables políticos, gestores, industrias culturales, creadores, etc.) y también a los ciudadanos en general.

Antes de entrar a detallar los proyectos que VIGÍA desarrolla en la actualidad, he de aclarar algo de vital importancia. Se trata de un hecho que se encuentra en la base esencial del proyecto. El observatorio evalúa, diagnostica, estudia e investiga, en esencia trata de exponer la realidad. Pero VIGÍA no actúa, esa es función de los gestores y de los creadores, ni tampoco decide, esa es una función intrínseca a los responsables políticos. Puntualizando lo anterior, que termina de acotar nuestra propuesta, veamos los proyectos concretos que VIGÍA tiene en marcha.

A) Becas de Investigación sobre el sector de la Cultura en la Provincia de Cádiz. Se trata de un plan a tres años en el que se abren cuatro líneas de investigación sobre el hecho cultural. Estas líneas de trabajo son:

- Economía y cultura. En este primer año se va a medir el impacto económico de dos festivales de nuestra provincia.
- Públicos de la Cultura. En este 2004 la investigación se centra en el perfil de los usuarios de las bibliotecas rurales.
- Agentes culturales. Se va a investigar la estructura y dinámicas de los creadores del sector del Flamenco.
- Equipamientos culturales de proximidad. Nos referimos con esta denominación a las Casas de Cultura y a los Centros Cívicos. Se decidió prestar una especial atención a estos equipamientos dado que opinamos se trata de los menos definidos y dotados.

B) Sistema de Indicadores Culturales. La falta de estadísticas y de indicadores, cuantitativos y cualitativos, en el sector de la cultura es alarmante. Ca-

recemos de referentes, de series temporales que nos vayan indicando la evolución del sector cultural en nuestra provincia. Tenemos en estos momentos trabajando a un equipo pluridisciplinar de la UCA en la elaboración de un conjunto de indicadores que nos permitan realizar esta tarea de medición periódica. Lo interesante es que hay contactos con otras diputaciones provinciales andaluzas interesadas en el proyecto. Si conseguimos incorporar a un número significativo de diputaciones tendremos el esqueleto del SIC de Andalucía en el ámbito de la cultura.

C) Formación. Más arriba comentábamos que los profesionales de la gestión cultural tienen carencias formativas amplias. Por otra parte estos mismos profesionales demandan formación para solucionar los problemas de gestión diaria a los que deben enfrentarse. En este programa contamos con el apoyo fundamental de uno de los socios de VIGÍA, la universidad. De hecho este curso en el que estamos es un producto derivado de esta línea de actuación. Para fines de año realizaremos en colaboración con la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) un seminario sobre la recientemente aprobada Agenda 21 de la Cultura. Es una línea de trabajo que pensamos cuidar especialmente en los próximos años.

D) Publicaciones. Señalar que tan importante como investigar es publicar el resultado de las mismas. Por ello a principios del año próximo saldrán editadas las becas de investigación que se están desarrollando en la actualidad. Procuraremos dar una distribución eficaz a dichas publicaciones, que lleguen a las personas interesadas. Igualmente tenemos en fase de estudio dos publicaciones especializadas cara a su salida el próximo año.

E) Mapa de Equipamientos Culturales. Se trata del proyecto en el que personalmente tengo más ilusión. Primero porque estamos ensayando una metodología nueva para la elaboración de una cartografía cultural. Y en segundo lugar con el programa hemos abierto una línea de cooperación exterior en concreto con Marruecos. Es una acción que nos viene financiada por la Unión Europea (el programa Interreg III-A) a través de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. VIGÍA presentó la propuesta a esta última administración que la aceptó plenamente.

Haciendo algo de historia es preciso señalar que la cartografía cultural no es algo nuevo en nuestro

país, en 1989 aparecieron dos mapas culturales de las provincias de Sevilla y Barcelona. Ambos realizados por las respectivas Diputaciones. Siendo los dos buenos trabajos, el de Sevilla merece la calificación de excelente. Pero curiosamente no ha habido una continuidad en el tiempo y así Sevilla no ha vuelto a realizar otro mapa hasta el año pasado y con una metodología y unos resultados francamente malos, muy por debajo del año 89. Un mapa de equipamientos es ante todo una necesidad. Es una demanda clara si se pretende realizar una planificación territorial de las políticas culturales. Se precisa saber dónde y cómo ubicar los distintos tipos de equipamientos. Además, en nuestro caso concreto la construcción del mapa conlleva un proceso de evaluación paralelo que nos indique el estado de conservación y de uso de nuestros equipamientos culturales.

Pero la cuestión metodológica es clave en nuestra cartografía. Existen tres posibles maneras de encarar la realización de un mapa. La primera, muy habitual en este tipo de trabajos técnicos, es realizar un buen pliego de condiciones y sacar a concurso entre tres o más empresas privadas tipo consultoría. La empresa adjudicataria, bajo nuestra supervisión, es seguro que realizaría un mapa y que lo haría bien. Al final del proceso tendríamos un producto, y nada más. La segunda fórmula sería encargar el mapa a un grupo de funcionarios técnicos que seguramente funcionarían en un "tempo" funcionarial y desde perspectiva puramente administrativa. Puede que al final tuviéramos un mapa y con suerte que no fuera demasiado malo ni estuviera ya desfasado al presentarse. Existe una tercera opción, que es la nuestra, iniciar todo un proceso en el que primero aprendiéramos a construir un mapa cultural, convocando a quienes trabajarán en el mismo, a expertos y docentes en los numerosos aspectos que deberán tocarse: geógrafos, arquitectos, gestores culturales, metodólogos en investigación, informáticos, fotógrafos, historiadores del arte, gestores teatrales, etc. Un proceso formativo que nos daría al final la herramienta metodológica para obtener todos los datos precisos en la construcción del mapa. Al final lo que esperamos obtener son dos cosas: El Mapa de Equipamientos Culturales y Conocimiento. Esto último es probablemente tan importante como el mapa en sí mismo.

El segundo aspecto que hace interesante este programa es la cooperación con Marruecos, en concreto con la provincia de Tetuán. Puede existir la tentación de considerar esta cooperación como

accesoria, como un peaje que pagar a cambio de obtener las muy cuantiosas ayudas europeas. Nada más alejado del ánimo de quienes estamos en el proyecto de VIGÍA. Tan importante, o más si cabe, es que Tetuán tenga un buen mapa como que lo tenga Cádiz. Nuestros socios también aplican políticas públicas, también tienen necesidad de herramientas de planificación, también se merecen un buen trabajo y aprender con nosotros cómo se construye una cartografía cultural. Personalmente creo que estamos ante un reto y ante la posibilidad del Sur siendo pionero y dando una lección al Norte. Se trata de una oportunidad que no podemos desperdiciar.

Hasta aquí casi todo lo que quería decirles. Espero que se hayan enterado de qué cosa es un observatorio cultural y cómo va a trabajar el de nuestra provincia. El balance de estos primeros meses es realmente muy positivo. Sin embargo no hay que dormirse en los laureles. Me permitiré una cierta nota erudita para acabar. El escritor inglés Ciryl Collony escribió entre los años 1941 y 1942 un extraño y profundo libro titula-

do *El sepulcro sin sosiego*, en el mismo reafirma su fe en toda la cultura europea, en la propia inglesa, en la francesa y, he aquí lo extraordinario, en la cultura alemana en esa nación que en esos momentos estaba bombardeando su propio hogar. Para Collony las bombas nazis no invalidaban el imponente valor de todo lo que Alemania había dado a Europa. Utiliza este inglés culto un símil para explicar la locura de esos años de guerra. Relata como Palinuro, el mejor piloto de Eneas, que conducía a los exiliados troyanos por las aguas del Mediterráneo, se queda dormido al timón de la nave y cae al mar. Un exceso de confianza lo hizo morir abandonado en una playa solitaria¹. Para Collony éste ha sido el mal de la cultura europea, el exceso de confianza que la ha conducido al enfrentamiento que en esos momentos desgarró al continente. Ya sólo manifestarles que procuraré ser un piloto más despierto que el desgraciado Palinuro. Gracias.

1. *O nimium caelo et pelago confise sereno/ nudus in ignota, Palinure, iacebis harena.* Virgilio. Eneida V, pp. 870-871.