



PERIFÉRICA

REVISTA PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA Y EL TERRITORIO

Vicerrectorado de Extensión Universitaria

Aulario La Bomba

Paseo Carlos III, 3

11003 Cádiz

Tfno: 956 015800 Fax: 956 015891

e.mail: antonio.gonzalez@uca.es

www.uca.es/extension/periferica.htm

Periodicidad: anual.

Edita:

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz.

Fundación Municipal de Cultura del Ayuntamiento de Cádiz.

CONSEJO DE DIRECCIÓN

Excmo. Sr. D. Antonio García Morilla, Vicerrector de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz.

Ilmo. Sr. D. Antonio Castillo Rama, Teniente Alcalde Delegado de Cultura y Universidad del Ayuntamiento de Cádiz.

CONSEJO CIENTÍFICO

D. Antonio Javier González Rueda, Universidad de Cádiz.

D. Enrique del Álamo Núñez, Ayuntamiento de Cádiz.

D. José Luis Ben Andrés, Diputación de Cádiz.

D. Salvador Catalán Romero, Universidad de Cádiz.

CONSEJO ASESOR

D. Alfons Martinell, Vicerrector de Ordenación Académica de la Universitat de Girona.

D. Eduard Miralles, Técnico del CERC de la Diputación de Barcelona.

D. Fernando de la Riva, CERO-CRAC.

D. Roberto Gómez de la Iglesia, Director General de la empresa Xabide.

©Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

©Los autores.

Precio: 10 euros.

Las ideas y opiniones expuestas en esta revista son las propias de los autores y no reflejan, necesariamente, las opiniones de las entidades editoras o del Consejo Científico.

ISSN -1577-1172

D.L.

Diseño: José Luis Tirado.

Impresión: Servicio de Autoedición de la Universidad de Cádiz.

I D E A S	5	Editorial
	9	Alienación y ensimismamiento <i>José María Parreño</i>
	13	Poder cultural. Poder local <i>Consejo Científico Revista Periférica</i>
T E M A S	17	Se acabó la diversión La cultura crea y sostiene ciudadanía <i>Toni Puig</i>
	41	La gestión del intercambio en las artes Una revisión de las principales aportaciones <i>Manuel Cuadrado</i>
	60	Retos del patrimonio en el siglo XXI Gestión creativa y desarrollo territorial <i>Jordi Padró Werner y Manel Miró Alaix</i>
	83	Culture et économie <i>Xavier Greffe</i>
	97	IN MEMORIAM Mi experiencia al frente de la Galería del Museo Cruz Herrera <i>Manuel Alés Gómez</i>
E X P E R I E N C I A S	105	La actividad de la FEMP en el campo de la cultura local <i>Yolanda Barcina Angulo</i>
	116	Una década de extensión cultural <i>Pablo Sanpedro Magán</i>
	129	Festival Internacional Espárrago <i>Francis Cuberos</i>
	142	Hay otros festivales pero están en éste <i>Pepe Colubi</i>
	149	En la encrucijada de dos siglos y milenios <i>Lecsy Tejeda del Prado</i>
	165	El Aula de Literatura "José Cadalso" <i>Juan Gómez Macías</i>
	180	"La Aventura de Leer" <i>Elisenda Figueras</i>
	186	Por el camino del arte hacia el placer de leer <i>Mayra Navarro</i>
	193	Une expérience culture et économie: Le Théâtre de Saint-Malo <i>Loïc Fremont</i>
	204	Centro Andaluz de Documentación e Información Cinematográfica <i>Federación Andaluza de Cine-Clubs</i>
	207	El nuevo papel de la cultura en la definición de objetivos y estrategias en las ciudades <i>Casto Sánchez Mellado</i>
	213	La música en el Cádiz de los 60: "The Happy Boys" <i>José María Santamaría</i>

117

LIBROS

- Del amanecer a la decadencia, *Pedro J. González*
- Público y privado en la gestión cultural, *Antonio J. González*
- The Penguin Guide to Jazz on CD, *Salvador Catalán*
- Loops. Una historia de la música electrónica, *Salvador Catalán*
- La regulación de la red, *Antonio J. González*
- Gestión del patrimonio cultural, *Carlos Romero*
- Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural, *Antonio J. González*
- Visiones del sector cultural en Centroamérica, *Enrique del Álamo*
- El consumo de servicios culturales, *Enrique del Álamo*
- André Malraux, una vida, *Jesús Cantero*
- L'emploi culturel à l'âge numérique, *Luis Ben*

243

REVISTAS

- RockDelux 200, *Jesús Serván*
- Letras Libres, *Alejandro Luque*
- Ubi Sunt?, *Juan Santiago Moreno*

246

WEB

- Galería Benot
- Gestión Cultural.org

247

ASOCIACIONES, COLECTIVOS Y EMPRESAS

- Oikós
- Xabide
- GESCCAN
- AGCEX

257

Pautas para la cooperación institucional en materia de cultura
Comisión de Cultura de la FEMP

263

Portafolio
Dibujos de Antonio Agudo

Dicen los que más saben de esto que, a veces, las tradiciones supuestamente más arraigadas de un pueblo o colectivo surgen por iniciativa de unos pocos -no muchos- y con menos tiempo de antigüedad del que se piensa. Desde hace ya tres diciembres (brindamos por los presentes y por nuestros más queridos ausentes) **PERIFÉRICA** acude a esta tradicional -aunque corta en el tiempo- cita con nuestros lectores que, afortunadamente, cada vez son más y de lugares más distintos. Evidentemente nos satisface que sean más y, sobre todo, nos enorgullece que en pueblos, ciudades, territorios y países tan diferentes al nuestro la revista pueda ser leída con absoluta normalidad y compartiendo los mismos contextos.

Curiosamente en estos tres años la palabra periférica emerge en casi todos los discursos: en el político, en el territorial, en el social, en el económico y en el artístico. No sabemos si la periferia está de moda. Pero sí seguimos echando en falta que lo cultural retome el lugar que pensamos que le corresponde y esté más presente en los discursos de nuestros políticos, en los intereses de nuestros empresarios, en los objetivos de nuestras asociaciones, en la agenda de nuestros medios de comunicación o en las vidas de nuestros centros educativos.

Este tercer número de la revista **PERIFÉRICA** introduce dos nuevas secciones que creemos serán del gusto de nuestros lectores. **IDEAS**, la primera de ellas, presentará a partir de este año textos cortos y comprometidos que ayuden a consolidar a la revista como un foro de pensamiento crítico y **DOCUMENTOS**, la segunda, será un espacio para introducir materiales jurídicos, normativos o propositivos que tengan una especial importancia para el ámbito de la gestión cultural. Además abrimos la posibilidad de que nuestra revista cuente con textos escritos por personas de los países de nuestro entorno en su idioma original.

Por último un anuncio para el próximo número 4. Durante este próximo año 2003, dominado por las importantes elecciones municipales, vamos a realizar un profundo estudio sobre cómo aparece reflejada la cultura en los programas electorales de los distintos partidos políticos. El compromiso y la tarea se presenta apasionante.

Hasta el año que viene.

I D E A S



ALIENACIÓN Y ENSIMISMAMIENTO

José María Parreño

“Se calcula en centenares de millones el valor de las mercancías destruidas en el siglo XVIII (...) Pero antes de tomar esta decisión, recorren los comerciantes el mundo entero en busca de salida para las mercancías que se amontonan; chillan y gritan por la anexión del Congo, la conquista de Tonkin, de la Eritrea, del Dahomey, obligando a los gobiernos a demoler a tiros de cañón las murallas de la China con el único fin de poder despachar sus géneros de algodón”. Escritas en 1883, en la prisión de Sainte Pélagie, las palabras de Paul Laforgue ponen de manifiesto la claridad con que el pensamiento revolucionario percibía la mutación que se había producido en el funcionamiento del capitalismo. Sus preocupaciones ya no se centraban en la producción, que había crecido de forma exponencial gracias a la mecanización, las agotadoras jornadas de trabajo y la incorporación a las fábricas de mujeres y niños. El obstáculo al crecimiento del capital era ahora dar cumplida salida “a las montañas de producción que se acumulan a mayor altura que las pirámides de Egipto”. Laforgue identifica este propósito como el motor de las guerras coloniales, que buscan engrosar las filas de los ejércitos de consumidores. Y unas páginas después, continua diciendo: “Pero para que llegue a la conciencia de su fuerza, es necesario que el proletariado pisotee los prejuicios de la moral cristiana, económica y librepensadora; es necesario que vuelva a sus instintos natu-

rales, que proclame sus *derechos a la pereza*, mil y mil veces más sagrados que los **tísicos derechos del hombre**, concebidos por los abogados metafísicos de la revolución burguesa; que se empeñe en no trabajar más de tres horas diarias, holgando y gozando el resto del día y de la noche”¹. Su reivindicación, que abre un horizonte más allá de la simple mejora de las condiciones de trabajo, hacia un lugar en que la vida fuera posible en plenitud, apunta sin embargo contra los mismos objetivos a los que empezaba a disparar la incipiente cultura del consumo: contra la vieja moral cristiana del gasto ordenado, la austeridad y el ahorro.

Laforgue no atinó a conectar el diagnóstico sobre las necesidades del capital con su reclamación de tiempo libre. No sospechó que, en adelante, la expansión del consumo no buscaría -sólo- nuevos espacios geográficos, sino nuevos ámbitos vitales. El potencial de consumidores del siglo XX no estaría en el Congo o la China, o no solamente allí. El Congo y la China del siglo XX iban a ser más bien espacios hasta entonces privados, ajenos al dominio del capital.

Junto con la máquina a vapor, la innovación más importante de la revolución industrial fue el reloj mecánico. La ordenación del tiempo es el más eminente atributo de toda dominación. Los calendarios mayas, el calendario juliano o los

años cuyos nombres están patrocinados por marcas comerciales, como sucede en *La broma infinita*², la última novela de Foster Wallace, dan idea del interés de los poderosos por ordenar el tiempo de los hombres, por estar presentes en todos sus giros y variantes. El reloj objetiviza el flujo del tiempo vital, lo hace homogéneo y permite así transformarlo en mercancía. Si el reloj fue un instrumento fundamental para implantar el control sobre el tiempo de trabajo, pronto pasará a estandarizar también ese otro tiempo que quedaba al margen. El trabajador urbano, sometido en la fábrica o en la oficina a un régimen laboral estricto, compensa esta rendición de su autonomía personal con una ocupación más intensa del tiempo que le queda libre. Multitud de productos comerciales ofrecen como su mayor atractivo proporcionar más tiempo libre a su propietario. Y también, para sacar mayor provecho de él, nace toda la gama de ofertas generadas por la industria del ocio. La explotación de ese ocio, su carácter reglado y sometido se comprueba al ver el ritmo extenuante de las diversiones organizadas, la utilización de medios de transporte ultrarrápidos para desplazarnos de unas a otras o la promesa de un disfrute instantáneo. La variedad de ofertas de ocio quiere hacernos el favor de evitar que vayamos a perder el tiempo, la única forma de conservarlo con nosotros.

La asimilación de esa enorme producción industrial a que nos referíamos iba a llevarse a cabo a través de la cultura del consumo. Aunque ésta tiene su origen a mediados del siglo XIX, su carácter masivo y estructural no se consoli-

dará hasta después de la segunda Guerra Mundial. Su creación y desarrollo es un alarde de inventiva, encaminada no ya a explotar la fuerza de trabajo sino lo que podemos denominar la "fuerza de consumo" de los trabajadores, tan imprescindible como la otra para el automantenimiento del sistema. Y llegados a este punto, podríamos decir que la libertad para consumir es tanta como la libertad para trabajar³. La venta a plazos, la obsolescencia programada de los bienes o la publicidad son algunos de sus recursos más visibles, presentados siempre como logros o ventajas de una sociedad desarrollada. La cultura del consumo se fundamenta en la oferta permanente e insidiosa de bienes de dudosa utilidad. No de aquello que cubre nuestras necesidades, sino de lo que satisface nuestras aspiraciones. El consumo, en esencia, no es la apropiación de un objeto, sino de un significado. Compramos signos de prestigio, certificados públicos de riqueza, talismanes que nos prometen una vida distinta.

El movimiento obrero y sus ideólogos lograron organizar la lucha contra el capitalismo de producción y le arrancaron importantes concesiones. Sin embargo, cada una de ellas creaba las condiciones necesarias para la instauración de la siguiente fase del desarrollo capitalista. Actualmente, la resistencia contra ella no cuenta ni con la ideología ni con la articulación mínimamente necesarias. Además, hemos podido comprobar cómo el metabolismo del mercado es capaz de convertir en mercancía incluso los intentos de combatir-

le. La transformación de movimientos y emblemas de su oposición en meras modas e iconos comerciales es una prueba de ello.

En su formulación clásica, la alienación aludía a la separación del trabajador del producto de su trabajo y, en términos ideológicos, a la aceptación como natural de un orden de cosas que le condenaba a su situación y que justificaba la de sus explotadores. Es decir, alienarse es desarrollar una conciencia contradictoria con lo que debería esperarse de unas ciertas condiciones de vida. Marx consideró que la religión era la suprema expresión de la alienación ideológica y si la calificó de *opio del pueblo* fue por su capacidad de adormecer las conciencias. En nuestros días, podríamos decir que ese papel lo desempeña con igual penetración, amplitud y absolutismo la cultura consumista.

Antes me referí a la capacidad del mercado para transformar en mercancía cualquier cosa. El trabajo es una mercancía, desde luego, pero también lo es el tiempo libre. Convertido en mercancía, recibe el nombre de ocio, se publicita en las correspondientes secciones del periódico y se vende en ferias. El tiempo libre pierde así su valor de uso para convertirse en puro valor de cambio. Ya no es operativa la distinción entre el ocio y el negocio, su negación. El ocio es tiempo libre organizado para su colonización por los calendarios laborales y roturado por la publicidad, de forma que rinda varias cosechas de compras al año. El trabajo que debemos realizar en el antiguo tiempo libre es consumir.

Si el promedio que pasa un español ante la televisión es de tres horas diarias, probablemente ve alrededor de 30 minutos de publicidad. Pero el anuncio es ya la prehistoria de la publicidad. Los conglomerados empresariales, que hacen confluir los intereses de la industria cultural con los de bienes y servicios, o el accionariado que sustenta las enormes inversiones que precisan los medios de comunicación, dan como resultado que gran parte de lo que llamamos información sea orientaciones de consumo. Los medios de comunicación, que García Calvo denomina medios de formación de masas, conforman nuestra realidad. Nuestra experiencia directa de las cosas ha disminuido de forma notable a lo largo de los últimos cien años. La mediación ha ocupado el lugar de la realidad, de forma tan persuasiva que, muchas veces, dudamos de la existencia de la segunda cuando no viene avalada por la primera. Tendemos a pensar, como escribió Borges hacia 1960 "que un hecho ha acontecido porque está impreso en grandes letras negras; y confundimos la verdad con el cuerpo doce"⁴. La representación se ha erigido pues en una segunda naturaleza. Y toda ella en un inmenso e incesante soporte publicitario. Además, a diferencia de la realidad, su representación la gradúa, la selecciona y la unifica. La convierte en idéntica para todo espectador, viva en donde viva y pertenezca al grupo social que pertenezca, lo que facilita la formulación de aspiraciones y la estandarización de las ofertas.

La omnipresencia de los medios de co-

municación, la información incesante debe entenderse pues en términos de lograr la mayor exposición del ciudadano a los reclamos publicitarios. Se trata de no permitirle que se entregue a sus propios pensamientos ni que atisbe fragmentos de realidad que no haya sido previamente tratada. Careciendo de experiencia personal y directa de las cosas, es imposible que deduzca sus propias conclusiones.

Todas estas reflexiones tienen un origen concreto: la colocación en el Metro de Madrid de pantallas de televisión, que emiten el denominado Canal Metro, cuyo contenido es un menú repetitivo de noticias, deportes, meteorología y espectáculo. Todos sabemos la capacidad de fascinación que ejerce una pantalla, que incluso en silencio atrae nuestras miradas y llega a imponerse sobre una conversación. El tiempo medio que dedicamos a transportarnos entre el hogar y el centro de trabajo está calculado, en las grandes ciudades, en torno a los cuarenta minutos diarios. En los transportes públicos nos encontramos con los otros, con los distintos a nosotros y nuestro entorno social elegido, de forma masiva, inevitable y muchas veces brutal. Para muchas personas es también uno de los escasos momentos del día en que están a solas consigo mismas. En que pueden leer, aislarse, ensimismarse.

Es difícil ofrecer cualquier fórmula de resistencia frente a este caramelo envenenado en el que el veneno es el azúcar. Sólo quiero señalar que el aquí y el ahora, nuestro único patrimonio, nuestra única patria, son otra vez así

anulados por la realidad en diferido. Este resquicio entre la jornada laboral productiva y la jornada laboral consumidora, ha caído también en las manos de los amos del mundo. No sé cuánto tardaremos en darnos cuenta de ello y luchar por su devolución. Y rescatar nuestra libertad de estar distraídos, de poder vivir la vida en directo, de estar en las nubes.

J.M.P.

1 Paul Laforgue. *El derecho a la pereza*. Fundamentos, Madrid, 1991, pp 131-141.

2 David Foster Wallace. *La broma infinita*. Mondadori, Barcelona, 2002.

3 Jean Baudrillard. *Crítica de la economía política del signo*. Siglo XXI, Madrid, 1989 (ed. orig 1972).

4 Jorge Luis Borges. *Otras Inquisiciones*. Alianza, Madrid, 1960. p. 127.

PODER CULTURAL. PODER LOCAL

Consejo científico de la revista Periférica

Antonio Javier González, Enrique del Álamo, Luis Ben, Salvador Catalán

El año 2003 es un año electoral. Se celebran las elecciones que más cargos públicos eligen, las que más remueven a los poderes públicos. Bien de manera directa generando miles de gobiernos municipales. Bien de manera indirecta influyendo sobre la vida política general del país y sobre su equilibrio de fuerzas. Lo que nadie discute es que, fragmentado quizás, existe un poder local que cuenta con numerosas complicidades con los ciudadanos. Lo que opina el alcalde o alcaldesa pesa mucho, genera mucha opinión, sus palabras suenan más cercanas y poderosas al oído del hombre y la mujer de a pie que las de la gran mayoría de los políticos. Las elecciones municipales conmueven a España de norte a sur y de este a oeste. Parece increíble pero por sexta vez consecutiva, sin interrupciones, los ciudadanos y ciudadanas van elegir sus ayuntamientos en libertad. Veinticinco años y la de cosas que han sucedido, sobre todo en Cultura.

Hemos pasado de la nada al caos, del desierto franquista a las peleas cotidianas sobre mezquindades propias o ajenas. Obsesionados por el "hacer, hacer, hacer" pasamos al "construir, construir, construir". Después vino la angustia de las penurias económicas. Vivimos clamorosas épocas de desconfianza entre gestores y responsables políticos. La angustia de los públicos desertando de nuestros equipamientos alcanzó a muchos más de los que lo reconocen. Y hoy, aun sin rumbo

claro y conocido, vemos cómo más gente de la precisa, y en todas las orillas, se apunta a la caza del pueblo, al clientelismo de masas e incluso a las formas más soeces de patriotismo local. Operación Triunfo nos está barriendo a todos.

¿Hay lugar para la esperanza? ¿Es esta realidad la que imaginamos hace algunos años cuando, jóvenes aún, trabajábamos por un país más culto, más crítico y más creativo? No es esto lo que quería la mayoría. Con seguridad no es esto lo que desean los ciudadanos. Por encima de todo creemos que no es esto lo mejor que se puede ofrecer a la sociedad desde los ayuntamientos de la democracia. Hace falta un programa nuevo, y desde la cultura se pueden escribir muchas páginas de ese programa. Una cultura que apoye una nueva ciudadanía más abierta, crítica, participativa y constructiva. Una cultura que ayude a reordenar la ciudad y su uso para devolverla plenamente a sus habitantes. Un conjunto de nuevos derechos, de derechos culturales que se encaminen a un uso ético y estético del espacio urbano, que incluyan a los otros, a los diferentes, que respeten las identidades individuales. En definitiva, volver al viejo lema de libertad, igualdad y fraternidad, culturales en nuestro caso.

El problema es que no estamos muy seguros de que exista alguien o algún grupo interesado en liderar este cambio. Pero es preciso dar un nuevo impulso a las po-

líticas culturales locales. No podemos estar más tiempo sin capacidad para diferenciar lo que hacen unos de lo que hacen otros. No pedimos mucho. Volver a creer que hay playas bajo las calles, pensar que hay ideologías bienintencionadas tras los responsables públicos, creer que existe la posibilidad de elegir entre propuestas diversas y legítimas. Quizás estamos en el momento de reideologizar la vida cultural municipal. ¿Que si hay temas? Ahí tienen unos pocos: Lo público es y debe ser bueno. Lo público es la garantía de los socialmente más débiles. La cultura es dinero. Ese dinero es para todos. Las guerras de taifas deben finalizar. Pueden ustedes posicionarse a favor, en contra, en la duda, donde lo prefieran, es cuestión sólo de pensamiento.

Para este cambio, necesario y vital, se precisa un nuevo modelo de responsables públicos en nuestros municipios y diputaciones. No creemos estar pidiendo nada del otro mundo. Concejales de Cultura que escuchen, que propongan, que negocien, que lideren, que ejerzan el poder no ante el ciudadano sino ante los otros poderes. Ésta es la clase de políticos locales que pide la cultura para ganar centralidad, para obtener más inversiones y para construir ciudadanía desde la diversidad. Aquel que quiera arriesgarse apuesta sobre seguro porque la cultura es generosa y ofrece mucho. Otorga visibilidad a las políticas locales, es capaz de producir beneficios de todo tipo a la comunidad y garantiza una pluralidad de ofertas inagotable. El municipio y los responsables locales que apuesten de verdad por la cultura tienen asegurado un futuro de mucho trabajo pero también de

enormes rentas de todo tipo. Los ciudadanos y ciudadanas están algo aburridos de oír hablar del futuro estando en un presente tan plano y monotemático. En la cultura hay negocio pero es un negocio para los que entienden de él, para profesionales. En la cultura hay diversidad y tolerancia, ésta última se aparece como un bien escaso en los tiempos venideros y habrá que gestionarla con eficacia y esmero. En la cultura construiremos la belleza de nuestras ciudades y pueblos, la belleza que nos permitirá darnos a conocer y vivir más a gusto.

Son tiempos para la cultura o lo serán para la discordia, el enfrentamiento y la fealdad. Necesitamos municipios que nos conduzcan desde el caos actual a la satisfacción, la belleza y mejores libertades saltándonos, si es posible, el principio de incertidumbre. Los ciudadanos lo agradeceremos.

VV. AA.

TEMAS



Los municipios, como todo el sector administrativo, están inquietos en su gestión para la cultura. Después de más de veinte años de gestión cultural, los óptimos se preguntan: ¿y ahora, qué? Ésta es la cuestión. Aquí trato de plantear respuestas.

1. Qué cultura, qué gestión: este es el tema

Situémonos *al norte del futuro*: en el horizonte donde apunta la aurora del futuro, ya visible, de nuestras organizaciones, creadoras de cultura para la vida de los ciudadanos. Cultura con ellos. Espléndida.

Cultura. ¿Cuál? Es el primer tema. El primer trazo. Le dedicaría todo el curso. Porque la hemos empequeñecido. Trivializado. Hamburguesado. Y espectacularizado. La hemos convertido -¡cómo no!- en un objeto más en el gran supermercado de las ciudades, de los deseos de poseer de la gente.

Y no está en venta. Porque la cultura es, siempre, idea, valores, estilos, mentalidades. Es sentido. Es símbolo: sueño. Lo que hemos de ser. Lo que nos esforzamos por vivir. Por sentir. Por comprender. Por conocer. Esto implica esfuerzo personal. Voluntad. Sensibilidad. Íntima. Y comunión: las ciudades, los países, viven, crecen cuando apuestan, conjuntamente, desde y con sus ciudadanos por horizontes de más humanidad. Y no sólo de más consumo. Somos, aunque parecemos emperrados en quererlo olvidar, *homo symbolicus*: hombres de cultura: podemos diseñar cómo queremos vivir y convivir. Creativa y activamente. O pasiva y domesticados. En cohesión. O en enfrentamiento. Cultura no es sólo los cuadros, la música, el teatro... Es, especialmente, lo que dicen, lo que transmiten estos cuadros, este teatro, estas músicas: ideas propuestas rotundas de vida.

¿Qué ha pasado, en los últimos veinte años, en la gestión cultural? Esto, creo. Lo he vivido. En propia piel. Y he experimentado sus consecuencias.

·En los setentas -no nos llamábamos gestores culturales- éramos artistas inquietos, ligados y confundidos con la gente, con propuestas innovadoras, dinámicas, con muchos otros artistas colaborando. Casi gratuitamente. Eran los tiempos del to-

dos juntos venceremos, el mañana será mejor. Para este mañana -hoy- la cultura nos parecía clave. Todo era muy experimental. Con mucha utopía. Muchas ideas para una vida y un mundo diferentes. Éramos hijos del sesenta y ocho, hoy criticadísimo. Me encanta. Todavía.

·En los ochenta sucumbimos al virus Jack Lang, el ministro francés para la cultura. Aparecieron los gestores estrella, enamorados, en exclusiva, de los artistas jóvenes, pintores, rockeros y directores de teatro en especial. Todos luchando por construir grandes equipamientos, a la manera de la Pirámide del Louvre. El equipamiento con firma de gran arquitecto era imprescindible: era la cultura. Con grandes exposiciones, eventos, *glamour*, resonancia, más y más. Todo nuevo, original, impensable. Con mucho manierismo: a lo parisino y nuevayorquino. Para un público de artistas, de medios de comunicación. De élite. La cultura -con los negocios brillantes- era lo más. Los peluqueros alcanzaron el estatus de diseñadores, de artistas, de estilistas. Triunfó la moda: cultura es lo que está de moda. Pases, pues, de temporada bajo focos.

·En los noventa los gestores culturales evolucionamos. Con los tiempos. Y nos transformamos en managers victoriosos. Optamos, decididamente, por los grandes eventos. Y, además, mediáticos: si no estamos en la tele, en las páginas importantes de los imprescindibles periódicos, no somos nadie. El público diario, en estos años, se empequeñece: el gestor cultural trabaja desde sus gustos/caprichos para llamar la atención de los medios. Y alguna élite. Con algunas propuestas para inmensas colas. Y, aquí, empieza el espectáculo. Esperamos masas: multitudes como en los megasupermercados. Llegamos a lo máximo de lo más: la pornografía de lo insignificante, de lo secundario, pero presentado como algo indispensable para la vida. ¿Ideas? ¿Trabajo con el tu a tu de los ciudadanos? ¡Vaya tontería! ¡Lo nuestro es la Cultura S.A.! Casi nos confundimos con Disney. Y, como todo esto es carísimo, nos convertimos en eternos llorones y buscadores de dinero: gestores financieros. Un palo. Una lágrima.

·En el dosmil el ahogo económico es total. Por suerte. Y surge el desencanto para unos. Y la posibilidad de reinventar la gestión cultural para otros. Hoy, al fin -y mañana más- lo importante no somos los gestores culturales. Lo nuclear, en gestión cultural, son los ciudadanos: su vida. La de la ciudad común. Creativa. Emprendedora. Con sentido. Regresamos a la cultura. Desde lo peor: por la falta de plata. ¡Bendita pobreza! Estamos, pues, en década de cambio radical: de despertar. De volver a pensar. De abandonar las estructuras pesadas. Y regresar a las ideas. A las propuestas con hondura existencial. Retroavanzamos desde Heidegger: *nada es sin porqué*. Ésta es la tendencia.

2. Estilos de gestión actuales

Si observamos, pero, la microgestión cultural desde una perspectiva humorística/fau-nesca, los gestores culturales en las organizaciones públicas podemos agruparnos en cinco grandes áreas o estilos de gestión.

·El estilo caracol. Es el propio y triste de los gestores no/gestores. De los inhibidos. De los que nunca estamos, nunca tomamos decisiones. Siempre, ante cualquier asunto -y si es decisión, más- nos escondemos. Es el modelo *no estoy, no molesten por favor. No me vengan a mí con estas tonterías*. Merecemos, éstos, una muerte digna.

·El estilo tortuga. Es el de los simples administradores. Que no gerentes. O directivos. Administramos: hacemos que el día a día, más o menos, funcione. Bajo el cántico eterno del *se hace camino al andar*. Todo, además, es muy difícil. Casi imposible. Todo paso a paso. Despacio. Gente, seguro, encantadora. Pero con un problema: fuera de los tiempos que avanzan una barbaridad. Siempre con retraso. En todo. Al borde del colapso definitivo. Está en la esquina, aguardándonos.

·El estilo gacela. Abundamos. Somos los que gestionamos por crisis: sólo tomamos decisiones cuando hay problemas. Más: aquí nos encontramos cómodos. Imprescindibles. Porque salimos airoso. Gratificados. Nos encanta correr ante el león de la crisis. Deberían ver más documentales de fauna: terminaremos degollados.

·El modelo conejo. Nos encanta gestionar. Y gestionamos bien. Así que nos fijamos un conjunto de objetivos, a menudo cuadriennales. Que siempre los tenemos delante: actuamos como la fábula del conejo que corre en pos de la zanahoria. Somos gestores de ideas fijas. Con normas fijas. Organizadísimos. Buenos. Pero no para el complejo y convulsionado mundo de los servicios culturales actuales. Nos quedamos cortos. Y cansadísimos.

·El modelo canguro. Es el actual. El de la gestión por innovación. El del liderazgo. El del nadie lo ha hecho. El de la implicación de todo el equipo. El de los servicios culturales asombrosos, siempre espléndidamente relacionados con los ciudadanos. El del cambio en ciento sesenta días. El del no lloro: hago. Consigo. Ya. Y espléndidamente. El de la creatividad. Estamos en las óptimas organizaciones culturales, de todo tamaño, de todas las posibilidades, que funcionan, que los ciudadanos aman.

El curso apuesta por los canguros. Pero, cada uno de nosotros, ¿dónde está en gestión? Por favor, mañana venid al curso disfrazados de los que sois. Sin complejo alguno. Reconocer cómo gestionamos nos permite cambiar. Incluso los caracoles po-

demos llegar a ser canguros. Seguro. Yo fui, durante años, gacela.

3. Los gestores innovadores son cultos

Estos gestores de la innovación para la cultura, somos gente culta: gente que sabemos de qué va la cultura. Sabemos de nuestro *negocio*: de nuestro tema. Somos cultos en cultura. Algunas pinceladas gordas. Para acordar algún espacio mínimo común. Como situación. Como marco para la gestión de los servicios para la cultura.

·Cosa del siglo XVIII. La cultura tal como la entendemos y manejamos actualmente es cosa del siglo de la Ilustración, del XVIII: es una reinención civil, secular, ciudadana de la religión, entendida como única visión del mundo.

En esta reinención, en esta reinterpretación de la religión -religión es re-ligar- pronto aparecen dos tendencias que, paulatinamente, se han distanciado enormemente y han marcado dos maneras, dos concepciones, dos estilos -frecuentemente opuestos- de entender y trabajar en cultura.

·La cultura como alma. La cultura como generador de ideas, de energía, de convicciones, de cohesión. La cultura, pues, como creadora de sentido para la vida común, primero. Y personal, después. Sentido desde el territorio. Desde lo peculiar. Desde y para la comunidad: la ciudad. Y el país. Es la cultura tan querida de los románticos: *nosotros lo queremos así y lo vivimos así*. Su impulsor fue Herder. La cultura como experiencia. Como sentimiento. Como conciencia, pues. Tuvo, esta concepción, mala prensa. Hoy regresa, reinventada: los sentimientos, las emociones, las experiencias -la educación emocional, la inteligencia emocional, las organizaciones emocionales- apetecen. Las necesitamos en nuestro mercado virtual. Complejo. Frío.

·La cultura como cultivo. La cultura es transmisión, aprendizajes buscados y queridos, crecimiento, talento, información. Todo con mucha razón. Es la cultura del clasicismo. De lo global. De lo universal. Su impulsor, Wilhelm von Humboldt, decantado por la Ilustración plena. Sin concesiones. Ha tenido, este enfoque, mucha fuerza. Y no podemos perderlo en la ciudad y el mundo del conocimiento creciente en que vivimos.

·La cultura como civilidad: como república, como ciudadanía. ¿Hoy y en el futuro? Ambos. Nuestras ciudades -los *ciudadanos*, en subrayado- urgen, quieren, están sedientos de alma de calidad de vida, de vida de sentido, no sólo consumida. Anhelan comunicación: relación. Religarse consigo. Con los demás. Y saben que, para ello, para experiencias y sentimientos vitales, gratificantes, necesitan cultivarse: información. Conocimientos.

Las organizaciones culturales en la complejidad de las ciudades de hoy, con ciudadanos pluralísimos y dispares, en un mundo globalizado, somos creadoras y sostenedores de civilidad: de estilos, de modales, de maneras, de comportamientos más humanos. Solidarios. No dominantes. Esperanzados. Emprendedores. ¿Cómo? Desde nuestros servicios para la cultura de los ciudadanos, llenos, cuajados de ideas, de sentido rotundo para la vida de hoy.

No es poco nuestro trabajo. Y una impertinencia: ¿dónde colocáis vuestras organizaciones? Los servicios que ofrecéis para la cultura de los ciudadanos, ¿dónde los ubicáis? ¿Son para el alma, para el cultivo? ¿Para ambas cosas? ¿Cuáles para el alma? ¿Cuáles para el cultivo? ¿Debéis cambiarlos? ¿Por qué? Esto es gestión: de la óptima.

4. Las ideas preceden a la gestión

Todo lo que somos, lo que hacemos, la misma organización cultural pivota -o debe pivotar- sobre las ideas: las ideas que, en estos momentos, los ciudadanos desean, necesitan, buscan. O, creemos, que son indispensables para afrontar los retos del futuro. También para crear -sí, crear- comportamientos culturales nuevos, diferentes. Urgentes. De civilidad creciente.

Gestionar comporta
mezclarse, conocer,
comprender, confundirse
con los ciudadanos

A principios de los noventa paseaba por la calle Florida. Despistado. Como siempre. Y curioso. En el escaparate de la librería El Ateneo, me llamó la atención un libro de De Bono: *Más allá de la competencia*. Me lo compré. Y en Bauen -es un hotel con suerte- me lo zampé en una noche.

Me quedó grabada una frase: *las ideas preceden a la gestión*. ¡Claro! Yo era un reconvertido, un converso a Santa Gestión. Me va, especialmente, la creatividad. Así que me formé, serio y metódico, en gestión. Que es una profesión. Era a mediados de los ochenta. Pronto descubrí que Santa Gestión era bipolar. Hay quien la profesamos en plan virgen: decimos que gestionamos, pero no. Tonteamos. Y los hay que estamos en ella en plan mártir: algún rasguño nos deja en la piel. En definitiva, soy de los que mitificamos la gestión: la subimos a los altares.

Nos equivocamos. Lo importante no es la gestión. Lo indispensable son las ideas: qué proponemos. Qué hay en nuestros servicios para la vida llena, de sentido, fascinante, abierta. Qué hay en nuestra gestión. Ésta es la cuestión. Y cuestión, mayormente, olvidada. ¿Qué propone, qué le dice a los ciudadanos, a la ciudad, la co-

lección de mi museo, la programación de mi teatro, el ciclo de danza contemporánea, esta exposición, el libro que editamos, esta pieza del patrimonio? Aquí es donde hemos de centrarnos. Donde debemos proponer. Es de donde nacen y parten los servicios: de la creatividad para la vida. Necesitamos crear, ofrecer, ideas llenas de sugerencias. Insinuantes. Conmovedoras. Que preceden a la gestión. Es la cultura, en definitiva, en su raíz de creadora de vida ciudadana.

Después del *qué* viene el *cómo*: la gestión. El método: la planificación, la programación, el catálogo de servicios, la comunicación... Y los resultados: el *para quién*. Los resultados ciudadanos. El conseguir, seguro, mostrables, palpables, resultados de vida mejor en los ciudadanos. Personal y públicamente. Vida mejor: no sólo distracción: más entretenida. La vida es más. Mucho más. Lo sabemos. Y los ciudadanos también. Y la buscan. A veces a ciegas. O a través servicios estúpidos: cerrados. Vacíos.

¿En todos y cada uno de nuestros servicios par la cultura de los ciudadanos bate, se halla con empuje y actualidad, una idea de vida, de despertar, de pregunta, de reto? ¿Cuáles? Apuntémoslas. Y tomemos decisiones.

5. Ciudadanos, ciudadanos y ciudadanos

Pero no sólo ideas. También proximidad. Complicidad. El gestor cultural siempre es el otro. Próximo. El que mete las narices en todo. En todo lo que es ciudadano. En todo lo que construye y destruye ciudad, ciudadanía. Jamás está aislado. Metido en su despacho. Lejano. Con sus cosas. Su carrera. Oyendo sólo al político. Complaciéndolo. O al presidente de la fundación o asociación cultural. Estamos en lo público. En lo común. En lo de todos. En la cultura de los ciudadanos.

Y en este todo revuelto, contradictorio, complejo, difícil, fascinante, vivo... el gestor cultural, con su equipo siempre, lidera la toma de decisiones para la cultura desde el único canon cultural hoy posible: el potenciar y mantener ciudadanía. Lo otro, todo lo demás, viene después. Es periférico. No para potenciar las artes. O la edición. Esto son medios. Instrumentos.

Gestionar, en los tiempos del dosmil, comporta mezclarse, conocer, comprender, confundirse con los ciudadanos. Con su imaginario. Y su realidad. Directamente. Nos pagan el setenta y cinco por ciento de nuestro salario público para que conozcamos a los ciudadanos: sus necesidades y sus retos culturales. *Su búsqueda, su necesidad imperiosa de sentido*, le decía a un señor que me decía que él era doctor en Historia del Arte y que todo esto no entraba en su trabajo. Gestionaba un museo. Vacío. Los ciudadanos son inteligentes. Su currículum académico era brillantísimo. Era un gestor caracol. Sin contaminación. Sin mestizarse con otros.

No toca en el curso del Rojas. Pero debe salir: ¿qué ciudadanía? ¿Una ciudadanía única? ¿O plural? Plural, seguro, en la casa común de la ciudad. Porque hay muchas maneras de vivirse y convivir. Hay muchas culturas en la cultura de la ciudad. Quedarse con una visión de ciudadanía como los ciudadanos que votan cada cuatro años a sus representantes, comporta optar por una ciudadanía administrativa. Subvencionada. Disminuida. Quedarse con el ciudadano/consumidor comporta optar por la ciudad como supermercado. Sólo. Cualquier organización cultural debe definir qué ciudadanía potencia, mantiene y crea con sus servicios. Esto es gestión cultura de calidad primera. Y debe contarla en su comunicación, además de potenciarla con sus servicios.

¿Para esta ciudadanía, para su estado actual, qué ideas/servicio para que llegue a la cota que la organización cultural nos proponemos? Aquí, libertad. Creatividad. Imaginación. Innovación. Para el cambio: para la vida mejor, más humana, más vivida, más sensible, más... que proponemos a los ciudadanos. Arriesgando. Con ímpetu. Con fuerza. Con vigor. A los ciudadanos les encanta: es lo que buscan. Anhelan.

Vendrán encantados. Con colas. Siempre. En todo.

6. Los artistas forman parte del equipo de gestión

¿Y los artistas? Para demasiadas organizaciones culturales, los artistas constituyen la centralidad: de ellos parten los servicios, los proyectos/propuestas, ellos los realizan y a su círculo, en especial, se dirigen. Y a los medios de comunicación. Son las organizaciones culturales que confunden -todavía- las artes con la cultura y los artistas con los creativos.

Los artistas forman parte del equipo para la creación de servicios. Aquí son claves. Como creativos. Como ejecutores. Me gusta contar una historia. Un poco antigua. Me marcó. La he contado en los medios de comunicación. Cuando La Señoría de Florencia expulsa de la ciudad a los banqueros Médicis e instaura de nuevo la República, encargan a un joven despierto, por nombre Miguel Ángel, una escultura conmemorativa para ubicarla en la plaza pública, que recuerde al pueblo su opción por la libertad comunal. Y le dan un trozo grande de mármol, en el depósito de obras de la catedral. Miguel Ángel se lo piensa: busca la idea. La primera la desecha: un Hércules, con su mamporro. La siguiente le place: un muchacho desnudo, indefenso, con trozo de cuero al hombro por si debe tirar alguna piedra al opresor. Es el David. El pueblo, emocionado, lo venera. Y con él, todavía muchos.

Es, éste, el papel de los artistas como creadores. Que es, radicalmente, diferente al

del artista ensimismado, buscando en su interior el trazo revelador que nos comunicará con su arte. A un precio exorbitado, mayormente. Y que los gestores culturales, simplemente, hemos de difundir. Después de pagar. Es todo el rollo de las Vanguardias, europeas. Fueron. Ya no. Las rusas, pero, eran extraordinariamente ciudadanas. Pronto las aplastaron.

Miguel Ángel, en diálogo con los gestores culturales de La Señoría, cómplice con las necesidades y retos de la gente, presenta el estilo de trabajo otro con el que trabajar con los artistas que, como Tàpies, siguen creyendo que es posible cambiar el mundo desde cambios en las mentalidades. Porque, desde las propuestas, desde los servicios culturales, la gente se pregunta cosas. Y las preguntas, hoy, son conocimiento, información para la acción.

Los que sólo les interesa expresarse, ganar dinero, triunfar, salir en los papeles, amablemente debemos dirigirlos hacia el sector mercado. No somos trampolín de famosos. Ni pagamos subvenciones y honorarios para el goce del crear en el taller y la investigación en su arte. El arte por el arte terminó. El artista que se autoexpresa es magnífico, pero es esta una acción suya. Privada. Tal vez interesante. O no.

Creo que soy suficientemente claro: terminó la cultura de la artisticidad desde los artistas como únicos creadores. Y todos los demás difundiéndolos, pagándolos, manteniéndolos en la gloria de los famosos. Desde lo público, acabó. Terminó, por fin, el último estropicio heredado de las monarquías absolutas, la iglesia triunfante y el artista autoerigido como héroe. Algunos, todavía, no se han enterado. Y sólo una acotación: no puedo vivir sin contacto con el arte. Múltiple. Pero somos gestores públicos. Ciudadanos. Para nosotros, los ciudadanos primero. Los artistas creadores de sentido para la vida espléndida de sentido, después.

7. El gestor cultural no llora: actúa

Quiero, después de los artistas, presentar a un gestor cultural: lo que piensa, lo que hace, cómo trabaja. Es Reinhard Mohn, presidente de la Fundación Bertelsmann, alemán. Empezó con una pequeña, y a punto de extinguirse, editorial religiosa paterna. Casi sin futuro. Le metió creatividad y gestión: talento. Hoy es uno de los grandes en los medios de comunicación audiovisual. Y en edición de libros y revistas, el primero.

¿Por qué lo traigo al curso? Por dos cosas.

·No llora: actúa. No es de la tribu la queja eterna, el lloro pronto, el salmo desesperado e impotente de la falta de recursos continuada, especialmente económicos. Éste es un señor, un gerente de una pequeña editorial, en la postguerra mun-

dial, que va a trabajar llorado. Que es como debemos ir. Y gestiona: toma decisiones de líder. Diferentes. Con ideas claras. Y un horizonte trazado: sabe lo que quiere. Lo que los ciudadanos desean. Y sabe más: lo que los ciudadanos necesitan para unas vidas más en clave de cultura. No es poco. Desde aquí, avanza. Propone. Y todavía está en ello. Mayorcísimo. No para.

Innovación y calidad, siempre. Me invitaron hace unos años, a dar una conferencia sobre gestión y modernización de bibliotecas públicas. En Mallorca, una isla en el Mediterráneo. En concreto, Alcudia. Una pequeña ciudad. Me resistía. Porque las bibliotecas siempre me han parecido un lugar próximo al cementerio. Tristísimas. Llego. Y sorpresa. La biblioteca donde se hace la conferencia es una casa antigua del pueblo, luminosa, con libros para poder consultar directamente, con espacios especiales para los niños pequeños, para que la gente mayor pueda leer los periódicos, con una expo de pinturas, un patio para encuentros y para tomar un café... Me enamoré de ella: era de la Fundación Bertelsmann. Lo que dice, hace. Lo que se propone, lo logra. Con marca propia. Inconfundible.

terminó la cultura
de la artísticidad desde los
artistas como únicos
creadores

Leed sus palabras despacio. Son palabras de un gestor cultural empresarial. Que está por la conciencia cívica no impuesta: surgida de la gente. Para ello, emprende caminos nuevos. Con ideas. Y las realiza. Con su equipo: delega. Trabaja con un horizonte de futuro. Le horroriza lo sólo correcto. Y quiere ser diferente. Con valores. Que son el capital de la organización: están en todo lo que hacen y en el cómo. El dinero viene después. Viene seguro. Porque están sirviendo a la gente. Metidos, trabajando desde abajo. Democráticamente.

Hay algo que es preocupante en sus notas: no es fácil encontrar gestores líderes con gente. Relacionales. Implicativos. En las organizaciones culturales públicas andamos muy escasos de tales gestores.

Ojalá el curso los potencie: es cuestión de voluntad. Y algunas ideas. Más prácticas diarias, otras. Saldrán.

8. La gestión cultural es cosa de cuatro en las ciudades

¿Cómo trabajamos los gestores culturales líderes relacionales, implicativos en lo público, para el alma de la ciudadanía? Tenemos siempre clara una concepción de la ciudad: la ciudad es cosa de cuatro. La cultura para esta ciudad, pues, se-

rá cosa de muchos: sólo crecerá culturalmente la ciudadanía si hay trabajo conjunto. Trabajo en diálogo. Si sumamos. Si trabajamos democráticamente: con la gente y sus organizaciones. Porque cultura es compartir. Trabajamos, pues y siempre, de abajo arriba. Y transversalmente. Pide tiempo. Pero los resultados son con aroma de ciudadanía.

·La cultura de la ciudad es cosa de ciudadanos. No de la administración, como bastantes gestores públicos todavía pensamos. Y una abrumadora mayoría de políticos. La ciudad es la gente. Toda la gente. Los que en ella viven. Y, también, los que en ella sobreviven. Debemos trabajar, culturalmente, para reencantar la ciudad. Y para reinventar una manera actual, emprendedora, de vivirla. De sentirla. Con los ciudadanos. Nada, pues, sin ellos. Todo *con*: colaborando, codecidiendo, comprometiéndonos, cooperando... Es la década del *co*: de lo común. De la red, en expresión última.

·La cultura de la ciudad es cosa del sector de las asociaciones ciudadanas. Del tercer sector. En proceso de reconversión. En todo el mundo. El tercer sector, sus organizaciones asociativas de ciudadanos voluntarios, ha potenciado ciudadanía más ecológica, más igualitaria entre mujeres y hombres, más solidaria. Más cultural: con más sentido de vida, profundo. Profunda. El reto, hoy, está en que estas asociaciones trabajemos más en red. Prioricemos. Estructuremos sociedad civil. Trabajemos entre ellas. Y con las organizaciones culturales administrativas. Con la colaboración de las empresas. Nada, pues, sin ellas. Sin su participación activa. Porque somos ciudad de ciudadanos autoorganizados. Temáticamente. Busquemos las cercanas a cada uno de nuestros proyectos culturales. Y trabajemos en ellos, impliquemos al sector administrativo cultural en lo que proponemos a los ciudadanos. Son, estos, tiempos para las complejidades.

·La cultura de la ciudad es cosa del sector de las administraciones. Seguro. Pero aquí, las organizaciones hemos de actuar más como líderes: como impulsores de servicios con otras organizaciones administrativas, asociativas y empresariales. Y menos como productores de todos los servicios: *yo me lo monto, lo ofrezco...* Menos fábrica. Y más coordinación de implicación. Hemos de incitar, compartir, sumar. Consensuar. Trabajar más y más coordinadamente. En red. Por encima de los intereses partidarios. Unidos por la cultura de la ciudadanía. Falta, en las organizaciones culturales administrativas, mucha generosidad. Sobra mucho partidismo opaco. Hoy las organizaciones culturales administrativas debemos reencontrarnos con los ciudadanos y sus organizaciones. Y casarnos. Con amor.

·La cultura de la ciudad es cosa del sector empresarial. Existe una clara tendencia, en un conjunto del sector, a optar por el compromiso ético con los ciudadanos. Es el que está por una ciudad de calidad. Por una ciudadanía de cultura. Del

conocimiento. Despierta. Emergente. Con este sector, en especial, diálogo, propuestas y cooperación sin límite.

¿Cuántos servicios culturales hemos montado con otras organizaciones en el último año? La respuesta es termómetro de gestión cultural relacional.

9. La primera gran decisión

Llegamos, ahora, a una de las cuestiones nucleares. ¿Todo es cultura? Mi opinión, mi experiencia, me dice, rotundamente, que no. Más. Me insinúa que en la ciudad actual, en nuestro mundo, lo que ha crecido enormemente no es la cultura: es el espectáculo. Guy Debord, el situacionista francés, tenía razón: *vivimos en la sociedad del espectáculo*. Y va a más.

·La cultura es sentido. Es implicación para una vida mejor. Luminosa. Es respuesta, humana, a los problemas y retos del vivir íntimo y común. Es horizonte abierto. Es educación permanente. Es plenitud. Es elección. Es creatividad. Implica voluntad. Y algún esfuerzo, claro. Es activa. El sector público administrativo es quien debe facilitarla en su núcleo de colores humanos radicales. Porque, seamos claros, no es rentable económicamente. Por esto los ciudadanos pagamos impuestos. Yo, encantado. Es imprescindible para la ciudad de calidad que todos queremos. Todos. Excepto algunos políticos culturales y equipos de gobierno: no quieren entender que en cultura se invierte. En espectáculo se gasta. Y, a menudo, escandalosamente. Son los políticos que, todavía, están con las piedras. La ciudad, hoy especialmente, es conocimiento. Valor. Horizonte. Pacto. Emprendimiento. Cultura, pues.

·El espectáculo es diversión. Es distracción. Descanso. Es consumo. Es relación. En un mundo de Prozac, el espectáculo, el *que me diviertan, que me distraigan* es una opción creciente. Propia de sociedades con un ritmo de trabajo delirante e incierto. Y un tiempo desocupado en expansión. Es pasivo. Éste es el campo del sector empresarial. Las empresas, aquí, ofrecen espectáculos buenos. Y malos. Como las públicas en servicios de cultura. Las industrias, mal llamadas culturales, están aquí. En galopante expansión.

·Y existe un mix, una zona de mestizaje. Inmenso. En desarrollo. Donde trabajan sector empresarial y sector público administrativo. Pero, especialmente, trabaja el sector público de las asociaciones de los ciudadanos. En servicios diversísimos para los jóvenes, los niños, la gente mayor con mucho tiempo desocupado. Aquí están muchos grupos de música y teatro. Pequeñas editoriales de libros y discos. Teles y radios locales. Necesitamos un mix muy dinámico. Sugerente. Despierto. Innovador. Y competente. Es clave, su desarrollo competitivo, para la ciudad civil de ciudadanos con cultura. Activos. Abiertos. Innovadores.

·En los extremos de la cultura, la academia. Lo repetitivo. Oficialista. Lo estéril. Lo incomprensible. El sabor a polvo con grandes palabras. Olvidémoslos, por favor. Los que quieran dedicarse a ello, que se lo financien como rareza personal.

·En el espectáculo, la basura. Abundantísima. En las teles y el cine, sobremanera. Pura delincuencia contra la ciudadanía: concursos estúpidos con montones de dinero, los famosos como líderes para la vida, series y películas que excitan, exaltan la agresividad... Tristemente es lo que crece. Aquí, enfrentamiento. Con hechos: con organizaciones de servicios culturales atrayentes, imprescindibles.

¿Dónde colocamos nuestra organización? Con sinceridad. ¿En qué gestión de servicios estamos? ¿Dónde queremos estar, próximamente? Con rotundidad.

10. Red: siempre enredados

El mensaje, para los servicios culturales de hoy y el futuro, en cultura, para la cultura de los ciudadanos, desde la interacción que es la ciudad y el situarnos competitivamente en la cultura o un mix con preponderancia en lo cultural, sólo puede ser éste: la red.

Trabajo en red interorganizativa. Mezclando administraciones, asociaciones, empresas y ciudadanos para la cultura. Deliberativa. Vinculante. Para tener impacto en la ciudad.

Trabajo en red con artistas, con centros culturales de otras ciudades, de otros países, del mundo. Trabajo en red con los medios de comunicación: impliquémoslos. Trabajo en red con lo emergente. Trabajo en la red de internet: presencia interactiva. Cuidada. Excitante. Relacional. Frecuente. De tú a tú con los ciudadanos. Con otras organizaciones. Trabajo en red con los pensadores, las universidades, las escuelas de artes y diseño. Trabajo en red para coordinar eventos, programas y propuestas. Trabajo en red para presentar el sector de las organizaciones culturales de la ciudad en su conjunto -las que opten- desde una marca común. Creíble. Indispensable. Trabajo en red para vender entradas y apuntarse a talleres. Trabajo en red para ofrecer una espléndida información cultural a todos los ciudadanos. Con atención personalizada. Con materiales actuales. Seductores. Buenísimos. No caros. Pensados. Trabajo en red para ofrecer descuentos. Para analizar la situación de la cultura de la ciudad. De sus ciudadanos. Sus déficits. Sus oportunidades. Sus logros. Para evaluar. Para planificar. Trabajo en red con los usuarios de los servicios, los socios, asociados, los patrocinadores... Trabajo en red con las escuelas todas: el divorcio espeluznante entre cultura y educación es un delito público. Es un tema que me fascina. Con gran futuro.

La organización cultural isla, sola, prepotente, aislada, autosuficiente, pedante, tiene un pie en la tumba de la caducidad. Por estupenda que sea. O se crea. La red es el hoy. Es conocimiento. Es oportunidad. Es suma. Es eficacia. Es futuro. Es gestión. Es mentalidad. Es estilo. Es talento organizativo. Es competencia.

Me sabe mal, incluso, comentarlo: en la época de la red, muchísimas organizaciones culturales todavía estamos en la época del sólo yo. Inaudito. Alarmante. ¡Socorro!

La red es acción. Directa. Ya. Vuestra red ¿cuál es? ¿Cuál necesitáis? ¿Cómo la tejéis? Enredaros. Totalmente. ¿No existe? Montémosla. Hoy, no mañana. Red temática. Interorganizativa. ¿Por qué no entre organizaciones culturales administrativas, asociativas y algunas empresariales éticas, de cultura? ¿Imposible? ¿Contra toda regla actual? ¡Magnífico! Atrevámonos. Los resultados son lo que cuentan. Y lo que proponemos.

11. Por una gestión cultural relacional

Terminó, felizmente, la era del yo: de *mi programa, mi departamento, mi equipamiento, mi museo, mi orquesta, mi teatro, mi sala de exposiciones, mi biblioteca, mi festival, mis artistas, mi público*. ¡Qué tremendo aburrimiento! ¡Qué infantil narcisismo!

Estamos en la época del nosotros. De los consejos, consorcios, holdings para la cultura de las ciudades. Repito: estamos en lo público. En lo público bisex: administrativo y asociativo. O trisex, más difícil: con algunas micro y pequeñas empresas para la cultura. Haylas. Y lo público, hoy, es cooperación. Red.

Necesitamos, con urgencia, dotarnos de organizaciones, para la gestión de la cultura de la ciudad, de los ciudadanos, nuevas. Como han experimentado, con éxito, algunas ciudades: Consejos Públicos para la Cultura en. Poned el nombre de vuestra ciudad. O vuestro país. Consejos no consultivos. Ya no. Fueron. Consejos de amplia base. Cooperantes. Deliberantes. Vinculantes, mayormente. Convocados por la administración municipal. O el ministerio de cultura, para el país. En el que estén presentes las otras administraciones. Las asociaciones/fundaciones culturales de los ciudadanos. Libremente elegidas por ellas mismas. Asegurando que estarán presentes, democráticamente, todas las tendencias. Y las pequeñas. Primando las federaciones y coordinadoras. Con empresas. También. No las del espectáculo. Que es otra cosa. Interesantísima. No mezcléis. Cooperemos. Pero no mezclemos. Sale perdiendo, siempre, la cultura. Impliquemos, también, a empresas que constantemente colaboran. Que quieren trabajar para la cultura ciudadana. Aunque su producción sea otra. Empresa, insisto, éticas.

Añadamos algunos artistas. Que no sean los mismos de siempre. Diversidad, por favor. Y algunos pensadores. Y algunos medios de comunicación. Y algunas universidades. Y alguna asociación de educadores. Y ciudadanos. Plurales.

¿Que es difícil de trabajar así? La ciudad es compleja. Hemos de aprender a trabajar con esta complejidad. Sumando ideas, programas, recursos e impactos. Pide tiempo: la eficiencia tiene un tiempo diferente en el sector público.

Hagámoslo. Mi experiencia personal, aquí, es no sólo apasionante: he observado, en cuatro años, dar un vuelco cultural e interorganizativo impredecible. Pero necesitaremos un cambio de chip.

¿Que no depende de nosotros? Bien. Creemos la necesidad. Empujémoslo. Logrémoslo. Convenzamos. Y experimentemos. Busquemos información de quienes, ya, trabajan así.

12. ¿Por dónde empezamos a gestionar?

Bien. Desde este consejo público, desde nuestra organización cultural, ¿cómo gestionamos los servicios que ofrecemos a los ciudadanos? ¿Por dónde empezamos? ¿Cuál es la secuencia? Hay un método: una pauta. Que debemos seguir. Todos. Y siempre. Aquí el orden de los factores altera la calidad, la atraktividad, la oportunidad, la valoración... de los servicios para la cultura de los ciudadanos. En esquema.

·Visión/misión cultural. Ideas, siempre ideas. Propuestas para resultados culturales. Visión: describamos con treinta líneas qué queremos lograr en la cultura de los ciudadanos -fuera pues de la organización- en los próximos ocho/doce años. Soñemos. Propongamos sueño. Poesía de vida. Futuro. Desde la ciudad real y su cultura actual. Con un 25% de ambición. Misión: para conseguir la visión, qué vamos a hacer y cómo en los próximos cuatro años. Hacer: seamos, ahora, concretos. Ofrezcamos a los ciudadanos, para su cultura, utilidad. Algo imprescindible: una idea, una propuesta, rotunda, clara. Necesaria. Esperada. Aquí, no palabrería profesional: lenguaje de calle, de ciudadanos. Visión/misión marcan lo que somos, lo que ofrecemos, lo que seremos. Pongámonos a trabajar: describamos la visión en treinta línea. Es el horizonte. El deseo real. Y con quince palabras la misión: qué ofrecemos, qué somos, qué vamos a lograr, qué encontrarán los ciudadanos, para su cultura, su vida, en nosotros. Quince palabras memorables. Que repetiremos: son nuestra marca. De ellas saldrán, con un toque de la visión, todos nuestros servicios. ¿Me la podéis disparar? Muchos tendríais dificultades. O soltaríais un discurso bonito. Es la piedra angular de la gestión de la organización: la funda y la crece. La visión es el contexto. La misión nos sitúa. Es propuesta. Y resultados.

·Planificación. Detectemos, apuntemos, analicemos, metámonos en las actuales necesidades, deseos, retos, problemas culturales de los ciudadanos. Listémoslos. Todos. Y, después, prioricemos algunos -según nuestros recursos/posibilidades- desde la óptica y la opción organizativa de la visión/misión. Estaremos en éstos. Con fuerza. Y les facilitaremos solución. Respuesta. Serán nuestros públicos: ciudadanos que sentirán la organización y sus servicios para la cultura como algo propio.

·Catálogo de servicios. Lo presentaré después. Lo trabajaremos. Sólo, aquí, quiero indicar que el catálogo muestra lo que hacemos, lo que somos. Es la visión/misión transformada en servicios. En acción. En hechos. Para ello, a cada necesidad/reto cultural priorizado, debemos, ahora, facilitarle una respuesta. Una solución. Desde la organización. Es el momento de la creatividad. De las ideas para solucionar necesidades culturales. O para crear necesidades y retos nuevos.

·Programación. A cada necesidad/respuesta, a cada servicio, pues, debemos, después, adjudicarle los recursos que tenemos. O que vamos a buscar y tener: de personal, económicos, de infraestructura, tiempo...

la cultura está hoy
preocupadísima por
la exaltación de la novedad,
de la originalidad, por la
sorpresa, por lo grandioso

·Producción. Lo presentaré, también, con detalle. Finalmente, el equipo/equipos de trabajo de la organización cultural fabrica, monta, el servicio para ofrecerlo al uso de los ciudadanos. A partir de un método: *¡para vuestra cultura!*

·Comunicación. Aunque forma parte del proceso de producción, hoy debemos considerarla como una pieza fundamental de la gestión de los servicios culturales. Porque dice al ciudadano: esto que buscas, está ahí. Y los presente irresistibles. Somos comunicación.

·Control de la gestión. ¿Cumplimos los resultados marcados por la visión/misión? ¿Qué dicen de nosotros los ciudadanos? ¿Hemos contribuido, cómo y dónde, a una ciudad de ciudadanos más cultos?

Éste es el proceso, el método de trabajo en servicios culturales de cualquier organización cultural. Descrito en una primera presentación. Volveré, repetidamente, a él. Es la columna vertebral para la gestión.

13. ¿Cómo viven los ciudadanos la cultura?

Los ciudadanos y su vivencia desde el sentido, de la cultura. Esto es lo que nos importa. Están en la visión/misión. Están en la programación. El catálogo. La producción... Inundan nuestra organización cultural. ¿Cómo podemos trazar un primer retrato robot del ciudadano de nuestras ciudades, del ciudadano del inicio del XXI? Hemos de atrevernos. Yo lo veo, últimamente, preocupado por la nueva economía: por un mercado de trabajo inestable, flexible, cambiante, que debe asumir siempre riesgos, con mucha confusión, mucho estrés, todo muy mecánico. El ciudadano está preocupado. Ya no hay trabajo para toda la vida: son ocupaciones. Con fecha de caducidad. Todo, desde aquí, lo ve muy fragmentado, insatisfactorio. Todo demasiado veloz. Y no obstante, sigue. Se esfuerza. Lucha. Confía poco en los políticos. Cifra una gran parte de su felicidad en el consumo: hay más consumidores que ciudadanos... Son, éstas, algunas ideas de *La corrosión del carácter* de Richard Sennett. Es un retrato muy esquemático. A lo Picasso. Hay rasgos. Aciertos. Lo importante es que cada una de nuestras organizaciones culturales elabore uno. Le dedique, a este quehacer, tiempo. Compartido. Con todo el equipo. Porque lo importante está fuera de la organización cultural pública: los ciudadanos. ¿Cómo son los muchachos hip/hop? ¿Nos inquietan? Es un ejemplo. Entre miles.

Y su cultura. ¿Cómo anda la cultura a inicios del milenio? Hagamos otro retrato. Bien trazado. Contrastado. Y matizado. A mí me parece que la cultura está hoy preocupadísima por la exaltación de la novedad, de la originalidad, por la sorpresa, por lo grandioso, por lo raro, por lo famoso. Por lo nuevo. Por las instalaciones que todo lo inundan. Por el vídeo. Por un estilo no definido. Por la superficie. Por obras opacas, crípticas. A menudo -perdón- vacías. Por la fragilidad. Por la caducidad. Por lo último/últimísimo. Por la crítica y el salir en los medios. Por una cierta ironía. Por apostar por los de siempre. Y por el espectáculo. Por las estrellas/vedettes. Y por una cierta desorientación, rozando el desencanto. Me atrevo a un titular: *vivimos la corrosión de los sueños*. En cada una de las organizaciones culturales, ¿cuál es el dibujo de la cultura en el que estamos y a partir del que proponemos?

Y si cruzamos ciudadanos y cultura, ¿cuál es el resultado? Aquí. En mi ciudad. En mi entorno. Para los ciudadanos a los que nos dirigimos. Vale. Éste es el asunto. Dibujémoslo. Consensuémoslo. No es perder el tiempo: es construir organización cultural de nuevo siglo. Organización de servicios culturales actualísima: lo primero, la gente. Lo segundo, la gente. Lo último, la gente. Después, ¿qué ofrecemos, qué presentamos, qué vida, ciudad y mundo mejor facilitamos? Gente con ideas: un inicio sugerente. Fuerte. Fecundo. Diferente.

¿Alguna duda? La solución, en los ciudadanos.

14. Hemos confundido algunos conceptos básicos

Si trabajamos estos retratos, estas fotos de familia organizativa, bien, a conciencia, profesionalmente, metiéndonos, enseguida aparecerá que, en mucho y en demasiadas organizaciones hemos confundido algunos conceptos imperdonablemente.

·Las artes son menos que la cultura: forman un campo privilegiado donde el sentido acostumbra a manifestarse con mayor contundencia y rotundidad. Pero no la abarcan.

·Los artistas son un fragmento de los creativos: hoy, y para un solo ejemplo, algunos creativos en comunicación audiovisual condensan más sentido destellante que algunos artistas plásticos o teatrales.

·Los equipamientos/edificios no son, jamás, un servicio o una propuesta cultural: son sólo el contenedor. Algunos, magníficos, albergan y ofrecen la nada: estupideces. Caprichos del director.

·El dinero es clave, claro, pero es un medio. No un punto de partida. El punto de arranque está en la capacidad del equipo, del gerente cultural, para crearlo, buscarlo, situarlo. Desde la gente y las ideas. Siempre nos faltará: tenemos la gran suerte de no cesar en ideas y maneras para buscarlo. Para hacerlo crecer.

·El espectáculo no es sentido. Mayormente. Desde el imperio omnisciente de Hollywood y su *non plus ultra*, Disney, el espectáculo se está convirtiendo en el paradigma de la vacuidad grandiosa. De lo más y más para lo menos. A muchos gestores les encanta. Que se suban al primer avión a Los Ángeles, por favor, y dejen su espacio a alguien que crea en los ciudadanos antes que en el tecnicolor.

·La empresa no es lo máximo. Hay gestores culturales públicos que se les ponen los ojos en estremitas cuando hablan de la empresa. Muchos de éstos, continúan, en el día a día, usando burocracia. Hay empresas que funcionan de maravilla. Otras, regular. Bastantes se hunden. Lo mismo para el sector público administrativo y asociativo. Abundan, pero, menos las de maravilla. Y, desgraciadamente, en el administrativo, no hay quien se hunda. Cuando debería.

·Los intelectuales no son los públicos. Son los que hacen oír, públicamente, su voz. Ampliada por los *media*. No son, a menudo, el sentido común de los ciudadanos. Muchos expresan su opinión respetabilísima. A tener, claro, en cuenta. Otros, la de la capilla de intereses. Escuchémosla. Pero, especialmente, escuchemos a los ciudadanos. Preguntándoles. Directamente: ¿lo hacemos bien? ¿Qué no hacemos y deberíamos?

·Gestión no es gasto. Es más. Está claro, ya, ¿no?

·Colas no es eficacia. Un solo ejemplo: hay teatros y exposiciones que tienen colas, exhiben grandes cifras de visitantes... cautivos: escuelas arrastradas sin motivación, paquetes de turistas, autocares de gente mayor...

·Gustos propios del gestor no son gustos idénticos a los de los ciudadanos. Por tanto, en el cajón. Y sin más comentario.

·Medios de comunicación no es éxito. Puedo poner ejemplos.

Los tiempos de la gestión no están para semejantes despropósitos.

15. Trabajamos para esta cultura

Quería llegar aquí. Para los ciudadanos, para su cultura, desde la cultura actual en reto de cambio, de reencanto con la ciudadanía, nuestro trabajo en gestión para unos espléndidos servicios para la cultura de los ciudadanos, presenta en todo y siempre algunos trazos. No me los invento. Me limito a presentar algunos subrayados o ideas inspiradas en el libro *Pasión Intacta* de George Steiner, editorial Siruela. Steiner, mi maestro. Si descubrirlo fue un gozo, seguirlo es una continua sorpresa. Es uno de mis referentes para la cultura del XXI. Con unas gotitas de hip/hop, de muchachos con patinete, con los pantalones anchos, desgarrados, perdidos. Un clásico necesita aderezos radicales de futuro. De actualidad. Es como combinar Johan Sebastian Bach y el rap. Me encanta. Y me facilita ideas de hoy. Nuestra cultura sólo puede surgir de los mestizajes.

No voy a comentarlas. Creo que son diáfanas. Ante ellas, quiero sólo plantear dos cuestiones.

·¿Todos los servicios de nuestras organizaciones culturales están pensados, producidos, presentados, comunicados bajo un paraguas de rotunda presencia cultural? Seamos tremendamente sinceros. Y salvajes en decisión: tiremos todos los que no estén en la tesitura. Son, sólo, bonitos, nuevos, famosos, para llenar huecos en la organización.

·Repensemos y recompongamos, desde este paraguas, y a la luz de la visión/misión de nuestra organización cultural, los servicios. Por favor: no seamos complacientes. Seamos radicales. Ofrezcamos a los ciudadanos servicios culturales para su vida. No sólo para su supervivencia. Jamás sólo para su distracción. Huirán.

La cultura es todo esto. Y más. Siempre es más. Se resiste a las definiciones. Como

la luz. O el amor. O la esperanza. Y siempre está en cambio, en evolución. La responsabilidad primera del gestor cultural está en, conocidas y comprendidas las necesidades y retos ciudadanos, presentar respuestas y soluciones, apuestas de sentido cultural vital. Bajo este paraguas. O parecido.

Un pequeño texto más de George. Va alto. Y me encanta.

"El noventa por ciento de la humanidad lleva una vida de completa privación -física, emocional, cerebral-, o bien no contribuye en nada a la suma de comprensión, belleza o ensayo moral en nuestra condición civil. [...] Estar en contacto, por modesto que sea, con los movimientos del alma y del espíritu en metafísica, y en ciencias abstractas, aprehender, aunque sea con vaguedad, lo que significa la "música en" y "el pensamiento para", es intentar colaborar un poco en el tortuoso y siempre amenazado progreso del animal humano [...] Comprender, ser capaz de transmitir a otros alguna modesta paráfrasis de la belleza que hay en una ecuación de Fermat o en un canon de Bach, oír el grito de caza en persecución de la verdad como lo oyó Platón, es darle a la vida una excusa. Ésta es, repito, mi propia y absoluta convicción".

¿Qué excusa le damos a la vida de nuestros ciudadanos cada vez que usan, experimentan, un servicio de nuestra organización cultural? Contestemos esto. Con insultante transparencia. Y, desde aquí, gestionemos. En tono alto. Para vidas profundas.

Es todo. O casi.

16. Háganme caso, por favor

¿Alucines míos? En absoluto. Puedo presentar una batería de ejemplos. De organizaciones culturales que ya están aquí. En el tajo de lo realmente humano. Ciudadano. Me quedo con una significativa. Mundial. Actual: la última Bienal de Venecia. Que está, en estos dos últimos años, superando su crisis. No es una organización cultural de circuito alternativo. Es de las que marcan tendencia mundial.

Me interesa la idea de fondo. La que estructura todas las propuestas de la Bienal: la selección de los artistas y sus obras, la manera de presentarla... No es ya -qué suerte- las últimas tendencias en arte o algún título brillantemente opaco. Harold Szeemann, patriarca en artes, escoge presentar en la primera Bienal del siglo XXI el arte de lo humano. ¡Bravo! Bajo un sugerente título: *La platea de la humanidad*. Bárbaro. El título mismo nos dice: *venga, mire, contemple a la humanidad: está aquí, en esta platea llena de ideas, de imágenes, de fotos. Contemple. Es usted. Somos nosotros. Así estamos.* ¿Qué le parece? ¿Qué hace usted? Piénselo por las calles de Venecia. Y no es necesario que ponga el *Addagietto* de la Segunda de Mahler, a lo Vis-

conti: escuche. Genial. Iré. Corriendo. Cuando llegue a Barcelona.

He ido. Brutal. Un mazazo en medio de la cabeza: un servicio cultural redondo. Abierto. Imposible, casi, de asimilar. Difícil. Exige implicación. Esfuerzo. En la Venecia barroca, hundida, llena de turistas culturales -qué miedo me dan los de vamos-a-hacernos-la-foto-frente-a-donde-debemos-estar-cariño-, uno experimenta, si le dedica tiempo y reflexión, que estamos ante una nueva manera de plantear los servicios, los proyectos -llamados como queráis- culturales.

El común denominador se repite aquí, en Venecia y en montones de organizaciones culturales: centralidad de los que es más espeluznantemente humano. En definitiva, aquello que constituye el núcleo vital de la ciudadanía. Está en Venecia. Y en Venecia está, especialmente, en las propuestas de muchísimos artistas jóvenes. Especialmente mujeres. Recuerdo muchos impactos. Uno, en especial, el barco para que mujeres africanas puedan abortar sin riesgos, ya que en algunos de sus países está prohibido. Y mueren en el intento. No es el proyecto de una asociación de cooperación internacional de médicos: lo es de un grupo de artistas holandeses. Un país con una cultura en frontera. Los mejores, por ejemplo, en arquitectura y diseño gráfico, hoy. Han unido, estos artistas, ayuda humanitaria y documentación desde las artes. Bravísimo. Ya queda, por suerte, lejos, la tontería impotente del arte por el arte. No volvemos a un arte social. No estamos en el inicio de una nueva cultura social con las connotaciones del socialismo militante. Es diferente: estamos por una cultura que se preocupa, que aporta, que facilita montones de preguntas clave, para una ciudadanía de espléndida humanidad.

Venecia, ya. ¿En cada una de nuestras ciudades y organizaciones, también? Soy preguntón. Lo sé. ¿Sabéis? Las preguntas pertinentes son el detonante de la gestión eficaz. Y la cultura que los ciudadanos desean. Buscan. Persiguen.

17. Trabajamos siempre en el cruce

No soy partidario de los cursos recetas: hagan esto y funcionará. No va. Porque cada organización cultural es singular. Diferente. Pero quiero plantear algunas cosas muy prácticas, después de este primer marco más amplio de la gestión.

El futuro de cada organización cultural no pasa por provocar pequeñas tempestades, sorpresas, en la taza de café de la organización con los mismos de siempre. Pasa por trabajar como organización inteligente para la cultura inteligente de los ciudadanos.

¿Cómo? Está dicho. Trabajando en el cruce de los blancos y los negros: de los valores que queremos inyectar en la cultura de los ciudadanos desde los hechos de los

servicios concretos, usables, experimentables, continuos.

·Valores. Es el currículum oculto de la cultura por el que la organización opta. Pocos. Claros. Actuales. Imprescindibles. Vitales. Valor es sentido. Es idea: ideas contundentes. Movilizadoras. Atractivas. Deseadas. Preguntas para la vida. Fuerza. Energía. Decidamos cuales. Son *las blancas* de la tabla de nuestro particular ajedrez organizativo para la cultura de los ciudadanos.

·Hechos. Lo podría contar desde el refrán: no sólo de ideas vive el hombre. Estas ideas deben tomar cuerpo: deben transformarse en forma. En servicios: en proyectos. En actos. En exposiciones. Debates. Conciertos. Libros en la biblioteca. Música. Danza. Fiestas. Celebraciones. Actos en la calle. Encuentros. Visitas... Es el currículum visual: es nuestro catálogo de servicios culturales. Es el día a día de la organización cultural. Es todo lo que hacemos. Son *las negras*.

Problema. Muchísimas organizaciones culturales son esquizos: andan escindidas. Dicen que valores. Qué proponen. Qué empujan. Pero cuando analizamos los servicios, lo que proponen, lo que hacen, parece que lo haya montado otra organización. Hay cosas. Que están más o menos bien. Pero no

alcanzamos a comprender qué quieren. Porqué lo hacen. Son organizaciones culturales de supermercado: un poco de todo para todos. No van. Son las organizaciones culturales ideologizadas. Aéreas. Con mucha palabrería y escasísimos servicios óptimos ¿Resultados? Pauperrísimos.

estamos por una cultura que se preocupa, que aporta, que facilita montones de preguntas clave, para una ciudadanía de espléndida humanidad

Otras están en los hechos. En el activismo. Es la moda. Están siempre al borde del colapso organizativo. A veces, claro, se pasan. Y en un momento, nítido, se preguntan: ¿dónde vamos?, ¿por qué todo esto?, ¿qué pretendemos?, ¿qué hallan en nosotros los ciudadanos?, ¿qué aportamos, real y nuclearmente, a la cultura de la ciudad?... No terminan de respondérselo. Se asustan. Y continúan con el más y más de lo mismo. Son las organizaciones culturales noria: burras con los ojos cerrados, autovendados.

Gestión cultural: juguemos, en equipo, en el ajedrez de las necesidades y retos para la cultura de los ciudadanos con las blancas de los valores y las negras de los hechos. Siempre avanzando. Siempre entusiastas. Siempre con resultados. No hay otra manera de hacerlo.

¿Cómo andáis en vuestro ajedrez particular?

18. ¿Gestionamos a lo Warhol o a lo Beuys?

En el estilo del juego intentemos jugar menos a la manera del Warhol yanqui y más a la manera del Beuys alemán. Planteemos, pues, servicios culturales, cada uno y en el conjunto del catálogo de nuestra organización.

·Menos fácilmente agradables y más profundamente existenciales: que planteen temas cruciales para la vida íntima y común.

·Menos más y más grandes y más y más íntimos: que lleguen a los ciudadanos. Para que los dejen tocados. No sólo boquiabiertos.

·Menos escatológicos y más emocionantes. A menudo, muchos servicios/actos culturales optan con una cierta desesperación, de toque de fin del mundo. Una cierta, incluso, fealdad. Bien si va con lo que se quiere decir. Pero no olvidemos que cualquier servicio/proyecto para la cultura debe emocionar: ha de penetrar la piel de los ciudadanos. Debe llegar al corazón. Deben recordarlo.

·Menos divertidos y más interrogativos. Está apuntadísimo. Insisto: hoy las preguntas -y las preguntas vitales- son a las que los ciudadanos buscan respuesta. Si no las hallan en nuestros servicios culturales, se van corriendo a la sección de autoayuda de las librerías. Visitémoslas: anotemos los temas. Recomendado.

·Menos *glamour* y más cotidianidad. Menos actos únicos, fantásticos, montadísimos, impensables y más servicios cada semana de calidad, directos, actuales, inquietantes, emotivos, profundos, chispeantes. Menos banquetes y más alimentación.

·Menos correctos y más incorrectos. La mayoría, casi absoluta, de los servicios para la cultura son iguales. La copia es lo que se lleva. Y, como consecuencia, la monotonía. Seamos incorrectos. Equivoquémonos. Innovemos. Marquemos diferencia. Fin, pues, de las modas monas. Se necesita, aquí, montones de creatividad. Y priorizar el riesgo.

·Menos vendibles y más ciudadanos. Está bien que nos preocupemos por los costes. Por los precios. Claro. Pero, además, hemos de preocuparnos -y ser expertísimos- en productividad: con menos o igual dinero/recursos hemos de lograr mejores servicios y para más ciudadanos. Esto es gestión a tope.

·Menos olvido y más respuestas. Lo que cada ciudadano intuye, entiende, se le queda, en nuestros servicios para la cultura, debe impulsarlo a la respuesta de una vida de cultura creadora. Lo que en el servicio intuye, aprieta, mueve, provoca

nuevas y diferentes visiones de la vida y el mundo. O las reafirma. Construye cultura. Ciudadano a ciudadano. Olvidémonos de servicios en los que nada hay: servicios que el ciudadano olvida rápido.

·Presente sí, futuro también. Saldrá. En cultura, anticipar, crear, adelantarse es igual de interesante que lo presente.

¿Nuestra organización es Warhol, Beuys o un mix? ¿La queremos, cómo?

19. Cuatro líneas de trabajo a potenciar

Con toda esta información, permitidme que insinúe, que trace cuatro líneas de trabajo que, creo, debemos tener muy presentes en el presente/futuro de nuestras organizaciones culturales. Me parecen especialmente relevantes para la cultura de los ciudadanos. Planteo los temas. No su desarrollo en servicios. Esto, cada organización.

·Invirtamos en arte, cine, música, multimedia, internet. Son formatos que los ciudadanos, hoy, aprecian. Valoran. Pero invirtamos en ellos desde unos quérs claros y unos cómo para resultados pensados. No en cualquier arte, cine... El que está en sintonía con la visión/misión de nuestra organización cultural y el horizonte de los ciudadanos con los que trabajamos o queremos trabajar. Apostando, siempre, por la innovación y la diferencia. Y la sugerencia.

·Estemos junto a los movimientos para la ciudadanía. No van a estropear-nos nuestros servicios, nuestros proyectos. O, tal vez, mejor que los estropeen, los destruyan, los bombardeen. Porque no tienen alma, filo ciudadano. Trabajemos, propongamos, congestionemos -ésta es la cuestión- con las asociaciones del tercer sector que están por la solidaridad, por la ecología, por la globalización social y cultural, por la anulación de la deuda externa de los países con hambre, por frenar el sida, por estar junto a la olvidada África, por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, por la diferencia sexual, por la educación, por una economía justa, por una democracia reinventada... Sin demagogias. Sin populismos. Con nivel. Con rigor. Atrevámonos. Desde mi museo exquisito. Mi biblioteca silenciosa. Mi sala de exposiciones única. Y mi centro cultural de barrio. Ya. Aquí hay un campo de propuestas/servicios para experimentar sugerentísimo. Sin miedo. Equivoquémonos, por favor. Pero no más de lo mismo. Trabajemos, codo con codo, con las mejores del tercer sector. Contádmelo. Mis experiencias son bárbaras.

·Abrámonos a la creatividad e innovación local. A los raros. Descubramos talentos. Grupos con ideas. Que empiezan. Que dicen. Mucho. Muchísimo. Hemos invertido veinte años con los grandes, los consagrados. También en chupópteros con

disfraz de imprescindibles. Invirtamos diez en lo emergente. En lo todavía no conocido. Seamos un taller/muestra de lo creativo local. Es la manera de que crezca creatividad en la ciudad. Démosles protagonismo. ¡Hagamos el ridículo!

·Metamos a los ciudadanos dentro de la organización. Amo, con un afecto especial, a las pequeñas organizaciones culturales en los barrios en las que todo se hace confundido con la gente. Con los ciudadanos, organizaciones que parecen el cuarto común para la creatividad personal y colectiva. Donde se piensa, se propone, se conspira, se debate, se actúa. Continuemos con ellas. Démosles, a las grandes, este aire. E interrelacionémoslas. Hoy hay barreras infranqueables.

¿Nos va? ¿Nos aporta?

T. P.

UNA REVISIÓN DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES LA GESTIÓN DEL INTERCAMBIO EN LAS ARTES

Manuel Cuadrado García

Introducción

La consideración de las artes como un conjunto de actividades susceptibles de intercambio a partir de su análisis desde una perspectiva económica, ha puesto de manifiesto la vinculación existente entre artes y mercado. Este planteamiento conlleva la necesidad de estudio de tales intercambios por lo que la disciplina de marketing resulta responsable de tal finalidad. Un estudio que, comenzado tímidamente hace unas décadas, se ha desarrollado con cierta intensidad en los últimos años ante la compleja situación que atraviesan las entidades oferentes de actividades culturales. En este sentido, son rasgos de tal situación: la disminución del número de espectadores, la reducción del volumen de las ayudas públicas, el crecimiento de los presupuestos de las entidades culturales, la formación mayoritariamente humanista de sus responsables de gestión y la aparición de numerosas posibilidades de ocio alternativas.

El presente trabajo se proyecta con el propósito de estudiar la gestión del intercambio en el sector de las artes desde un enfoque normativo. Es decir, se describen las pautas necesarias para la aplicación de los principios y técnicas de marketing en este contexto tras revisar las principales contribuciones académicas surgidas al respecto. Previamente se delimita, por su complejidad, el contexto de las artes y se relaciona con el sector público y el tercer sector. Tras ello, se justifica la necesidad de la utilización de prácticas y principios de marketing en este entorno y se analizan las particularidades más relevantes del dominio cultural como punto de partida para la correcta aplicación de la planificación de marketing.

Delimitación del sector de las artes

La delimitación del sector de las artes, marco de estudio del presente trabajo, resulta compleja. Esta circunstancia proviene principalmente de la confusión existente en la literatura entre los términos *artes* y *cultura*, como ya manifestaron hace algunos años Frey y Pommerehne (1989) al encontrar grandes diferencias en la definición de los gastos en arte y cultura entre estados. Unas diferencias que también se producen entre los distintos niveles de gobierno de nuestro país como señala Linde (1995) al

afirmar que el Estado y las comunidades autónomas mantienen una idea de cultura relacionada con las artes escénicas y plásticas, mientras que para las entidades locales la orientación se inclina hacia las manifestaciones populares. Con todo, resulta necesario de antemano definir términos.

Así, bajo el término *artes*, gran parte de la doctrina se refiere a todas las actividades artísticas e intelectuales existentes tal y como establecieron inicialmente DiMaggio y Hirsch (1976) al afirmar que éstas incluían "no sólo las renombradas bellas artes, sino también la cultura popular, el diseño y las redes institucionales que producen arte y conectan al público con los productores". De manera ampliada, las artes son, tal y como definió¹ el Congreso americano en 1989, las siguientes actividades: "música (instrumental y vocal), danza, teatro, cultura popular, literatura, arquitectura, pintura, escultura, fotografía, artes gráficas, diseño industrial, diseño de moda, cine, televisión, radio y grabaciones de cintas y discos, así como la presentación, desarrollo, ejecución y exposición de las mismas". Todas estas actividades conforman el denominado para algunos sector cultural (Bennet, 1995) y para otros el sector de las artes (Myerscough, 1988). Sin embargo, consideramos más oportuno seguir los pasos del primer autor y hablar de *sector cultural* pues el término cultura, entre otras razones, tiene mayor connotación y alcance.

El sector cultural se subdivide en dos grandes áreas: la *industria cultural* y el *sector de las artes* (Colbert, 1993). La primera incluye la industria del libro, del cine, del vídeo, la industria fonográfica (vinilos, discos compactos, cassettes, cintas audiodigitales, etc.) y los medios de comunicación (Ministerio de Cultura, 1996), caracterizadas por tener generalmente fin lucrativo (Creus, 1991; Colbert, 1993; Scheff y Kotler, 1996a). La segunda, el sector de las artes está constituido por aquellas entidades responsables de la producción y difusión de artes escénicas (teatro, música y danza) y artes visuales (pintura, escultura y fotografía), por bibliotecas, Patrimonio histórico y entidades de enseñanza cultural. Se corresponden con museos, archivos, teatros, auditorios, galerías de arte y centros culturales (Ministerio de Cultura, 1996). A todas estas organizaciones, las denominamos *entidades culturales* o *entidades del sector de las artes*.

Además, las entidades del sector de las artes suponen en el contexto europeo unas organizaciones pertenecientes mayoritariamente al sector público así como al tercer sector. La primera situación se confirma por el elevado porcentaje de entidades culturales de titularidad pública existentes que alcanza, a modo de ejemplo, cifras superiores al 60% en el caso de los museos españoles y que recae en la administración central, las comunidades autónomas y los gobiernos locales (Ministerio de Educación y Cultura, 1996). Asimismo, la vinculación pública de la cultura viene deter-

1. Definición confirmada posteriormente por la Comisión de Educación, Ciencia y Arte de la Cámara de los Comunes británica (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 1995).

minada por la amplia financiación pública de las actividades culturales, frente a las mayoritarias aportaciones privadas características del modelo de financiación norteamericano y continental inglés (Quine, 1996). En segundo lugar, la asociación de las entidades culturales con la economía social se fundamenta en el destacado número de asociaciones y fundaciones culturales existentes. Una modalidad esta última que constituye un organismo de gran implicación en la difusión de manifestaciones culturales diversas además de aumentar día tras día (Cuadrado, 1998a). Finalmente, el fin perseguido mayoritariamente en este sector es mayoritariamente no lucrativo. No obstante, existen entidades culturales de naturaleza privada y fin lucrativo, si bien en menor proporción que en la industria cultural.

Con todo y limitando el ámbito de nuestro estudio, constituyen el objeto del mismo las entidades culturales oferentes de representaciones escénicas, actuaciones musicales y exhibiciones de artes visuales. Estas entidades podemos clasificarlas según la naturaleza de la actividad programada en:

a) entidades escénicas que, en nuestro país, se refieren a teatros, auditorios, centros culturales y casas de cultura y b) museos.

el marketing es un medio
idóneo de supervivencia
ante factores negativos
del entorno

La relación marketing/artes

La unión marketing-artes ha sido ampliamente planteada por la doctrina desde hace ya algo más de dos décadas. Un planteamiento que superó la aparente incompatibilidad de ambos mundos por la diferencia, según Mercillon y Gregory (1991), de sus respectivas "prácticas (modernidad frente a antigüedad), objetivos (masas frente a élites), paradigmas o enfoques (homogeneidad frente a unicidad de la obra), misiones (satisfacción del consumidor frente influencia sobre el mismo), instrumentos (sofisticación frente a rigidez) y actuaciones (estratégica frente a táctica)".

En este sentido, algunos autores han justificado dicha unión al considerar el marketing un medio idóneo de supervivencia ante factores negativos del entorno. Así, Searles (1980) afirmó que "el uso apropiado de técnicas probadas de marketing es una manera de reducir... algunos de los crecientes problemas con que se enfrentan las artes". De manera más delimitada, Mokwa, Dawson y Prieve (1980) consideraron al marketing una dimensión vital en el proceso de gestión de las entidades culturales ante las presiones de carácter social, económico, político y estético a que las mismas están sometidas. Unas presiones que, perdurables en el tiempo, han constituido para Kelly (1992) una situación de crisis por la retirada de apoyo gubernamental, la re-nuencia de los profesionales artísticos a ayudar a los gestores culturales en el desarrollo e implantación de medidas efectivas de marketing y el cambio en los gustos y mo-

das de consumo. Por ello, este autor también recomendó el empleo de procedimientos de marketing en las artes pero salvaguardando contaminar su contenido. En la misma línea pero para el caso específico de los museos, Blattberg y Broderick (1991) contemplaron, ante la disminución en la donación de obras de arte y el creciente coste de adquisición de nuevas obras, la idoneidad de la estrategia de marketing para neutralizarlas. Más recientemente, Scheff y Kotler (1996a) han explicado la necesidad de aplicación de la estrategia de marketing en las artes escénicas a través de los dos grandes retos a los que los gestores culturales deben enfrentarse hoy día. En primer lugar, deben "mirar hacia fuera con el objetivo de hacer de las artes una parte integral de la vida diaria de las personas" y en segundo lugar deben "mirar hacia dentro para profesionalizar su gestión y su marketing con el fin de dirigir sus actividades de manera estratégica ante el entorno siempre cambiante y aprender la mejor manera de responder a las necesidades e intereses de sus públicos".

De manera diferente, otros autores han mantenido la necesidad de aplicar estrategias de marketing en las artes esgrimiendo los beneficios que esta técnica puede reportar a las artes. En primer lugar, Permut (1980), quien también tuvo en cuenta las restricciones anteriores, consideró el marketing como la ayuda necesaria para la consecución de las metas de las entidades culturales. Bajo este prisma, se sitúan otros académicos que justificaron de igual modo la necesidad de marketing en las entidades del sector de las artes. De manera genérica, Levy y Czepiel (1975) afirmaron que para que las artes fueran más efectivas necesitaban del uso de métodos de marketing. También en términos de efectividad situó Holbrook (1980) al marketing, incidiendo en el respeto por la autonomía del proceso productivo. Una efectividad que Horlick y Hise (1980) consideraron materializada en una reducción de riesgo o ayuda al éxito de una obra de teatro; Barceló et al (1989) la tradujeron en la mejora de la difusión de los bienes culturales para un museo; y McLean (1994) interpretó en términos de entrega de calidad de servicio.

Las metas u objetivos que la función de marketing permitiría alcanzar en una entidad cultural también han sido puestas de manifiesto por diversos autores. Así Kotler (1980) contempló como una de las necesidades centrales de las entidades culturales, el desarrollo y la organización de sus actividades de marketing para hacer frente a cuatro retos: (1) estimulación de la audiencia o atracción de mayores audiencias, (2) desarrollo de la audiencia mediante la consecución de una audiencia fiel y no ocasional, (3) desarrollo de un club de socios ofreciendo al público la posibilidad de convertirse en miembros de apoyo, y (4) consecución de fondos de empresas, fundaciones, gobiernos y público en general. En definitiva, a su juicio, el reto es atraer asistentes ocasionales, convertirlos en una audiencia leal, transformarlos en asociados y estimularlos para que materialicen monetariamente su apoyo. De igual modo, Dawson (1980), planteó la necesidad de aplicar marketing en las artes para la consecución de un crecimiento en dicho mercado, materializado a través del aumento

de ingresos, la ampliación de audiencias y la reducción de déficits. Finalmente, Mokwa, Nakamoto y Enis (1980) propusieron la gestión de marketing para aumentar la audiencia sin incrementar los recursos, alcanzando con ello la meta deseada por las entidades culturales. En la misma línea, Yorke y Jones (1984) consideraron que la correcta aplicación del pensamiento y las técnicas de marketing en los museos, incidiría en el incremento del número de visitantes satisfechos. Unos objetivos que pueden conseguirse siempre que se utilice el marketing de manera adecuada, se integre con las otras funciones de la organización y se utilicen mejores procedimientos de mercado (Scheff y Kotler, 1996a).

Gestión de marketing en las artes

La necesidad manifiesta de aplicación de las estrategias de marketing en el sector de las artes ha desencadenado un elevado número de aportaciones que, acuñadas por académicos y prácticos, conllevan un enfoque normativo de gestión de marketing en este contexto, es decir, plantean cómo aplicar los conceptos y técnicas de marketing en las entidades culturales. Esta aplicación ha sido además contemplada mayoritariamente desde una dimensión estratégica aunque a través de diferentes perspectivas.

Así, algunos autores han establecido que la gestión de marketing en las artes se refiere a la aplicación específica de las funciones generales de la dirección comercial (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980). Otros, han analizado los pasos o acciones a considerar en el desarrollo de un plan de marketing (Peterson, 1980; Weinberg, 1980; Barceló et al, 1989), entre otras razones, por los beneficios que pueden derivarse de su desarrollo y puesta en práctica. Son: coordinación de las actividades, mejor comunicación (idónea para la interrelación de las actividades artísticas y de gestión), identificación de eventos futuros, preparación ante posibles cambios, centralización de esfuerzos y mantenimiento de la integridad artística (Weinberg, 1980). Finalmente y de manera más reciente, Colbert, (1993) y Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995) analizan la utilización de marketing en las artes a través del proceso de planificación comercial. Con todo e independiente del tipo de análisis, el objetivo último de la utilización de los principios y herramientas de marketing en la gestión de las entidades culturales no es otro que satisfacer los deseos de los artistas, de los espectadores y los objetivos de la organización mediante la eficiente utilización y desarrollo de los recursos, tal y como señalaron Mokwa, Nakamoto y Enis (1980) en las primeras incursiones de gestión comercial en las artes.

Sin embargo, la planificación comercial o de marketing en las artes puede enfrentarse a determinados problemas como señalan (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 1995). Son los siguientes: débil apoyo de la alta dirección, falta de información, propósito ambiguo, complejidad y expectación de resultados inmediatos. En la misma

línea, otros académicos (Scheff y Kotler, 1996a), si bien no establecen de manera sistemática las pautas de gestión de marketing en las entidades del sector de las artes, acuñan los principios universales que los gestores responsables de gestión de las entidades culturales necesitan conocer para la aplicación con éxito de una estrategia de marketing: (1) gestionar en función de la misión, (2) concentrarse en sus competencias más centrales, (3) centrarse en la calidad del producto, (4) conocer el negocio y (5) comprometerse con la función de marketing, es decir, conocer al público potencial y real, crear accesibilidad, comprender los propios sesgos, concebir las necesidades cambiantes de los consumidores y desarrollo a largo plazo.

Con todo, la utilización de las estrategias de marketing en el sector de las artes debe partir de un conocimiento de las particularidades del mismo por su implicación en los aspectos de gestión como estableció Evrard (1992). A continuación, analizamos aquellas más relevantes y posteriormente desarrollamos las pautas a seguir para la instauración del proceso de planificación comercial en el contexto de las entidades culturales.

Particularidades del sector de las artes

El sector de las artes presenta una amplia serie de peculiaridades tanto desde la oferta como desde la demanda que resultan de imprescindible consideración para afrontar la gestión de marketing de sus entidades. Contemplando las más relevantes a nuestro juicio, las primeras podemos agruparlas en tres áreas o dimensiones básicas. Son las referentes a la propia entidad cultural, al producto artístico y al responsable de gestión cultural. Las segundas se asocian principalmente con el consumo de estas actividades. Así, analizamos estas cuatro dimensiones:

Características de la entidad cultural

Las entidades culturales gozan globalmente de una peculiaridad dual al ser al mismo tiempo altamente visibles e invisibles. Visibles por su entorno físico y los servicios que ofertan e invisibles por la limitada relación que el consumidor tiene con la organización interna, lo que explica la importancia, entre otras, del personal en contacto (Langeard y Eiglier, 1980). Sin embargo, presentan una gran variedad de modalidades (servicios públicos, empresas públicas, empresas privadas lucrativas y empresas privadas no lucrativas). Un hecho que da lugar a una diversidad de objetivos (Evrard, 1992), de estructuras organizativas (Linde, 1995) y de posibilidades de financiación, que deberá tenerse en cuenta en la política de marketing (Evrard, 1992).

Así y respecto a la pluralidad de estructuras organizativas, el panorama español de las instituciones públicas que gestionan actividades culturales muestra la existencia de órganos encargados con exclusividad de la actividad cultural en la Administra-

ción General del Estado y en algunas comunidades autónomas, mientras que en otras comunidades y en la mayoría de entidades locales esas tareas se unen a otras materias como juventud, deporte y turismo.

En cuanto a la financiación, tres son las posibilidades existentes (Quine, 1996): (a) el modelo americano caracterizado por la escasa aportación de fondos públicos en las artes, (b) el modelo europeo cuya financiación proviene principalmente de los poderes públicos y (c) el modelo continental definido por la combinación de los dos anteriores. Las fuentes de financiación propiamente dichas se refieren, según Mayaux (1987), a mecenas, empresas, público, prescriptores e instituciones públicas. Unas fuentes que Peterson (1980) aglutina en dos grupos: (a) consumidores o individuos que personalmente asisten a una actuación y colectivamente se denominan audiencia y (b) donantes u organizaciones e individuos que contribuyen con fondos (gobiernos, empresas, fundaciones privadas o particulares). En este sentido, los conceptos y tácticas de marketing deben estar dirigidos tanto a los consumidores como a los patrocinadores y a la administración (Hirsch y Davis, 1980).

Además, las entidades culturales presentan características diferentes en función de su tamaño tal y como mostraron Hyde y Lovelock (1980) (ver tabla 1). Así, divididas en grandes y pequeñas, el tamaño deberá ser considerado en la toma de decisiones, principalmente para las referidas a ubicación y distribución (Langeard y Eiglier, 1980).

ENTIDADES CULTURALES GRANDES	ENTIDADES CULTURALES PEQUEÑAS
<p>Estructura de gestión institucionalizada</p> <p>Situación financiera fuerte</p> <p>Amplia audiencia</p> <p>Tendencia a la sindicación</p> <p>Máximo uso de sus recursos para cubrir costes</p>	<p>Gestión más personal</p> <p>Estructura financiera débil</p> <p>Audiencia de segmento pequeño</p> <p>Tendencia a la innovación artística</p> <p>Comunicación mayoritaria: boca-oreja, críticas.</p> <p>Oferta de actividades similares</p> <p>Línea de producto estrecha</p>

Tabla 1. Características de las entidades culturales según tamaño
Fuente: Hyde y Lovelock (1980)

Características del producto cultural

El producto cultural, entendido como obra, se caracteriza por su unicidad, intangibilidad o temporalidad y la autonomía de su proceso de creación (Evrard, 1992). A este segundo rasgo se refieren también Belk y Andreasen (1980) y Mayaux (1987) al hablar de "integridad del artista" e "independencia del artista en el proceso de creación" respectivamente. Este hecho hace que el producto cultural no experimente un ciclo de vida normal con las implicaciones que ello conlleva a nivel de decisiones de marketing.

Sin embargo, el producto cultural no se refiere exclusivamente a la obra en sí, ya que éste no se ofrece de manera aislada sino conjuntamente con una multiplicidad de servicios periféricos, auxiliares o añadidos que condicionan, según Langeard y Eiglier, (1980), la calidad del primero. Dicha variedad conlleva un contenido de marketing, unas ideas, unas técnicas y unos programas diferentes para cada una de estas dimensiones pero una identidad en su proceso.

Características del gestor cultural

El reducido conocimiento de los gestores culturales acerca de su organización, el entorno cultural, económico y político, los problemas con los que se enfrentan y las decisiones a tomar (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980), es una de las principales características asociadas con la figura del gestor cultural. Una situación que se mantiene incluso hoy en día como prueba un estudio realizado en nuestro contexto (Cuadrado, 2001). Además, estos responsables presentan a su vez una escasez de conocimientos de marketing (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980) o bien aplican algunas medidas de marketing de manera aislada y no coordinada (Cuadrado, 2001).

Sin embargo, la creciente aparición en los últimos años de numerosas oportunidades de formación (cursos y programas especiales) en gestión para aquellos responsables de entidades culturales, tal y como recogen Mitchell y Fisher (1992), está mejorando, aunque lentamente, la negativa circunstancia anterior en el ámbito europeo.

Características del consumo cultural

Numerosas son las características específicas del sector de las artes desde la demanda. Es por ello que las resumimos en las siguientes, a partir de aquellas identificadas por Evrard (1992).

En primer lugar, el consumo cultural no está ligado a motivaciones materiales sino a

dimensiones inmateriales o simbólicas y por ello más relacionadas con el deseo que con la necesidad. Se trata de un consumo hedónico, es decir, motivado por el placer estético y la apreciación del objeto por sí mismo y no por sus funciones prácticas. En segundo lugar, se trata de un consumo que implica distinción, por su asociación con las ideas de status y privilegio, y socialización, por su implicación en las relaciones interpersonales.

Además, el consumo cultural se caracteriza por el principio de la "lógica acumulativa" ya que la propensión a consumir se incrementa por el propio consumo, no conllevando saturación, si bien existen restricciones económicas y temporales. Otra circunstancia asociada, la comparación de diferentes obras, resulta de gran dificultad por la condición de cualidad única de la obra. Algo que plantea serias dudas acerca de la importancia de la competencia. También, su evaluación resulta compleja por su carácter fuertemente subjetivo.

La planificación de marketing en las artes

La planificación de marketing, instrumento central del esfuerzo de marketing (Cousins, 1990), se ha abordado en el contexto de las artes o entidades culturales, siguiendo las pautas del proceso general de planificación comercial pero adaptadas a esta singular realidad tal y como hemos descrito con anterioridad. Un proceso que analizamos a través de las etapas de un plan de marketing, tal y como propuso inicialmente en las artes Weinberg (1980), por ser éste la traducción de todo proceso de planificación comercial (Colbert, 1993).

la investigación de mercados cobra especial relieve para la obtención de información en las artes

El análisis de la situación

El análisis de la situación, consistente en la evaluación de las posibilidades de la empresa para satisfacer las demandas de su entorno cambiante, debe ser llevado a cabo, según Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995), de manera que permita a las entidades culturales recabar información relevante del entorno (análisis externo) y de sí misma (análisis interno) y le llevará a una evaluación de las amenazas y oportunidades del medio y de los puntos fuertes y débiles de la entidad, es decir, a un análisis DAFO.

Respecto al *análisis externo* y en este sector, algunos autores subrayan que debe centrarse principalmente en el análisis de los consumidores potenciales y el mercado, a través de técnicas de investigación de marketing, pues su conocimiento es la base de

una planificación de marketing con éxito "siendo la investigación de mercados el punto de partida para tal fin" (Weinberg, 1980). No obstante, no descartan que esta búsqueda de información deba contemplar también el estudio de los artistas, de los inversores, de la competencia y de la propia empresa.

El análisis de los consumidores sugiere, para Mokwa, Nakamoto y Enis (1980), intentar conocer la experiencia artística del consumidor, es decir, sus motivos de asistencia a actividades culturales. Conocer tales motivos tiene como objetivo actuar sobre ellos y no sobre la propia oferta de la entidad cultural (Barceló et al, 1989). Sin embargo, para Peterson (1980) el análisis de mercado no sólo nos debe dirigir a comprender los beneficios buscados de una actividad cultural por los individuos sino también a obtener el perfil de los consumidores, es decir, sus características psicográficas, modelos de conducta y exposición a los medios. En este sentido, son numerosos los estudios realizados con la audiencia de actividades culturales. Sirvan a modo de ejemplo, las revisiones efectuadas por Kangun, Otto y Randall (1992) y Cuadrado (1998b).

Relativo al *análisis interno*, conviene destacar la importancia de la misión de la entidad al permitir crear un marco en el que desarrollar el plan de marketing. La misión es, para Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995), un reflejo de la política artística de una entidad cultural que debe incluir los siguientes elementos: propósito, descripción del público objetivo, filosofía, visión. Creus (1991) añade a su vez el ámbito a la anterior relación. Así:

- El *propósito*, razón primera de existencia o expresión del resultado último que la organización desea obtener mediante su actuación, puede adoptar según Creus (1991) tres modalidades: (1) *promoción cultural*, apoyo y fomento a la creación artística y cultural, (2) *difusión cultural*, facilitar el acceso de los individuos a la cultura y (3) *satisfacción cultural*, cubrir la demanda cultural existente.

- La *descripción del público objetivo* hace referencia al tipo de audiencia que la organización desea atraer.

- La *filosofía* son los valores y creencias que guían la política y estrategia de la entidad cultural.

- La *visión* se refiere al destino que la organización se marca en función del horizonte temporal y,

- El *ámbito* es la definición de la expresión cultural y los rasgos de especificidad de la oferta de la entidad.

En todo este proceso de análisis, la investigación de mercados cobra especial relieve para la obtención de información en las artes. Sin embargo, en la realidad no ha sido siempre así. En este sentido, Greyser (1980) señaló que el estado de la investigación de marketing en las artes se caracterizaba por el modesto aunque creciente número de estudios, la desigual calidad y la débil utilidad para la gestión que denominó "desajuste de utilidad". La consecuencia de dicha situación radicaba, a su juicio, en la falta de conocimientos relativos a investigación de mercados o a su aplicación a los problemas de gestión por los gestores culturales y al reducido o nulo presupuesto de la mayoría de las entidades culturales para dirigir una investigación de marketing. De igual manera, Murphy (1980) consideró que las necesidades y deseos del mercado no eran adecuadamente investigados por los gestores culturales quienes, sin embargo, tomaban decisiones. Un hecho que apenas ha experimentado un avance significativo en el tiempo transcurrido desde las anteriores afirmaciones hasta hoy día.

Con el propósito de estrechar el desajuste entre la utilidad de la investigación de marketing y la capacidad de aplicación en la gestión de marketing en las artes (Greyser (1980) y de "asistir a los gestores en la toma de decisiones para reducir incertidumbre" (Murphy, 1980), estos autores muestran el procedimiento de realización o desarrollo de una investigación de marketing en el terreno cultural. Un proceso descrito posteriormente también por Colbert (1993) y Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995) con la finalidad de elevar la calidad técnica de la investigación de marketing en las artes y enfatizar la utilidad de la investigación para la toma de decisiones respectivamente.

La investigación de marketing en las artes se desarrolla a través de la aplicación de las fases de todo proceso general de investigación en marketing, pero adaptadas a este dominio, tal y como propuso Murphy (1980) en el siguiente esquema:

- *Definición del problema o identificación de la oportunidad* que debe proceder de un esfuerzo colectivo del director artístico, los gestores y del investigador.

- *Fuentes de información*: tras la determinación del problema o la oportunidad puede disponerse de *información interna*, procedente del director artístico, de los actores, del responsable financiero o incluso de los vigilantes o acomodadores; *información externa*, proporcionada por abonados, líderes políticos, líderes de opinión y críticos; e *información externa secundaria*, facilitada por censos de población, datos demográficos de entidades varias e investigaciones previas. El proceso continuará si la información anterior no resulta suficiente.

- *Determinación de la muestra*: conlleva a quien estudiar, el método de elección de la muestra y su tamaño. Sobre a quien estudiar, Greyser (1980) contempla

como fuentes de información para la investigación de marketing en las artes a los suscriptores actuales, los asistentes actuales, los antiguos suscriptores, los asistentes ocasionales y los no asistentes. Unas fuentes que plantean un grado de alcance y un valor de la información diferentes como muestra la tabla 2.

FUENTES DE INFORMACIÓN	ACCESIBILIDAD	VALOR DE LA INFORMACIÓN
Suscriptores actuales	Fácil (muestra representativa)	Muy elevado
Asistentes actuales	Relativa (dificultad con la muestra)	Valioso
Antiguos suscriptores	Relativamente fácil	Muy útil
Asistentes ocasionales	Difícil (pequeña parte de audiencia)	(Potencial)
No asistentes	Reducida y cara	(Potencial)

Tabla 2. Posibles fuentes de información para una investigación de marketing

Fuente: Greyser (1980)

·*Diseño del cuestionario*: debe ser adecuado al público pudiendo preguntar con mayor profundidad a aquellos familiarizados con las artes.

·*Obtención de los datos*: la encuesta ha sido la técnica utilizada para recabar información en la mayoría de investigaciones académicas en las artes. Caracterizar al consumidor de estas actividades así como segmentar este mercado han constituido los principales objetivos a alcanzar (Nielsen y McQueen, 1975; Belk y Andreasen, 1980; Semenik y Young, 1980; Sexton y Britney, 1980; Felton, 1992; Kangun, Otto y Randall, 1992; Nantel y Colbert, 1992). Desde una perspectiva eminentemente práctica, Tee (1986) y McCart (1992) proponen la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas; Cooper y Tower (1992) inciden en la mayor importancia de las técnicas cualitativas; y Tomlinson (1992) considera el sistema informático la mejor fuente de obtención de información.

·*Análisis de los datos*: se realiza en dos etapas, la reducción de datos y el análisis estadístico. Las técnicas estadísticas a utilizar son múltiples y su elección debe estar en función de los objetivos de la investigación.

·*Interpretación y aplicación de los resultados*: analizados los resultados, la aplicación de los mismos es misión del gestor cultural lo que pone de manifiesto que

"la investigación empieza y termina con la gestión" (Murphy, 1980).

Determinación de objetivos y estrategias

Los objetivos y estrategias, metas a conseguir y directrices de todo plan de marketing, se refieren principalmente en el contexto de las artes al producto, a las instalaciones y a la audiencia (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 1995). En esta línea, ha sido el aumento de la audiencia, a menudo de manera indirecta, uno de los objetivos más buscados por las entidades culturales tal y como revela la literatura. Un objetivo consecuencia principalmente de varios factores: la caída en el número de asistentes, el incremento del presupuesto de las entidades culturales y la disminución de las ayudas públicas (Kangun, Otto y Randall, 1992; Scheff y Kotler, 1996b) y de otras fuentes, así como la creciente competencia y el mayor coste de asistencia a las artes (Scheff y Kotler, 1996b). Sin embargo y debido a la elevada competencia, entre otras razones, su consecución no resulta fácil, como corrobora Hansmann (1986) al afirmar que "la audiencia potencial de la alta cultura está limitada a causa de la competencia de nuevos medios de ocio".

En relación con el incremento de la audiencia, Eitchen (1983) estableció cuatro diferentes posibilidades, combinando las variables público y provisión u oferta. Son: (a) enriquecimiento de la audiencia, (b) mantenimiento de la audiencia, (c) expansión de la audiencia y (d) desarrollo de la audiencia. El enriquecimiento de la audiencia, consiste en aumentar la satisfacción del público mediante la mejora de la oferta. El mantenimiento de la audiencia, persigue incrementar la asistencia del público actual con la oferta existente. La expansión de la audiencia, se dirige a captar nuevos públicos con la oferta existente y por último, el *desarrollo de la audiencia*, se fundamenta en la oferta de nuevos productos culturales dirigidos a las audiencias actuales. Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995) añaden el objetivo de *innovación*, referido a la oferta de nuevas posibilidades de programación dirigidas a nuevas audiencias.

PRODUCTO/AUDIENCIA	ACTUAL	NUEVA
EXISTENTE	Mantenimiento de la audiencia	Expansión de la audiencia
NUEVO	Desarrollo de la audiencia	Innovación

Tabla 3. Estrategias de audiencia en las entidades culturales
Fuente: Elaboración propia

Las anteriores posibilidades, que siguen el esquema de las estrategias de desarrollo de Ansoff (1957), se recogen en la tabla 3. Así, el objetivo de *mantenimiento de la audiencia* coincide con la estrategia de penetración de mercado; la de *expansión de la audiencia* con la de desarrollo de mercado; el *desarrollo de la audiencia* con la elaboración de producto; y finalmente, la estrategia de *innovación* con la de diversificación. Colbert (1993) profundiza en este terreno facilitando varios ejemplos relacionados con tales estrategias pero adaptados a las entidades del sector de las artes.

De otro modo, Peterson (1980) también estableció las estrategias de marketing en base a la audiencia. Unas estrategias que, partiendo de la misión fundamental de marketing, considera de *atracción* (animar a los consumidores a experimentar o comprar la oferta de una organización) y de *retención* (intentar convertir al asistente ocasional en un abonado e incluso donante). Al respecto, sugiere que para abonados se deberá enfatizar la retención, para los asistentes ocasionales una mezcla de atracción y retención y para los asistentes en menor medida una estrategia de atracción agresiva.

En esta línea, Dawson (1980) señala, entre otros, el esfuerzo para atraer a las artes a todos aquellos renuentes a la cultura y la ampliación intensiva o extensiva de la audiencia base (coinciden con las estrategias de expansión, mantenimiento y desarrollo de la audiencia respectivamente). Al respecto, la ampliación social de la audiencia o atracción de los no asistentes, ha sido la estrategia que en mayor medida se ha sugerido en el sector de las artes. Así, Hardy (1981) plantea la posibilidad de que la ampliación social de la audiencia sea el objetivo primero de un teatro y Blattberg y Broderick (1991) analizan la posibilidad de aumento del contenido de un museo de arte para atraer a nuevos segmentos, evitando perder a los clientes actuales, con el objetivo último de incrementar su audiencia.

Por último, la consecución del objetivo mencionado conlleva la necesidad de establecer medidas de marketing. Unas medidas que Barceló et al (1989) plantean para el caso de un museo: (1) vincular la oferta a necesidades del público potencial como el ocio o la educación, (2) alterar el entorno entendido como la mejora de la calidad de las exposiciones e instalaciones y (3) distribuir información en más puntos para dar a conocer los servicios de un museo.

La composición comercial

La composición comercial o programa de marketing relativo a la formulación de una estrategia óptima de marketing-mix dirigida a un segmento particular, incluyen, según los términos sugeridos por Mokwa, Nakamoto y Enis (1980), las decisiones de programación o configuración del producto, simbolización o comunicación, facilitación o distribución y valoración o precio. Son las variables controlables de la gestión

de marketing y corresponden a las cuatro "P's". Sin embargo, McLean (1994), desde la perspectiva de marketing de servicios, añade tres elementos más: gente (público y personal en contacto), proceso o entrega del servicio y soporte físico.

DECISIONES DE MARKETING MIX PARA UN TEATRO	
MERCADO/PRODUCTO	DISTRIBUCIÓN
Asistentes Actuación nº de cada tipo variedad de cada tipo calidad consistencia estilo valor educativo fechas/horas Responsables actores autores productores directores Imagen corporativa élite/popular prestigio estabilidad implicación social Instalación vecindario ambiente decoración comodidad butacas acústica Servicios añadidos aparcamiento guardarrropa bar-restaurant Actividades de apoyo recepciones conferencias banquetes galas Productos de apoyo programas artículos (libros, discos, posters, complementos)	Instalación céntrica accesible Puntos venta entradas número localización horario de apertura venta por teléfono venta por correo reserva Tipo de entrada computerizada Medios de pago manual cheque tarjetas de crédito Transporte
	PROMOCIÓN
	Publicidad publicidad publicity calidad Medios televisión radio prensa revistas listas de éxitos correo personal Presupuesto dirigido a los medios búsqueda de eficiencia Promociones displays pre-estrenos Relaciones públicas noticias eventos actividades para el personal para el consejo
	PRECIO
Suscriptores Composición como en el pasado nº de actuaciones nº de series Opciones preferencia de butacas actuaciones especiales estrenos	Método de fijación coste demanda sensibilidad audiencia competencia Ayudas Donaciones Descuentos abonos estudiantes tercera edad Referentes no monetario seguridad, reputación...
Nuevas audiencias Programas artistas en colegios	
Donantes Beneficios club de socios prestigio	

Tabla 4. Decisiones de marketing mix para un teatro
Fuente: Mokwa, Nakamoto y Enis (1980)

Centrados en considerar el primer enfoque, la tabla 4 exhibe las decisiones más frecuentes relativas a las variables de marketing para el caso de un teatro tal y como plantearon Mokwa, Nakamoto y Enis (1980). Unas variables que, para Hyde y Lovelock (1980), divergirán en función del tamaño de las organizaciones, al ser distintos los objetivos de las mismas. De esta manera y distinguiendo entre entidades escénicas y museos, los autores recomiendan (tabla 5) que las entidades culturales de gran tamaño (cuyos objetivos son alcanzar una mayor renta y audiencia) adopten la orientación, las herramientas y las estrategias de marketing, mientras que las entidades culturales pequeñas (cuyo objetivo primordial es la consecución de mayor estabilidad) deben empezar a pensar en términos de marketing para evitar centrarse exclusivamente en el producto y hacerlo en la audiencia, así como desarrollar esfuerzos cooperativos con otras entidades.

ENTIDADES CULTURALES GRANDES		ENTIDADES CULTURALES PEQUEÑAS
ARTES ESCENICAS	MUSEOS	ARTES ESCENICAS Y MUSEOS
Actuaciones especiales y servicios auxiliares Mejora del sistema de compra de entradas Relaciones públicas Eleva precios	Exhibiciones "estrella" Amplitud de horarios	Disminuir la concentración exclusiva en el producto Venta de entradas a comisión Boca-oreja (críticos y prescriptores) Eleva precios y descuentos selectivos

Tabla 5. Estrategias de marketing para entidades productoras de cultura
Fuente: Hyde y Lovelock (1980)

La ejecución y el control

La puesta en marcha de las medidas previamente adoptadas exige al responsable de marketing definir los elementos operativos necesarios en función del presupuesto y los recursos humanos de cada entidad. Para Colbert (1993), estos elementos abarcan desde el enunciado de actividades para cada variable del programa de marketing, la definición de las responsabilidades del personal, la coordinación de las operaciones, el calendario de actividades, la elaboración de un plan alternativo, hasta la descripción de los medios de control. Langeard y Eiglier (1980) conceden un papel todavía más relevante a esta función. Consideran la gestión de las interacciones entre la audiencia y las entidades culturales la parte crucial del marketing en las artes. Por ello señalan la necesidad de *marketing interactivo*, junto al tradicional marketing de masas que se dirige al consumidor como un conjunto, para realizar mejoras en la interacción señalada. La posibilidad de comunicación con la audiencia es en el primer caso doble: a través de los medios de comunicación o de manera no

verbal, consecuencia del proceso de interacción.

Por último, el control, consistente en la evaluación de la dinámica del intercambio con el propósito de comprobar si ambas partes incrementan su satisfacción, significa en el mundo de las artes que el artista, el gestor y el asistente deben considerar que el tiempo y el esfuerzo invertido en una actividad artística particular ha resultado satisfactorio. La conclusión de esta etapa señala el comienzo del siguiente intercambio (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980). Para la realización de un control sistemático y completo de todas las operaciones de marketing Colbert (1993) sugiere la utilización de la técnica de *marketing audit*.

Conclusión

La consideración de las artes como un conjunto de actividades susceptibles de intercambio supone la razón de ser del estudio de la cultura desde la disciplina de marketing. Un estudio que la doctrina justifica ante la necesidad de superación de los problemas financieros y de público a los que se vienen enfrentando en los últimos tiempos las entidades culturales, así como la posibilidad de alcanzar las metas que las mismas se proponen.

Sin embargo, la aplicación de los conceptos y herramientas de marketing en el ámbito cultural no debe suponer una mera traslación de los principios generales de marketing, dada la singularidad y complejidad de este sector. La aplicación de marketing en las artes ha sido concebida por la literatura bajo un enfoque normativo, sugiriéndose la planificación de marketing como el mecanismo idóneo para la aplicación de los principios y técnicas de marketing. Ésta se aborda siguiendo las etapas de: análisis de la situación, determinación de objetivos y estrategias, diseño de la composición comercial y ejecución y control, adaptadas lógicamente al contexto de las artes.

M. C. G.

Universitat de València

Bibliografía

- ANSOFF, I. (1957). "Strategies for diversification". *Harvard Business Review*, vol. 35, n° 5, pp. 113-124.
- BARCELÓ, J.A., BOQUER, S., BOFILL, M., MUNILLA, G. Y MUÑOZ, J. (1989). "Los museos y el marketing". *Alta Dirección*, n° 147, septiembre-octubre, pp. 345-351.
- BELK, R.W. y ANDREASEN, A.R. (1980). "De gustibus non est disputandum: A study of the potential for broadening the appeal of performing arts". *Advances in Consumer Research*, n° VII, pp. 109-113.
- BENNET, O. (1995). *Cultural policy in the United Kingdom: an historical perspective*. En: *Cultural Policy and Management in the United Kingdom. Proceedings of an International Symposium*. University of Warwick, pp. 15-26.
- BLATTBERG, R.C. y BRODERICK, C.J. (1991). "Marketing of arts museums". En: *The Economics of arts museums*. The University of Chicago Press, pp. 327-346.
- COLBERT, F. (1993). *Le marketing des arts et de la culture*, 1º ed. Québec: Gaëtan Morin Éditeur.
- COOPER, P. y TOWER, R. (1992). "Inside the consumer mind: consumer attitudes to the arts". *Journal of the Market Research Society*, vol. 34, n° 4, pp. 299-311.
- COUSINS, L. (1990). "Marketing planning in the public and non-profit sectors". *European Journal of Marketing*, vol. 24, n° 7, pp. 15-30.
- CREUS, J. (1991). *El marketing aplicado a las actividades culturales*. Tesina de Licenciatura.
- CUADRADO, M. (1998a). *La planificación de marketing en las artes. La realidad de su aplicación en las entidades escénicas*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- CUADRADO, M. (1998b). "Los beneficios buscados como criterios de segmentación en el sector de las artes escénicas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n° 2, pp. 31-43.
- CUADRADO, M. (2001). "La gestión de marketing en las entidades escénicas: una evidencia empírica". *Dirección y Organización*, n° 25, pp. 80-88.
- DAWSON, W.M. (1980). *The arts and marketing*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 7-13.
- DIMAGGIO, P. J. y HIRSCH, P.M. (1976). "Production organizations in the arts". *American Behavioral Scientist*, n° July-August, pp. 736.
- ITCHEN, D. (1983). *The marketing plan*. En: *Market the Arts!*. Foundation for the extension and development of the American professional theatre, pp. 55-64.
- EVARD, Y. (1992). *Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?* En: *Première conférence sur la gestion des arts*. Actes de la conférence. Montréal: HEC, pp. 37-49.
- FELTON, M.V. (1992). *Arts audiences - monolithic or multifaceted?* En: *Première conférence sur la gestion des arts*. École des Hautes Études Commerciales de Montréal y University of Waterloo. pp. 137-146.
- FREY, B.S. y POMMERHNE, W.W. (1989). *Muses and markets. Explorations in the Economics of the Arts*. Oxford: Basil Blackwell.
- GREYSER, S.A. (1980). *Toward bridging the utility gap in marketing research for the arts*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger. New York, pp. 155-168.
- HANSMANN, H. (1986). *Nonprofit enterprise in the performing arts*. En: *Nonprofit enterprise in the arts*. Studies in mission and constraint. Oxford University Press, pp. 17-27.
- HARDY, L.W. (1981). "Theatre objectives and marketing planning". *European Journal of Marketing*, vol. 15, n° 4, pp. 3-16.
- HILL, E. O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (1995). *Creative Arts Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- HIRSCH, P.M. y DAVIS, H.L. (1980). *Are arts administrators really serious about marketing?* En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 59-64.
- HOLBROOK, M. B. (1980). "Some preliminary notes on research in consumer esthetics". *Advances in Consumer Research*, n° VII, pp. 104-108.
- HORLICK, G.R. y HISE, R. (1980). *Investing in Broadway*. *Business Horizons*, vol. 23, n° February, pp. 19-27.
- HYDE, P. y LOVELOCK, C. (1980). *Organizational size and its implications for marketing strategy in the arts*. En: *Marketing the arts*. New York: Praeger, pp. 75-100.
- KANGUN, N. OTTO, G. y RANDALL, D.C. (1992). *Marketing strategies for increasing symphony season ticket purchases among college students*. *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n° 1, pp. 25-40.
- KELLY, R.F. (1992). *The "enemy" within... Marketing in the arts*. En: *Première conférence sur la gestion des arts*. École des Hautes Études Commerciales de Montréal y University of Waterloo, pp. 51-63.
- KOTLER, P. (1980). *Foreword*. En: *Marketing the arts*. New York: Praeger.
- LANGHEARD, E. y EIGLIER, P. (1980). *Interactive behaviors of arts consumers and arts organizations*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger. pp. 139-150.
- LEVY, S.J. y CZEPIEL, J.A. (1975). *Marketing and aesthetics*. En *New marketing for social and economic progress and marketing's contributions to the society*. American Marketing Association, pp. 386-391.

- LINDE, E. (1995). *Introducción*. En: Mapa de infraestructuras, operadores y recursos culturales. MIOR. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.
- MAYAUX, F. (1987). Le marketing au service de la culture. *Revue Française de Marketing*, nº 113, pp. 37-47.
- McCART, M. (1992). "Research at the South Bank Centre". *Journal of the Market Research Society*, vol. 34, nº 4, pp. 361-373.
- McLEAN, F. (1994). "Services marketing: the case of museums". *The Service Industries Journal*, vol. 14, nº 2, pp. 190-203.
- MERCILLON, H. y GREGORY, P. (1991). "Marketing et marché de l'art: vers un bouleversement des échanges de biens d'art?" *Revue Française du Marketing*, nº 132-133, pp. 157-164.
- MINISTERIO DE CULTURA (1996). *Cultura en cifras. Colección Datos Culturales (5)*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1996). *Museos españoles. Datos estadísticos. Colección Datos Culturales (6)*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- MITCHELL, R. y FISHER, R. (1992). *Professional managers for the arts and culture? The training of cultural administrators and arts managers in Europe - trends and perspectives*. Helsinki: University Press.
- MOKWA, M.P., DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (1980). *Marketing the Arts*. New York: Praeger.
- MOKWA, M.P., NAKAMOTO, K. y ENIS, B.M. (1980). *Marketing management and the arts*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 14-28.
- MURPHY, P.E. (1980). *Marketing research for the arts*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 169-181.
- MYERSCOUGH, J. (1988). *The economic importance of the arts in Britain*. London: Policy Studies Institute.
- NANTEL, J.A. y COLBERT, F. (1992). "Positioning cultural arts products in the market". *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, nº 2, pp.63-71.
- NIELSEN, R. P. y McQUEEN, C. (1975). *Performing arts consumer behavior: an exploratory study*. En: *New marketing for social and economic progress and marketing's contributions to the society*. American Marketing Association, pp. 392-395.
- PERMUT, S.E. (1980). *A survey of marketing perspectives of performing arts administrators*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 47-58.
- PETERSON, R.A. (1980). *Marketing analysis, segmentation, and targeting in the performing arts*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 182-200.
- QUINE, M. (1996). *Proposals and prospects for cultural management in the new European scenarios*. En: *El Futuro de la Gestión Cultural*. Universidad de Deusto.
- SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996a). "Crisis in the arts: the marketing response". *California Management Review*, vol. 39, nº 1, pp. 28-52.
- SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996b). "How the arts can prosper through strategic collaborations". *Harvard Business Review*, nº january-february, pp. 52-62.
- SEARLES, P.D. (1980). *Marketing principles and the arts*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 65-69.
- SEMENIK, R.J. y YOUNG, C.E. (1980). "Correlates of season ticket subscription behavior". *Advances in Consumer Research*, nº VII, pp. 114-118.
- SEXTON, D. E. y BRITNEY, K. (1980). "A behavioral segmentation of the arts market". *Advances in Consumer Research*, nº VII, pp. 119-120.
- TEE, L. (1986). "London theatre. Next stage". *European Research (Marketing Opinion Advertising)*, nº 1, pp. 12-14.
- WEINBERG, C. B. (1980). *Marketing planning for the arts organization*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 101-123.
- YORKE, D.A. y JONES, R.R. (1984). "Marketing and Museums". *European Journal of Marketing*, vol. 18, nº 2, pp. 90-99.

GESTIÓN CREATIVA Y DESARROLLO TERRITORIAL RETOS DEL PATRIMONIO EN EL SIGLO XXI

Jordi Padró Werner

Manel Miró Alaix

1. El uso social del patrimonio

Hay que reconocer que en la última década han proliferado los equipamientos dedicados a la presentación de los recursos culturales y naturales: museos, colecciones, centros de visitantes o de interpretación, parques culturales... En la actualidad se vive un importante auge de proyectos, centros e instituciones, dedicados a la gestión del legado cultural y medioambiental, a la vez que se observa una tendencia a la polivalencia de dichas estructuras.

En este contexto, constatamos que la realidad institucional del patrimonio es cada vez más compleja: se diluyen las fronteras tradicionales entre los equipamientos clásicos del patrimonio (museos, archivos, bibliotecas...) y se evoluciona hacia unos modelos integrados de gestión y unos servicios más completos para los usuarios. Y, en muchos casos, se observa una tendencia muy interesante de integración del patrimonio en el desarrollo local y de fusión de los conceptos de patrimonio y territorio.

Por todo ello, es evidente que los debates más innovadores en el ámbito patrimonial hoy en día se centran en el papel que juega, puede o debe jugar el patrimonio en su contexto territorial y social. En este sentido, una discusión fundamental que se plantea es cómo integrar los proyectos de puesta en valor del patrimonio cultural y natural en las estrategias y las políticas de ordenación y desarrollo territorial.

Y de aquí surge la necesidad de reflexionar sobre la evolución del uso social del patrimonio en las últimas décadas e intentar promover nuevos enfoques para la puesta en valor del patrimonio, basado en los conceptos de planificación estratégica, desarrollo sostenible e interpretación del patrimonio.

Una primera constatación a la hora de reflexionar sobre la concepción y la utilización social del patrimonio, es la evidencia de que existen distintos significados para el concepto de puesta en valor del patrimonio, y especialmente, las discusiones acostumbra a centrarse en la palabra valor. No todas las personas que se dedican profesionalmente al sector del patrimonio comparten unos mismos criterios sobre la aplicación de ese concepto.

Poner en valor un elemento patrimonial, para algunos significará restaurarlo y dotarlo de un marco jurídico de protección que prohíba completamente o limite en ese espacio la presencia y la actividad humana, mientras que para otros poner en valor, además de restaurar y regular normativamente, significará especialmente la puesta en marcha de un plan de usos y gestión que permita resolver de manera favorable para la sociedad y para el patrimonio el permanente conflicto de la utilización y ocupación del territorio. Es decir, se trata de preguntarse no sólo cómo se puede regenerar físicamente un bien o espacio degradado sino cómo esa regeneración puede convertirse en una de las aspiraciones elementales y principales de sus herederos sociales.

El desarrollo urbanístico incontrolado y desmesurado es una de las amenazas más evidentes que padece el patrimonio cultural y natural en el área euromediterránea, pero no la única y posiblemente tampoco la más grave. La degradación que ha vivido el patrimonio en las últimas décadas en nuestro entorno cultural y natural no se debe sólo a un desarrollo incontrolado, sino también, a que en muchas ocasiones no ha encontrado su lugar en los nuevos escenarios que se plantean.

el mismo concepto de
patrimonio es un invento
de la propia sociedad

En este aspecto, es preciso poner de manifiesto el sentido utilitario que debe tener el patrimonio. Lejos de entenderlo como un valor en sí mismo, es preciso recordar que el mismo concepto de patrimonio es un invento de la propia sociedad y que, para que este "invento" tenga sentido, la sociedad debe considerarlo útil y necesario. Si la gente deja de encontrarle unos valores y una utilidad al patrimonio, éste desaparecerá; ya no físicamente, sino conceptualmente, que es la forma más radical de desaparición que puede producirse. Las políticas de conservación convencionales no han contemplado nunca esta posibilidad, orientadas a la preservación en sí mismo del patrimonio, sin contemplar estrategias o planes de interpretación, gestión y desarrollo.

Por ello es preciso tener muy en cuenta su utilización por parte de la comunidad, que ésta descubra los valores identitarios, culturales, educativos, sociales, turísticos, etc., que se desprenden del patrimonio e intentar que se convierta en un elemento de calidad de vida para los ciudadanos. Es preciso generalizar, en definitiva, su uso social y desarrollar diversas estrategias de gestión que faciliten la apropiación y utilización del patrimonio por parte de los usuarios.

Afortunadamente, y a pesar de las múltiples deficiencias que podemos detectar en

este ámbito de actuación, en los últimos tiempos estamos viviendo un incremento del interés de la sociedad en general por el patrimonio cultural y natural, principalmente en los países desarrollados. Efectivamente, el aumento del tiempo de ocio, la especialización del turismo, el incremento del consumo y la demanda de nuevos servicios culturales están provocando transformaciones en este sector de actividad. Y a las preocupaciones tradicionales sobre el patrimonio (investigar, conservar, documentar, divulgar) se le han añadido otras nuevas que pueden ser de tipo económico, político o administrativo. Por ejemplo, generar nuevas fórmulas para la captación de recursos económicos, incidir en el marco local en términos de empleo o desarrollo, valorizar un capital o una imagen pública, incitar nuevas formas de presentación y de gestión... Todas ellas tienen en común una preocupación fundamental por el uso social del patrimonio, el cual, en última instancia, es la razón legítima de la investigación y la conservación.

La preocupación por el uso social del patrimonio es determinante (o debería serlo) en cualquier debate o decisión sobre una intervención para la puesta en valor del patrimonio cultural y natural. Por ello, hoy en día la pregunta cómo conservar debe ser sustituida por otra más dinámica, más relacionada con el verdadero problema del presente que es el cambio, la transformación. Dicho de otra manera, la pregunta que debemos responder es ¿qué papel debe jugar el patrimonio cultural y natural en una sociedad cambiante como la nuestra? La respuesta a esta pregunta pasa, primero, por interrogarse sobre la función de la interpretación y la gestión del patrimonio y el papel del planificador o gestor patrimonial en un escenario plagado de tensiones sociales a escala planetaria, debido a la globalización de la economía: consumismo frente a pobreza, desarrollismo frente a sostenibilidad, escaso desarrollo del pensamiento crítico, crecimiento de la xenofobia, profundización en las diferencias entre un norte cada vez más desarrollado y un sur más empobrecido.

Todas estas tensiones sociales con que inauguramos el siglo XXI se reflejan en el que se plantea como uno de los principales conflictos actualmente de nuestro mundo: el del uso abusivo de la ocupación del espacio. Ante este conflicto y en relación con los proyectos de puesta en valor del patrimonio, caben diferentes posicionamientos. En el área mediterránea, actualmente, se pueden encontrar distintos ejemplos que se pueden agrupar, básicamente, en tres modelos:

1. El modelo "hagamos tabla rasa del pasado" parte de la idea que el crecimiento y el desarrollo del territorio no puede estar hipotecado por unos vestigios del pasado que han perdido su utilidad, en este escenario aquello que no sirve puede ser aniquilado. La franja costera mediterránea española es el mejor ejemplo de este modelo de desarrollo hecho a base de quemar territorio y destruir recursos. En este modelo el patrimonio, como mucho, llega a ser considerado un elemento decorativo.

2. El modelo "joya de la corona" plantea la puesta en valor del patrimonio desde una óptica comercial, es decir, en la medida que un elemento patrimonial pueda ser un buen reclamo turístico, o sea importante para un investigador o colectivo, merece ser salvado. Desde esta perspectiva, el patrimonio se trabaja como un objeto con límites precisos, estamos aquí lejos aún de la visión integral promovida ya por la UNESCO en su convención de París de 1972.

3. Finalmente, existe un tercer modelo basado en el concepto de "desarrollo sostenible". Se trata de un modelo que se va promoviendo gradualmente en nuestro entorno euromediterráneo, y que todavía nos plantea muchas incertidumbres sobre sus verdaderas posibilidades: es un modelo joven, incipiente todavía, que se va construyendo poco a poco. Y en la progresiva configuración de este nuevo modelo nos van apareciendo nuevos retos, cuestiones a resolver, conceptos a desarrollar.

Una de las claves fundamentales de la opción por un modelo basado en el desarrollo sostenible se sustenta en una reflexión previa sobre los valores emergentes que se están planteando actualmente y que el patrimonio puede aportar a la sociedad contemporánea:

Valor identitario: el patrimonio puede actuar o actúa como elemento generador de imagen y de identidad territorial.

Valor económico: la puesta en valor del patrimonio puede generar nuevas oportunidades de negocio y, por tanto, convertirse en un yacimiento de empleo y una nueva fuente de ingresos para el territorio.

Valor social: el desarrollo de un proyecto de puesta en valor del patrimonio puede contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

En pleno proceso de globalización que vive actualmente la sociedad europea entendemos que el patrimonio, en su contexto territorial, puede convertirse en un punto de referencia para todos aquellos que quieran reivindicar la principal riqueza de la civilización europea: la diversidad cultural. Sólo el conocimiento y el respeto de esa diversidad nos permitirá enfrentarnos a los fantasmas de la globalización, del empobrecimiento cultural y de sus dramáticas secuelas, es decir, la intolerancia, la xenofobia y la pérdida del espíritu crítico humanista.

2. El desarrollo sostenible

Uno de los principales problemas que puede plantear cualquier proyecto de desarrollo es su insostenibilidad. Para evitar ese riesgo, hay que prever un crecimiento controlado de los factores de desarrollo, evitando la generación de las externalidades negativas provocadas, por ejemplo, por un turismo masivo y descontrolado. Es evidente que hay distintas amenazas que ponen en peligro el patrimonio y la identidad

de muchas comunidades: problemas de masificación, deterioro de los bienes culturales y del medio ambiente, falta de planificación, procesos de transculturación, etc. Desgraciadamente es frecuente tener que hablar, por ejemplo, de los daños causados en los acuíferos por una sobreexplotación del agua, o del deterioro o destrucción de un monumento artístico por haber fomentado su visita sin prever previamente su preservación.

Para afrontar y resolver estos graves problemas, se plantea la necesidad de que todas las estrategias de actuación para la dinamización y gestión de los bienes culturales y del entorno estén inspiradas en el concepto de desarrollo sostenible. Este concepto fue asumido internacionalmente a partir de la llamada a la acción realizada en abril de 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (WCED), presidida por la primera ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland, que en el informe titulado *Nuestro futuro común. Medio Ambiente y desarrollo*¹, introduce la terminología del desarrollo sostenible:

El desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

La idea fundamental es que las próximas generaciones tengan acceso a los mismos recursos naturales que ahora tenemos a nuestra disposición. Hay que detener la destrucción del medio ambiente, pero garantizando una accesibilidad a los recursos y un crecimiento selectivo. La Cumbre de Río de Janeiro de 1992 significó el espaldarazo definitivo y la divulgación mundial de este concepto.

A pesar de que se trata de una idea que aparece relacionada muy directamente con el medio ambiente, muy pronto se generaliza su uso y se plantea su aplicación a los diversos ámbitos de la actividad humana y muy pronto se relaciona con la gestión de los recursos culturales²: la herencia cultural de la humanidad está sometida a innumerables riesgos. Los monumentos y objetos de valor histórico-artístico, pero también las tradiciones, las lenguas, los oficios antiguos, las formas de vida tradicionales..., están en peligro debido a la masificación, la urbanización incontrolada, la falta de planificación, etc.

El desarrollo sostenible aplicado a los bienes culturales pretende, al igual que en el medio ambiente, detener la degradación y proporcionar a las generaciones futuras el uso y disfrute del patrimonio que hemos heredado de nuestros antepasados. Por tanto, hay que buscar unos instrumentos de uso social del patrimonio que no provoquen su destrucción.

La filosofía del desarrollo sostenible se fundamenta en la necesidad de partir de una ética basada en el respeto a las personas y los recursos culturales y naturales y esta-

blecer un acuerdo marco que garantice el equilibrio entre la conservación y la explotación de estos recursos.

CLAVES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PATRIMONIO

Luchar contra los procesos de destrucción de los recursos culturales y naturales, al mismo tiempo que son potenciados desde una perspectiva globalizadora.

Garantizar la protección y, a la vez, la difusión y desarrollo del patrimonio, en el marco de un crecimiento armónico -social, económico y cultural- de la sociedad.

Asegurar que los beneficios generados por la explotación del patrimonio reviertan realmente en la mejora de la calidad de vida de la comunidad y en la conservación, investigación y difusión del propio patrimonio.

La aplicación de esta filosofía debe enfrentarse al reto de tener que conseguir un difícil equilibrio entre intereses distintos y, a veces, aparentemente contradictorios:

- La conservación y la mejora del entorno y del patrimonio cultural.

- El mantenimiento de las actividades económicas tradicionales y el desarrollo de un sector turístico y comercial eficaz, constituido como uno de los puntales de la economía local.

- El respeto y el soporte al bienestar social, cultural y económico de los habitantes de la zona.

Es evidente que el patrimonio cultural y natural no está aislado del contexto socioeconómico y territorial, sino que está absolutamente interrelacionado con el resto de actividades humanas. Por ello hay que huir de las actuaciones en patrimonio que se planteen de forma aislada y descontextualizada, al margen de unas estrategias globales de desarrollo.

Desde este punto de vista, el desarrollo sostenible en el ámbito del patrimonio, hoy en día debe plantearse a partir de proyectos territoriales que analicen los recursos culturales y naturales y su posible promoción socioeconómica, sobre la base de una utilización racional de estos recursos y siempre dentro del modelo de desarrollo endógeno, respetuoso con el entorno, procurando incrementar el producto interior por la vía de la mejora de las actividades tradicionales y por la creación de nuevos servicios vinculados al patrimonio y al turismo.

Este concepto de planificación integrada debe partir de los siguientes principios:

·LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO Y LA IDENTIDAD LOCAL. Hay que evitar la creación de "falsas culturas turísticas", presentando una oferta autóctona que se sustente en la adecuada preservación e integridad de los bienes y valores de la zona. Los beneficios generados por las estrategias de dinamización del patrimonio deben reinvertirse en la propia mejora del patrimonio.

·LA REAFIRMACIÓN DEL PAPEL DE LA PLANIFICACIÓN, ANTE EL PELIGRO DEL MERCADO COMO FACTOR EXCLUSIVO DE REGULACIÓN DEL DESARROLLO. Los poderes públicos deben asumir un protagonismo ineludible en el ámbito de la planificación territorial y el control de los posibles impactos negativos o problemas medioambientales que pudieran surgir.

·LAS PERSONAS COMO PROTAGONISTAS DE SU PROCESO DE DESARROLLO. Los habitantes son el principal y más importante recurso de un territorio; por ello es imprescindible implicar el mayor número posible de personas en los proyectos de dinamización del patrimonio. Hay que contar con todos los agentes locales - con la sociedad civil- y procurar que los procesos de desarrollo se lleven a cabo desde la base, aplicando hasta las últimas consecuencias el *principio de la subsidiariedad*.

·LA CONSECUCCIÓN DE LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE LA POBLACIÓN LOCAL. Los proyectos de desarrollo del patrimonio deben tener en cuenta la necesidad de mejorar las infraestructuras y servicios básicos de los habitantes del territorio. El patrimonio no puede ser concebido como una manifestación al servicio de unas élites, sino que debe tener un rol fundamental en la vida diaria de la población. Por ello las acciones de preservación deben ir orientadas en primer lugar a la mejora de las condiciones de vida local y, a partir de aquí, poner de manifiesto que la conservación y el uso social del patrimonio son esenciales para la propia supervivencia de la comunidad.

Por ello, cualquier estrategia de desarrollo territorial que se sustente en proyectos integrales de crecimiento sostenible del patrimonio cultural y natural garantizará una doble efectividad: por un lado la preservación de culturas, monumentos y entornos; por el otro, el desencadenamiento de efectos inducidos en el territorio: desarrollo del sector terciario y creación de empleo.

3. Análisis sistemático del patrimonio

Un SISTEMA está formado por un conjunto de elementos, relacionados entre sí, en interacción dinámica, que están organizados en función de unas finalidades comunes. El patrimonio cultural y natural, para ser comprendido y analizado en su globalidad, debe ser interpretado como un sistema, puesto que en su seno se establecen

diversas relaciones y sus distintos componentes deben estar integrados para que subsista y se desarrolle.

Cualquier análisis del patrimonio, para ser efectivo, tiene que partir de una explicación interactiva de la realidad e intentar valorar las conexiones, conflictos, relaciones e influencias que se producen entre los distintos elementos que lo conforman. Las causas y efectos son muy difíciles de valorar separadamente, ya que interactúan y se influyen mutuamente.

Todo sistema debe ser abierto, capaz de modificarse continuamente e integrar nuevos elementos; pero, a la vez, tiende a un equilibrio, que debe ser entendido como la tendencia a la estabilidad y, a la vez, a la transformación. La tendencia a la estabilidad tiene por objeto no modificar el equilibrio en que se sustenta, mientras que la tendencia a la transformación es imprescindible para evolucionar con el tiempo y adaptarse a los cambios sociales y a su contexto. Este equilibrio, basado tanto en el cambio como en la estabilidad, en el ámbito del patrimonio y el medio ambiente encaja perfectamente con el modelo de DESARROLLO SOSTENIBLE que ha sido esbozado anteriormente.

La idea de cambio debe ser consubstancial al sistema, pero cualquier cambio debe ser equilibrador y soportable para los distintos elementos y subsistemas del patrimonio. La falta o la presencia insuficiente de uno solo de sus componentes puede comprometer la estabilidad y desarrollo de todo el conjunto. Por ello, la salud y vitalidad del patrimonio como sistema dependerá de esta capacidad de cambio, sin perder el equilibrio y garantizando sus finalidades primordiales. Debe actuar como un conjunto dinámico de elementos, capaz de adaptarse al medio y a los cambios sociales, económicos y culturales, a las demandas de los usuarios, a las innovaciones técnicas, a las disposiciones legales, etc.

Cuanto más rigidez y reacción al cambio se produzca en el seno del sistema patrimonial, menos probabilidades habrá de supervivencia o de superación del aislamiento y la marginalidad dentro de la sociedad. En este sentido, es fundamental que los profesionales del patrimonio asuman que deben ser instigadores y agentes de cambio. Deben asumir el reto de conjugar armónicamente los distintos aspectos que intervienen en los bienes culturales y del medio natural a la vez que se promueve la dinamización del sistema.

Es preciso analizar de forma global el contexto y la estructura interna del patrimonio, entendido como un sistema, para intentar plantear nuevas estrategias que nos permitan:

- Comprender las complejas relaciones entre la oferta y la demanda del patrimonio.

- Planificar y gestionar esta oferta y esta demanda.
- Conseguir introducir cambios y fórmulas innovadoras que permitan dinamizar los bienes culturales y naturales y conseguir la máxima financiación, soporte institucional, etc.
- Diseñar productos patrimoniales de acuerdo con el modelo de desarrollo sostenible del sistema patrimonial.
- Integrar el patrimonio en las estrategias globales de ordenación y gestión del territorio.

De acuerdo con la metodología del análisis estratégico, podemos analizar la estructura interna y el entorno del sistema patrimonial y podremos proponer unos objetivos y unas líneas estratégicas de actuación que nos permitan promover el desarrollo sostenible del sistema, y que se puedan traducir en acciones concretas de desarrollo territorial, diseño de productos y modelos de gestión integral del patrimonio.

En un análisis interno del patrimonio como sistema podemos constatar un proceso de transformación desde un modelo basado en un conservacionismo erudito y elitista, que aún mantiene cuotas de influencia, hacia un nuevo modelo basado en el desarrollo cultural, económico y social de los recursos culturales y naturales. En España se habían seguido tradicionalmente unas pautas en materia de organización y gestión del patrimonio decimonónicas, con unos recursos económicos y una profesionalización más limitados y con un considerable déficit en infraestructuras y servicios. Y todavía hoy, a menudo, el patrimonio es gestionado con una perspectiva elitista, desde organizaciones centralizadas y burocratizadas, mientras perduran las segmentaciones academicistas y las barreras corporativas entre las distintas tipologías de bienes y equipamientos patrimoniales. Por ello, muchas veces se ve convertido en un campo de actuación marginal, destinado sólo a los iniciados, completamente al margen del resto de actividades sociales y desvinculado de las políticas territoriales, educativas, turísticas, etc.

Ello ha conducido, sin duda, a una situación actual en la que perduran muchos de los problemas del pasado, a pesar del considerable esfuerzo realizado por los poderes públicos en los últimos veinte años. Perduran todavía graves problemas de infradotación de los equipamientos y centros patrimoniales. Es necesario invertir cantidades muy importantes en restauración del patrimonio para hacer frente a los problemas de deterioro, agravados por la falta de un uso y una gestión adecuados. Los centros y equipamientos patrimoniales ofrecen, en muchas ocasiones unos servicios poco satisfactorios para el usuario: bajo nivel de interpretación, insuficientes servicios pedagógicos, horarios inadecuados, falta de soporte gráfico y editorial, señalización insuficiente e inadecuada, falta de servicios complementarios y periféricos (cafeterías, restaurantes, tiendas...), falta de integración con los agentes turísticos, etc.

Se constata, por consiguiente, una situación deficiente de la oferta, que necesita reconvertirse rápidamente para proporcionar nuevas lecturas del patrimonio y servicios adecuados a una demanda en crecimiento, en un contexto de interés creciente por el turismo cultural y ecológico.

Desde el punto de vista de la demanda, los nuevos usuarios del patrimonio cada vez están más interesados en conocer la idiosincrasia auténtica y singular del territorio, a la vez que se muestran menos contemplativos y más dispuestos a participar y realizar numerosas actividades. Es preciso constatar que la demanda no está creciendo de forma homogénea: aumenta sobre todo la demanda turística de los bienes culturales y espacios naturales más conocidos y "espectaculares"; la mayor parte de las ocasiones se desarrolla de forma concentrada y estacional y continúan predominando los visitantes de nivel cultural medio-alto, por lo que la demanda no está distribuida suficientemente por toda la población. A pesar de ello hay que reconocer que, poco a poco, la demanda se va redistribuyendo tanto en el tiempo como en el espacio territorial.

El aumento de la demanda, si no se encuentra con una oferta adecuada, satisfactoria y dispuesta a absorberla, puede resultar muy negativo para los recursos cultu-

rales y naturales. Puede provocar deterioro, impactos ambientales, congestión y, en definitiva, pérdida de valor y de reconocimiento social. Por ello, cualquier estrategia de desarrollo y dinamización del patrimonio debe basarse en el conocimiento y control de los visitantes potenciales, para asegurar el respeto al entorno, el bienestar de los residentes y una experiencia de calidad a un público cada vez más preocupado por la ecología y la cultura.

los nuevos usuarios del
patrimonio cada vez están
más interesados en conocer
la idiosincrasia auténtica
y singular del territorio

Con relación al análisis del entorno, para determinar las oportunidades y amenazas que afectan el equilibrio y desarrollo del sistema, podemos distinguir entre la valoración un macroentorno, que hace referencia a las tendencias generales y los aspectos estructurales o coyunturales que determinan la situación socioeconómica general; un entorno sectorial, referido básicamente a las influencias y tendencias en el ámbito de la cultura y el turismo; y, finalmente, un entorno específico, centrado en un territorio concreto, valorando los aspectos geográficos, sociales, económicos y culturales que inciden en una área determinada. Si valoramos el macroentorno, deberemos tener en cuenta los cambios y transformaciones que se están produciendo en la sociedad occidental y las tendencias generales de futuro. Habrá, por tanto, que reflexionar sobre la tendencia a la globalización, que se pone de manifiesto en la internacionalización de los productos y mercados culturales

y turísticos. Cada vez existe un componente transnacional más fuerte y se desarrollan tendencias de interdependencia, concentración y mayor movilidad de las experiencias y contenidos culturales.

Es evidente que esta circulación funciona más rápidamente desde los países más ricos y desarrollados, hacia los más deprimidos. La globalización favorece, sin duda, la comunicación entre pueblos y culturas, pero también puede provocar peligros de transculturación, reiteración de los contenidos y productos culturales, descontextualización del patrimonio, etc. Paralelamente a las tendencias globalizadoras, se producen efectos inversos de reafirmación de las identidades locales y regionales. Los procesos de asimilación económica y cultural conducen también a una mayor necesidad de arraigo. La reivindicación de la diversidad aparece como un elemento enriquecedor.

El interés por la singularidad y el reconocimiento de la especificidad ponen de manifiesto que el patrimonio puede y debe jugar un papel muy importante como instrumento de identidad en este contexto europeo e internacional que tiende a la "unidad en la diversidad". En este contexto, como ya señaló hace años el entonces eurodiputado Xavier Rubert de Ventós en el informe del Parlamento Europeo sobre la conservación del patrimonio arquitectónico y arqueológico, "el patrimonio tiene un papel prominente; es la más accesible y, al mismo tiempo, la más elocuente de todas las expresiones culturales. A través del patrimonio se pueden percibir la unidad y la diversidad que caracterizan en la misma medida la cultura de Europa"³.

Otro aspecto fundamental a analizar es el contexto socioeconómico de la Unión Europea: el proceso de integración ha obligado a la reducción del déficit público, lo que provoca una seria reflexión sobre la reforma del estado del bienestar. En definitiva, se está poniendo de manifiesto la incapacidad económica del sector público por continuar prestando o bien monopolizando unos determinados servicios, debido al progresivo encarecimiento de sus prestaciones, que provoca la acumulación de un importante déficit.

El funcionamiento internacional de la economía y los efectos de las últimas crisis han alertado sobre el coste creciente de la provisión de todos los servicios por parte del Estado del bienestar, puesto que ello representa unas cargas fiscales que los ciudadanos casi siempre no están dispuestos a asumir. En el campo de la cultura y el patrimonio, sin ir más lejos, el problema del encarecimiento del gasto público limitan y ponen en cuestión un modelo que se había caracterizado hasta ahora por estar dirigido a un mercado restringido y financiado fundamentalmente a partir de los presupuestos públicos. Se hace imprescindible, por tanto, complementar la acción de la Administración con la participación del empresariado y las asociaciones no lucrativas y fomentar el desarrollo de actividades económicas que contribuyan a diversifi-

car las fuentes de financiación del patrimonio.

En paralelo a la ineludible contención del gasto público, la creación de empleo es el problema fundamental de los países desarrollados. La constatación de que, a pesar del crecimiento económico, el empleo no crece significativamente ha puesto de manifiesto la necesidad de promover nuevas iniciativas de ocupación. El libro blanco de Delors⁴ ya puso de manifiesto el papel que puede jugar el patrimonio como "yacimientos de empleo", si somos capaces de vincularlo al desarrollo del sector terciario y promover iniciativas locales de desarrollo y empleo.

De hecho, se plantean nuevas oportunidades en el horizonte: aparecen sectores emergentes, en pleno crecimiento, que, de manera gradual y progresiva, están creando nuevos puestos de trabajo (en ámbitos tales como el medio ambiente, cultura, formación, comunicación, etc...). El patrimonio es, sin duda, uno de estos nuevos yacimientos de empleo, que mantiene además una estrecha relación con sectores en crecimiento tales como el medio ambiente, la comunicación y las nuevas industrias del ocio. En estos campos existen perspectivas favorables para que puedan surgir nuevas iniciativas empresariales y se puedan crear puestos de trabajo, tanto directos como inducidos. La autoocupación tiene, asimismo, posibilidades de futuro y puede tener un papel destacado en el desarrollo de un nuevo profesionalismo.

En el análisis del entorno del sistema patrimonial también hemos de tener en cuenta, sin duda, los rápidos avances que se producen en el terreno de las nuevas tecnologías y, de manera especial, en los medios de información y comunicación. En una sociedad cada vez más competitiva, que afronta el reto de asimilar la apertura a un mundo basado en la comunicación multimedia, debemos plantearnos cómo vamos a responder a las nuevas necesidades en materia de información y comunicación.

La sociedad de la información supone un desafío crucial para el desarrollo o declive del sistema patrimonial. La aparición de nuevas técnicas, formatos y productos puede facilitar el consumo del patrimonio por parte de los usuarios. Estamos, por tanto, ante nuevas oportunidades para la presentación y comunicación de los recursos culturales y naturales. Pero el auge de un modelo mucho más interactivo de comunicar y compartir la información representa para los gestores del patrimonio la aparición de un nuevo escenario caracterizado por la veloz mutación tecnológica y la necesidad de integrar los progresos técnicos más avanzados, presionados siempre por la competencia con nuevas y cada vez más sofisticadas industrias del ocio y la comunicación.

En definitiva, la competitividad del sistema patrimonial y la capacidad de demostrar su eficacia a la hora de gestionar los recursos culturales y naturales dependerá de la

adaptación a un entorno caracterizado por la globalización y, a la vez, la diversidad, la competitividad, el incremento del uso activo del tiempo de ocio, el desarrollo de la cultura y el turismo, la liberalización de determinados servicios culturales, la aplicación de nuevas tecnologías y medios de comunicación y la aparición de nuevos modelos organizativos.

A partir de este diagnóstico podemos establecer unos objetivos estratégicos y proponer una serie de acciones que se traduzcan en nuevos productos, iniciativas y experiencias de gestión de los recursos culturales y naturales.

A título de ejemplo, a continuación se presenta un esquema de un posible desglose de los objetivos para el desarrollo sostenible del patrimonio en un territorio determinado:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL DEL PATRIMONIO
<p>OBJETIVO CENTRAL</p> <p>Promover el desarrollo sostenible del patrimonio mediante la programación y diseño de productos, actividades y servicios turísticos y culturales, que permitan crear nuevos puestos de trabajo, aumenten los niveles de renta y bienestar de la población local y generar unos ingresos que reviertan en la mejora del patrimonio.</p>
<p>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</p> <p>PATRIMONIO E IDENTIDAD: potenciación y dignificación de los elementos generadores de identidad y autoestima.</p> <p>PATRIMONIO Y TURISMO: diseño de una oferta patrimonial capaz de posicionarse en el mercado del turismo cultural y ofrecer una experiencia de calidad a los usuarios.</p> <p>PATRIMONIO Y SOCIEDAD: diseño de ofertas dirigidas a la sensibilización y la educación de la población local.</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>PRESERVAR Y ACONDICIONAR LOS ELEMENTOS Y CONJUNTOS PATRIMONIALES.</p> <p>POSICIONAR LA IMAGEN DEL PATRIMONIO COMO INSTRUMENTO DE IDENTIDAD.</p> <p>DEFINIR PRODUCTOS PATRIMONIALES PARA DIFERENTES SEGMENTOS DE PÚBLICOS OBJETIVOS.</p> <p>PROMOVER NUEVAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS LIGADAS A LA EXPLOTACIÓN Y USO SOCIAL DEL PATRIMONIO.</p>
<p>FRENTES DE ACTUACIÓN</p> <p>Protección y gestión integral del patrimonio.</p> <p>Creación de nuevos productos, servicios y actividades.</p> <p>Estructuración de la oferta turística.</p> <p>Mejora de las infraestructuras.</p>

4. Una apuesta por el territorio: la gestión creativa del patrimonio

El Consejo de Ministros responsables de la Planificación Espacial de los países miembros de la Unión Europea, reunido en Postdam en mayo de 1999, aprobó el trascendental documento de la Perspectiva Europea de Desarrollo Espacial (ESDP). En este documento, la salvaguarda y la puesta en valor del patrimonio cultural y natural se cuentan entre las principales líneas de actuación comunitarias para avanzar hacia un desarrollo sostenible y equilibrado del territorio de la Unión Europea. La ESDP destaca la importancia del patrimonio en la configuración de las identidades territoriales europeas y la necesidad de aplicar criterios de "gestión creativa" para su puesta en valor.

En España, al igual que en el resto de la Europa mediterránea, especialmente en las zonas rurales, la aplicación de la ESDP podrá favorecer la integración de las políticas de salvaguarda del patrimonio en las estrategias de desarrollo territorial sostenible. Esta integración será imprescindible para hacer frente a las amenazas que actualmente se ciernen sobre el patrimonio euromediterráneo. Estas amenazas derivan de la pervivencia de modelos de desarrollo poco sensibles a la preservación de los valores culturales y naturales del territorio y, además, se agravan por las actitudes de algunos profesionales del patrimonio que, con demasiada frecuencia, olvidan que una de sus funciones esenciales es la de tender puentes entre el patrimonio y la sociedad. Cada vez más, los profesionales del patrimonio deberán asumir el rol de mediadores sociales, especialmente si tenemos en cuenta que la participación social será clave en los procesos de planificación espacial, en el nuevo escenario de desarrollo sostenible que propone la ESDP.

Para enfrentar y resolver la disyuntiva entre la constante confrontación entre la necesidad de conservar y la voluntad de difundir el patrimonio, la ESDP plantea nuevas estrategias de actuación, a partir del concepto de "gestión creativa" del patrimonio cultural y natural, con el objeto de garantizar la preservación del patrimonio y su uso social, en el marco de un crecimiento armónico de la sociedad.

Estamos ante el gran reto al que deberán enfrentarse muchos de los proyectos de puesta en valor del patrimonio: contribuir a la resolución del permanente conflicto entre el uso y el abuso de la ocupación del espacio. Para ello es necesario que el profesional del patrimonio disponga de instrumentos metodológicos adaptables a los nuevos procesos de planificación espacial, en los que las decisiones que afectan al patrimonio no se tomen en base solamente a criterios profesionales sino que sean el resultado de la participación y el consenso. El desarrollo de estos instrumentos, por ejemplo, ha sido el tema central del proyecto Terra Incognita⁵.

El primer punto de discusión del proyecto se focalizó sobre la evidencia de que existían distintos significados para el concepto de puesta en valor del patrimonio que se traducían, fundamentalmente, en dos posturas enfrentadas. Mientras para algunos, poner en valor un elemento patrimonial significaba restaurarlo y dotarlo de un marco jurídico de protección que prohibiera completamente o limitara su uso, para otros, poner en valor, además de restaurar y regular normativamente, significaba especialmente implementar un plan de uso y gestión que permitiera resolver de manera favorable para la sociedad y para el patrimonio el permanente conflicto derivado del uso y de la ocupación del territorio.

Observamos que la aplicación de un tipo u otro de significado tenía como resultado diferentes tipos de proyectos. Así, mientras de la aplicación del primer significado se derivaban proyectos que centraban sus objetivos en los aspectos normativos y legales de la conservación del patrimonio, de la aplicación del segundo significado se derivaban proyectos orientados no sólo a como se puede regenerar físicamente un bien o espacio degradado sino cómo esa regeneración puede convertirse en una de las aspiraciones elementales y principales de sus herederos sociales. Entendemos que esta segunda postura está más relacionada con los objetivos de desarrollo sostenible y con el concepto de "gestión creativa" que defiende la ESDP.

5. Un instrumento metodológico: El plan estratégico de interpretación

En general, planificar una oferta patrimonial implica siempre enfrentarse a la cuestión del uso social del patrimonio. En España cabe lamentar la ausencia de una reflexión teórica sobre este tema, que sí existe en otros países más desarrollados. Este hecho, ha obligado a aquellos que han tenido que enfrentarse a la necesidad de planificar una oferta patrimonial a buscar en esos países, los modelos teóricos y los instrumentos metodológicos. Casi siempre ese camino ha llevado hasta el concepto "interpretación". Dada la amplitud de significados de dicho concepto es necesario, antes de seguir, hacer una serie de consideraciones para delimitar su significado dentro del contexto de los proyectos de puesta en valor del patrimonio cultural.

En general, desde la perspectiva patrimonial, entendemos la interpretación como un sistema de descodificación de mensajes que tienen niveles de complejidad muy dispares y una fuerte carga de ambigüedad. En todo caso, la interpretación siempre se traduce en un acto de comunicación. Interpretamos para dar a conocer algo, para hacerlo inteligible y para hacerlo inteligible de una determinada manera.

En este sentido, la interpretación aplicada al territorio aparece como respuesta a una demanda social de uso del patrimonio y a la necesidad de cada territorio de posicionarse frente a sus competidores. Entendida así, la interpretación se convierte en

un instrumento de planificación dentro de estrategias de desarrollo territorial y alcanza su mayor nivel de complejidad.

Decimos que la interpretación del territorio es el nivel más complejo dentro de la interpretación del patrimonio, porque, aunque pueda estar arropada por una pretendida objetividad científica, la interpretación del territorio es siempre un arma ideológica que puede afectar de manera directa la vida de la población. En esta dimensión, la interpretación es un instrumento fundamental para la definición de políticas de intervención y uso social del patrimonio, y la base para el desarrollo de políticas de comercialización y explotación turística.

La interpretación de un territorio, si se quiere que sea algo más que un simple entretenimiento intelectual, debe traducirse siempre en un plan de actuación: en una apuesta por un determinado discurso comunicativo y por un determinado sistema de presentación y gestión de los recursos que viene a dar respuesta a una demanda o necesidad de uso social del patrimonio.

En este sentido, acometer un plan territorial de interpretación implica tomar decisiones sobre:

- qué se conserva y qué no se conserva,
- qué prioridades de restauración hay,
- qué tipo de actividades se priorizan (o se subvencionan),
- qué mensaje se da desde el patrimonio (histórico, científico, ideológico, emotivo...)
- a qué segmentos de público se debe dirigir la oferta
- qué patrimonio debe gestionar o adquirir la administración
- qué costumbres, tradiciones... se pretende recuperar o salvaguardar,
- qué monumentos se hacen accesibles y de qué manera,
- cómo se garantiza la rentabilidad de las inversiones en patrimonio.

Son sólo algunas de las preguntas a las que debe dar respuesta un plan de interpretación. Todos estamos de acuerdo en que todo el patrimonio merece ser conservado, pero todos sabemos también que los recursos para ello son limitados y eso provoca que, a menudo, se planteen conflictos. Estas limitaciones, unidas a la fuerte carga simbólica que tiene el patrimonio, hacen que muchas decisiones sobre el patrimonio se tomen sobre la base de criterios corporativistas o partidistas, en dos palabras, poco democráticos.

Con estas consideraciones se pretende remarcar la necesidad de los planes de interpretación como un instrumento básico para poder desarrollar políticas de patrimonio coherentes y realistas. Si no existen planes de interpretación difícilmente se po-

drá juzgar o evaluar los resultados de las propuestas existentes.

6. Un instrumento operativo: el territorio museo

Con el concepto de Territorio Museo pretendemos dar respuesta al reto de la gestión creativa del patrimonio que propone la ESDP. Con demasiada frecuencia, en el medio rural, cuando se ha planteado la necesidad o la voluntad de poner en valor el patrimonio de un territorio, automáticamente se ha pensado en la creación de un museo o, más recientemente, en la varita mágica de los centros de interpretación.

Entendemos que la puesta en valor del patrimonio no debe plantearse únicamente desde la perspectiva de las cuatro paredes de un museo o equipamiento similar. Debemos ir más allá, hacia un modelo de presentación de los recursos relacionado con una idea integral de paisaje y de respeto al mismo, que cuente con los testimonios originales (ya sean tangibles o intangibles), que utilice las construcciones existentes, es decir, los lugares de la memoria.

El concepto Territorio Museo, que entronca tanto con la herencia de los ecomuseos franceses como con la tradición anglosajona de los planes de interpretación, puede ser especialmente atractivo para aquellas zonas rurales dotadas de una fuerte personalidad histórica que conservan numerosas huellas de su pasado: tradiciones artesanales, gastronómicas, particularismos lingüísticos, arquitecturas populares, estrategias productivas peculiares, conjuntos monumentales, restos arqueológicos, obras de arte, manifestaciones culturales... Como instrumento de trabajo, el concepto de Territorio Museo es útil para planificar propuestas que pretendan difundir conceptos de "marca-territorio" en diferentes mercados (ocio, turismo, cultura, agroalimentario...). Por ello, el Territorio Museo tiene un doble significado:

- Por un lado, lo aplicamos en un sentido físico, para designar una oferta de ocio cultural y ecológico, que se manifiesta como un gran museo al aire libre abierto y habitado, en continuo movimiento y transformación, compuesto de centros de visitantes, monumentos visitables, itinerarios señalizados, alojamientos, etc... A diferencia, no obstante, de muchos museos al aire libre, el Territorio Museo no está situado en un recinto de uso exclusivo, delimitado por una barrera física (no es un parque acotado), sino que pretende integrar la vida cotidiana del territorio y de sus habitantes. Por tanto es fundamental facilitar al usuario (sea visitante o residente) los instrumentos que le ayudarán a situarse, a ver y aprender aquello que le ofrece el territorio.

- Por otro lado, y esta es la novedad metodológica más importante, lo utilizamos para designar a una "estructura organizativa", capaz de liderar un proceso de desarrollo sostenible, encargada de la gestión del uso del patrimonio y dedicada a

la aplicación de una estrategia de interpretación del territorio cuya elaboración, a través del consenso y la planificación, sea el aspecto central de cualquier proyecto de puesta en valor del patrimonio.

Como espacio de ocio cultural, el Territorio Museo sirve para articular bajo un marco conceptual común (un concepto clave de interpretación o un tema unificador de recursos) las diferentes temáticas y recursos presentes en todos los territorios. El despliegue temático del concepto de interpretación sobre el territorio da como resultado una especie de museo abierto en el que los objetos y los discursos expositivos se presentan en su contexto social y en su entorno físico original.

Uno de los retos que plantea esta propuesta es el hecho de que tanto el residente como el visitante sea capaz de percibir, sin dificultad, los límites y los contenidos del Territorio Museo, ya que, como hemos dicho, no se encuentra situado en un recinto de uso exclusivo sino que comparte la vida cotidiana del territorio y de sus habitantes. Por tanto es fundamental facilitar al visitante los instrumentos que ayudarán a situarse, a ver y aprender aquello que le ofrece el espacio.

Una estructura modelo de un Territorio Museo podría ser la siguiente:

LA PUERTA DEL TERRITORIO MUSEO: es el primer lugar de contacto entre el usuario y el territorio, por ello debe ser como el espejo de Alicia, un espacio que permita al usuario la inmersión en el universo desconocido del territorio. Su principal misión es dar a conocer la estructura y los servicios del Territorio Museo y ejercer de lanzadera para el descubrimiento del territorio que presentan.

LAS VENTANAS TEMÁTICAS DEL TERRITORIO MUSEO: A diferencia de las puertas que ofrecen una panorámica general, las ventanas temáticas focalizan su discurso sobre uno de los temas que configuran el despliegue temático del concepto clave de interpretación. Su misión fundamental es la de dar las claves para disfrutar de un recurso o conjunto de recursos del territorio vinculados a la temática de la ventana.

LOS CAMINOS TEMÁTICOS DEL TERRITORIO MUSEO: Se trata de rutas e itinerarios señalizados, que pueden funcionar como "exposiciones temporales al aire libre", que permiten explicar una infinidad de pequeñas temáticas. Es interesante vincular estos caminos temáticos a las actividades de investigación sobre el patrimonio del Territorio Museo.

LOS EVENTOS DEL TERRITORIO MUSEO: La programación continua de eventos es una de las funciones básicas del órgano de gestión del Territorio Museo. Dentro de este ámbito se incluirían la realización de Jornadas Gastronómicas, Ferias

de Artesanía, Festivales de Música o Teatro, etc.

SERVICIOS DEL TERRITORIO MUSEO: La utilización del Territorio Museo como marca o distintivo de calidad permite vincular a su imagen la promoción de aquellos servicios que sean útiles, necesarios o interesantes en la configuración de la experiencia global del usuario del Territorio Museo, como el transporte, los alojamientos y restaurantes, los comercios o las empresas de actividades turísticas.

7. Principales retos de futuro

A modo de síntesis final, y de forma escueta, presentamos a continuación los temas principales que constituyen las apuestas futuras y los aspectos en los que hay que incidir para poder plantear nuevos horizontes en el uso social de nuestro legado histórico.

TURISMO CULTURAL

Una clave fundamental para el desarrollo del patrimonio pasa por la capacidad en dar respuestas adecuadas e imaginativas a las nuevas demandas que plantean los usuarios, cada vez más motivados por descubrir territorios y culturas. Se trata de convertir el patrimonio, entendido de manera integral, en un producto turístico, basado en la propia conservación y en su correcta explotación.

Hay que destacar especialmente el papel que ha tenido el desarrollo del turismo cultural en la dinamización institucional del patrimonio, que está provocando la aparición de nuevos agentes, nuevos modelos de gestión y nuevas vías de financiación.

CONCERTACIÓN

Vamos hacia una creciente colaboración y corresponsabilización en la gestión de los proyectos patrimoniales. Cada vez tiene menos sentido que una iniciativa de este tipo se sustente en una sola y única institución. La concurrencia competencial que hay en el ámbito patrimonial nos lleva necesariamente a una necesidad de colaboración y no de competencia entre los diferentes niveles de la administración territorial.

Hace falta tener muy claro que un aspecto muy importante, en el contexto de la Europa mediterránea consiste en desarrollar nuevos métodos de gestión. Y en este sentido se va avanzando con demasiada lentitud y queda todavía mucho camino por recorrer pero sin duda el horizonte de futuro pasa por:

- Promover experiencias más descentralizadas de gestión del patrimonio.
- Dotar a los proyectos patrimoniales de capacidad y personalidad propia, y vincularlos al territorio donde están circunscritos.
- Favorecer la confluencia en la gestión y la toma de decisiones conjunta

entre los representantes políticos, los profesionales y la sociedad civil.

La clave de la gestión patrimonial pasa por introducir los principios de participación, autonomía y descentralización; y por la diversificación de las fuentes y formas de financiación, tanto públicas como privadas.

SUBSIDIARIEDAD

Ya hemos puesto de manifiesto cómo los poderes públicos es necesario que incrementen la colaboración mutua y establezcan mecanismos de corresponsabilización en las políticas patrimoniales. Las relaciones deberían sustentarse en el respeto a los diferentes niveles competenciales, evitando duplicidades. Pero no nos hemos de olvidar de un aspecto fundamental: la aplicación del principio de subsidiariedad.

La aplicación de este principio, como es sabido, conlleva que todo aquello que puede hacer un nivel inferior, más cercano al ciudadano, no lo asume uno de superior. Es evidente, por lo tanto, que los niveles de la administración local más cercanos a la población han de tener un papel fundamental en la gestión y la dinamización del patrimonio cultural. Pero no nos olvidemos que la subsidiariedad conlleva que aquellas acciones que puede asumir directamente la sociedad civil, no se la reserven los poderes públicos.

Por lo tanto, en el ámbito del patrimonio es imprescindible dar un protagonismo mucho más grande al tejido social; ya sea mediante las entidades sin ánimo de lucro o mediante otros instrumentos de fomento y la participación económica y social.

PLANIFICACIÓN

Otro aspecto importante a destacar es la necesidad de trabajar siempre a partir de proyectos, y constatar que estos, cada vez más, tienen un carácter estratégico y, a su vez, operativo. Para conseguir el desarrollo del patrimonio hace falta tener bien asumida una cultura proyectual.

Cualquier iniciativa de desarrollo, dinamización, organización, etc., del patrimonio cultural y natural debe partir de una cuidada programación. La necesaria integración de los recursos culturales y naturales en la planificación territorial debe llevarse a cabo mediante la realización de proyectos que promuevan un desarrollo equilibrado y no agresivo de la oferta cultural y turística, procurando una buena calidad de los servicios.

Es evidente que el patrimonio cultural y natural no está aislado del contexto socioeconómico y territorial, sino que está absolutamente interrelacionado con el resto de actividades humanas. Por ello hay que huir de las actuaciones en patrimonio que se planteen de forma aislada y descontextualizada, al margen de unas

estrategias globales de desarrollo.

Desde esta perspectiva, la dinamización y la cooperación para el desarrollo, en el ámbito del patrimonio, hoy en día deben plantearse a partir de proyectos territoriales que analicen los recursos culturales y naturales y su posible promoción socioeconómica, sobre la base de una utilización racional de estos recursos y siempre dentro del modelo de desarrollo sostenible y endógeno, respetuoso con el entorno, procurando incrementar el producto interior por la vía de la mejora de las actividades tradicionales y por la creación de nuevos servicios vinculados al patrimonio y al turismo cultural y ecológico.

TRANSVERSALIDAD Y DESARROLLO

Otra cuestión destacable a tener en cuenta es el reconocimiento de la capacidad que puede tener el patrimonio cultural de actuar en políticas transversales, que pongan de manifiesto la estrecha interrelación existente entre el patrimonio y otros ámbitos competenciales o de actuación más allá de la cultura, como son turismo, urbanismo, promoción económica, enseñanza, medio ambiente, etc. Cada vez más, en una perspectiva integrada del desarrollo local se pone de manifiesto la capacidad del patrimonio por convertirse en un instrumento que interrelacione diferentes campos de intervención. El patrimonio cultural no es, como en otros tiempos, un sector aislado, sino que participa activamente en políticas globales y a menudo lidera estrategias de desarrollo local endógeno.

Porque actualmente, el patrimonio en muchos lugares se está convirtiendo en uno de los principales ejes sobre el que se sustentan las políticas de promoción y desarrollo local fundamentadas en los recursos endógenos de un territorio. Esta capacidad del patrimonio de actuar como motor del desarrollo en el ámbito local le otorga un papel estratégico fundamental, más allá aún de su indudable valor como instrumento de identidad y de educación.

SISTEMAS DE PRESENTACIÓN DEL PATRIMONIO

En la mediación del patrimonio con el público cada vez más se están generalizando las técnicas de interpretación, que ponen de manifiesto los cambios que se están produciendo en la comunicación con el público.

La interpretación plantea hoy en día la necesidad de "fabricar un sentido", para que el visitante pueda contrastar aquello que descubre con lo que pueda conocer, y ofrecerle una experiencia que tenga en cuenta los diferentes sentidos de la percepción humana. A partir del patrimonio de un lugar, la interpretación pretende sensibilizar al visitante y ofrecerle las claves fundamentales para descubrir el patrimonio/territorio, de forma que pueda ver, descubrir, explorar, sentir, revivir... Se trata, en definitiva, de promover un conjunto de experiencias que ofrecen al

público un significado y una vivencia.

Hoy en día tenemos el reto de promover unas formas de presentación del patrimonio que se fundamenten en una identificación y segmentación de los públicos, y que ofrezcan lecturas del patrimonio, actividades y servicios culturales adaptados a las diferentes necesidades y demandas de cada uno de los segmentos de visitantes. A partir de un patrimonio determinado, es preciso desarrollar nuevos e innovadores servicios para el consumo cultural, educativo y turístico, que promuevan la motivación, la emoción y la calidad de la experiencia del visitante.

ANIMACIÓN

Un aspecto relevante a destacar es la preocupación cada vez más generalizada por la comunicación del patrimonio y por su uso por parte de diferentes segmentos y colectivos de usuarios. Cabe destacar, como empieza a generalizarse, el concepto de animación en las ciudades históricas y conjuntos patrimoniales, así como la figura profesional del *animador del patrimonio*.

En este concepto de animación englobamos toda una serie de actuaciones que podemos clasificar en cuatro ámbitos fundamentales de actuación, a pesar de que no haya unas fronteras muy precisas entre ellos:

- Animación *educativa*, orientada fundamentalmente hacia los grupos escolares y los estudiantes.
- Animación *cultural*, encaminada a facilitar y promover el desarrollo cultural.
- Animación *social*, que trabaja en la línea de fomentar la participación comunitaria y reforzar la identidad, la integración social y la autoestima de la población local.
- Animación *turística*, con el objetivo fundamental de crear una oferta complementaria para el visitante y de promover una experiencia más participativa.

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL

Cualquier estrategia de promoción local y regional que se sustente en proyectos de desarrollo turístico del patrimonio cultural y natural debe tener como objetivo primordial conseguir una doble efectividad: por un lado la preservación de culturas, monumentos y entornos; por el otro, el desencadenamiento de efectos inducidos en el territorio: crecimiento del sector terciario, creación de empleo, etc.

Un proyecto de estas características debe partir del conocimiento e identificación de los recursos patrimoniales; pero la creación de una oferta turística patrimonial precisa no sólo del conocimiento de los recursos que la sustentan, sino también saber

cuáles son los intereses y motivaciones de turistas y visitantes, y recoger las demandas de la población local.

La atención a los intereses y propuestas de los diversos sectores, sociales, culturales y turísticos, tanto públicos como privados, es indispensable para la puesta en marcha de un producto que precisará de la participación de todos ellos para su posterior gestión y comercialización.

J. P. W.

M. M. A.

STOA, *propuestas culturales y turísticas*

stoa@stoaconsulting.com

1 WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford, Oxford University Press.

2 El concepto de desarrollo sostenible muy pronto se introduce en el debate sobre la gestión del patrimonio cultural. Podemos destacar, por ejemplo, el seminario internacional "Progreso y conservación: economía del patrimonio y desarrollo cultural sostenible", organizado por la Fundación Centro Europeo del Patrimonio, celebrado en Barcelona los días 7 y 8 de Abril de 1992.

3 PARLAMENTO EUROPEO, Doc. A2-0192/88.

4 *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro blanco*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas-Luxemburgo, 1994.

5 *Terra Incognita* es el título de un proyecto transnacional desarrollado entre los años 1997 y 2000 dentro del marco del programa comunitario TERRA. En este proyecto han participado los municipios de Alghero (Cerdeña, Italia) y Peralada (Cataluña, España), las mancomunidades del Prepirineo y Somontano (Aragón, España) y la Comarca del Garraf (Cataluña, España).

Longtemps la culture et l'économie ont vécu de manière séparée, et le monde artistique était des plus réticents pour admettre des arguments économiques. Sans doute certaines œuvres d'art apparaissaient-elles pour satisfaire des besoins précis et acquérir une valeur économique substantielle, telle la peinture du quattrocento. Mais ce qui caractérise le plus souvent les œuvres d'art c'est la perte de toute utilité fonctionnelle, de ces valeurs d'utilité qui servent de base aux économistes. Dans son *Histoire des arts*, Reinach est frappé par le fait que si l'industrie humaine est la fille du besoin, l'art est l'expression des goûts : "L'œuvre d'art diffère par un caractère essentiel des produits de l'activité humaine qui répondent aux exigences immédiates de la vie... (car)... le caractère d'art est surajouté à celui d'utilité. Dans une statue, dans un tableau, l'utilité n'est plus apparente: le caractère d'art est isolé. Cet élément tantôt surajouté, tantôt isolé, est lui-même un produit de l'activité humaine, mais d'une activité parfaitement libre et désintéressée, qui a pour but non de satisfaire une nécessité immédiate mais d'éveiller un sentiment, une émotion vive: l'admiration, le plaisir, la curiosité, parfois la terreur"¹. Selon Reinach, il y a même une dimension sociale sous cet aspect gratuit qui semble relever du luxe ou du jeu dans la mesure où "si on fabrique un outil pour s'en servir soi-même... on le décore pour plaire à ses semblables ou pour provoquer leur approbation"².

Depuis une quinzaine d'années les choses ont bien changé en Europe, et beaucoup voient dans les activités artistiques et culturelles le moyen de créer des emplois et d'assurer le développement de certains territoires, villes artistiques ou terroirs. La meilleure illustration en est le débat qui traverse tous les pays européens sur la nécessité de nouveaux emplois et de nouveaux services: la culture et le patrimoine sont alors évoqués comme d'importants leviers de création de ces nouveaux emplois et nouveaux services pour le plus grand bénéfice des territoires où ils apparaissent. À l'ignorance et à la méfiance a donc succédé un mariage dont il n'est pas sûr qu'il soit aussi prometteur que certains le pensent. Sans doute la vérité est-elle une source de développement. Mais ce n'est pas une panacée et en affichant ici un optimisme béat on risque fort aussi de chasser des logiques culturelles et sociales au profit des seules logiques économiques³.

La culture, levier de développement économique

La culture suscite du développement économique de nombreuses manières: elle ouvre des marchés; elle crée des ressources nécessaires à l'amélioration de la qualité

des produits et donc à leur compétitivité; elle permet une meilleure intégration sociale; elle sert de base d'activité et de croissance pour de nombreux territoires.

La culture crée des marchés en soi car les œuvres d'art sont demandées, quelle que soit la forme de cette consommation: assistance à un spectacle; visite d'un patrimoine, achat d'une œuvre d'art, etc. Autour de ce point de départ, de nombreuses questions vont vite se poser qui orienteront alors les économistes dans des directions différentes: la consommation sera-t-elle directe ou différée dans le temps? Accepte-t-on de supporter un coût économique pour consommer soi-même ou pour faire bénéficier d'autres personnes de cette consommation? Préférera-t-on une consommation in vivo ou acheter des produits en boîte, quitte à perdre alors de leur aura mais à gagner en flexibilité des conditions de consommation?

Certains des marchés ainsi développés sont très importants (la musique enregistrée ou les produits audiovisuels) alors que d'autres sont des plus restreints (la danse et de manière assez générale le spectacle vivant). S'il est toujours difficile de disposer de chiffres viables dans ce domaine compte tenu de ce que les prix ne reflètent pas toujours les coûts, l'évolution des emplois dans les différents secteurs de l'activité culturelle témoigne bien de cette évolution. Mais bien des économistes comme des hommes de la culture interviennent alors pour dire que si ces dépenses culturelles sont assez limitées, elles engendrent par contre un effet multiplicateur important. Ces dépenses s'effectuent souvent au terme de déplacements qui conduisent les personnes à des dépenses en transport, en hôtellerie restauration, etc., pour accompagner leur dépense en culture. Cet argument joue aujourd'hui rôle important pour les défenseurs du développement des territoires par le biais du tourisme culturel: la demande de tourisme culturel serait quasi illimitée aujourd'hui, et elle secréterait de nombreuses cascades de dépenses. Sans doute le château du village ne créera-t-il qu'un ou deux emplois, mais les commerçants qui en vivent en créeront beaucoup plus. Ce raisonnement a connu un grand succès, mais, comme on le verra plus bas, il se heurte à de fortes contraintes.

Une seconde contribution de la culture au développement est liée à son rôle comme vecteur de la créativité⁴. Dans l'économie contemporaine, la concurrence entre biens et services s'effectue autant en terme de qualité que de coût. Cette qualité dépend de la nouveauté des contenus comme des formes, laquelle renvoie souvent à des sources artistiques. Le monde économique demande au monde artistique de la distinction, de la nouveauté, de l'originalité pour créer de nouveaux marchés, acquérir la puissance de signification qui permet de l'emporter sur des concurrents sans imagination. Les activités de création se situent donc au cœur de l'économie contemporaine, et l'on y assiste à l'émergence d'une créativité diffuse à partir de secteurs productifs spécifiques (mode, stylique, audiovisuel) comme de relations de services (accueil, communication, expertise, ingénierie). L'activité artistique y devient

une sorte d'intellectualité appliquée, au terme d'un continuum beaucoup plus que d'une rupture⁵. Ainsi *dessins et modèles de mode* oscillent-ils en permanence entre art et industrie, création et reproduction, et de tout temps les artistes ont inspiré cette mode. Raoul Dufy comme le Bauhaus ont inspiré de nouvelles modes, et un créateur comme Saint Laurent a toujours reconnu l'influence de Mondrian et Braque sur ses propres créations⁶. Quant au stylique, il est "considéré comme une discipline visant à la création d'objets d'environnement, d'œuvres graphiques... à la fois fonctionnels, esthétiques et conformes aux impératifs de la production industrielle"⁷. Facteur de compétitivité des entreprises, il vaut par leur capacité à pouvoir différencier entre les produits et valoriser les marques correspondantes. Les effets économiques de ces activités sont importants. Si on considère le stylique textile, les styliciens se retrouvent à l'origine de la broderie, de la dentelle, de la maille, des imprimés, des tissés, et cela sur les marchés de l'habillement de l'ameublement, des linges de maison, des sièges d'automobiles, etc. Ce développement des activités artistiques au profit de la création conduit à ré-

organiser des institutions culturelles classiques. Des musées se mobilisent pour entrer en synergie avec des réseaux d'entreprise, lesquels considèrent que la conservation des modèles et des produits devient essentielle et cherchent pour cela à explorer leur patrimoine. De manière plus gé-

Les industries de la créativité
sont celles dont le produit
ou le service intègre des
composantes artistiques
ou créatives significatives

nérale, le développement de ces interfaces entre l'art et l'industrie met en avant l'importance de ces industries de la créativité. Le terme est relativement récent, et il est apparu en même temps dans le débat politique (notamment dans le discours politique du gouvernement Blair) et académique⁸. Les industries de la créativité sont celles dont le produit ou le service intègre des composantes artistiques ou créatives significatives. Ces industries sont caractérisées par un certain nombre de traits qui sont, plus ou moins atténués, ceux de la production artistique. La première est l'incertitude de la demande et donc de la valeur reconnue au produit. La seconde est l'importance des coûts non récupérables: si l'activité s'arrête, par exemple du fait de la non-reconnaissance du nouveau produit, toute une série de coûts ne seront pas couverts⁹. La troisième caractéristique est l'association de qualifications artistiques hautement spécifiques et de qualifications plus banales ou génériques. Il en résulte des modes de gestion spécifique qui joueront en général sur la décentralisation et la flexibilité productive. La quatrième caractéristique est l'intérêt que les détenteurs de qualifications artistiques porteront à la nature du produit et le rôle qu'ils entendent jouer dans son élaboration et sa configuration finale. Une dernière caractéristique mérite d'être relevée qui concerne les modes de rémunérations: les détenteurs de qualifications artistiques cherchent à obtenir une part de la valeur ajoutée sous

la forme de droits de propriété intellectuelle ou de partage des profits.

La culture contribue au développement économique en créant de nouvelles qualifications qui bénéficieront aux secteurs de l'économie, et l'Espagne en a donné une bonne illustration avec les écoles-ateliers, beaucoup d'entre elles ayant su réaliser trois objectifs: la rénovation effective du patrimoine; la reproduction des compétences et des savoir-faire; l'amélioration de la qualité des productions dans tous les secteurs de l'économie grâce à la diffusion de tels savoir-faire.

Enfin, les arts sont aujourd'hui utilisés pour stimuler la consommation. Les espaces commerciaux contemporains sont de plus en plus aménagés pour conduire ceux qui y viennent à dépenser le plus possible, qu'il s'agisse de malls, de grands magasins, de bateaux, de casinos, etc. Il s'agit là de véritables cathédrales de la consommation, de lieux enchantés, voire sacrés, aux yeux des consommateurs. Mais pour les attirer, il leur faut renforcer en permanence leur caractère magique¹⁰. La thèse de Weber sur le désenchantement permet de comprendre comment les arts peuvent créer ce caractère enchanteur. Pour Weber, l'économie capitaliste est une économie hautement organisée et rationalisée de telle sorte que toutes ses structures, y compris celles de consommation, finissent par exercer une emprise des plus pesantes sur les personnes qui y vivent. La recherche de rationalisation conduit à une société aride et formalisée qu'il convient donc de rendre plus agréable en la ré-enchantant. Il faut y introduire des magiciens, des rêves et de la fantaisie, ce qu'exprime Campbell dans son ouvrage sur les formes modernes de la consommation, *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumption*¹¹. Les lieux de consommation doivent être sacrés, et l'aménagement du Bon Marché à Paris à la fin du XIX^e siècle traduit cette volonté. La description qui en est donné par Rosalind Williams¹² montre comment les formes et le décor du magasin ont été arrêtés pour créer une osmose entre le lieu d'écoulement des marchandises auprès des chalands et un univers de prestige, de féerie, de romance. On retrouve aujourd'hui des motivations de ce type dans l'aménagement des hôtels-casinos de Las Vegas, lesquels ne sont en fait que des espaces de consommation. Mais, bien entendu, ces efforts d'enchantement sont eux aussi soumis à rationalisation, de telle sorte qu'il faut continuellement recommencer à imaginer comment donner de la féerie à ces espaces. On le fait en y créant des expositions, en y personnalisant les décors, en y déroulant des spectacles. Les artistes sont profondément intégrés à de tels mouvements, ils sont les acteurs du réenchantement de la consommation et mobilisés comme tels, même si les choses leur sont présentées de manière quelque peu différente.

Les arts contribuent aussi au développement social, sans que l'on doive d'ailleurs pousser la distinction entre ces deux formes économique et sociale du développement. Mais là encore il convient d'être prudent, le rôle de la culture oscillant en permanence entre la volonté de rendre les individus acteurs de leur propre destin et ce-

Ile de les associer les uns aux autres à travers des valeurs qu'ils partageront en commun. Ce discours qui relève souvent de la bienfaisance ne manque pourtant pas de créer des ambiguïtés, et on pourrait fort bien lui opposer une toute autre interprétation: l'art peut donner lieu à manipulation et sa vocation à servir de ciment social ne va pas nécessairement dans le sens d'une intégration "démocratique".

Si l'on s'en tient à une approche plus centrée sur les individus, on peut voir dans les activités artistiques le moyen de renforcer des identités, de redonner confiance à des personnes en marge de la société en leur donnant le moyen de s'exprimer, de s'associer à des créations collectives ou de créer eux-mêmes. Ses illustrations sont variées et l'on en signalera trois, fort différents les uns des autres. La première cherche à reconstituer des identités et des places permettant aux individus qui les assumeront de porter un regard plus riche sur leur environnement immédiat. À Cork, l'expérience Cavern a permis aux jeunes de mettre au point des produits audiovisuels sur "eux-mêmes" et de leur renvoyer ainsi une image plus positive que celles qu'ils voient sur les écrans de cinémas ou de télévisions et qui contribuent à les dévaloriser¹³. Devenant les propres auteurs de la vision donnée d'eux-mêmes, ils sont conduits à poser un autre regard sur leur environnement économique et social, à en discerner ses spécificités et richesses et à en devenir aussi des acteurs à part entière. Ces actions ne visent pas seulement les jeunes, mais s'étendent aux adultes comme en témoignent un certain nombre de programmes d'insertion pour les chômeurs de longue durée, via des activités de type culturel¹⁴. La seconde cherche à situer les individus, surtout des jeunes, dans l'histoire de leur territoire et de leur société. À Bologne, la municipalité est confrontée à un important problème de contestation, d'identification et d'intégration des jeunes. Faute de pouvoir s'appuyer sur des mécanismes traditionnels plus ou moins reliés au système classique de marché de l'emploi, la municipalité décide de multiplier les lieux et moyens de création de petites entreprises à vocation culturelle par les jeunes. Cela rompt avec la politique culturelle de la municipalité: les autorités municipales avaient jusqu'alors organisé leur politique culturelle à partir du potentiel touristique et donc d'une réponse à une demande "exogène". À partir du début des années quatre-vingt, la municipalité a une politique culturelle qui vise à la fois à développer des capacités d'offre, d'identification et de consommation plus locales¹⁵. La troisième démarche cherche à ouvrir aux individus des espaces où leur créativité peut s'exprimer, espaces absents d'une économie de marché qui valorise les seules compétences acquises. À Marseille, Friche Belle de Mai est un équipement culturel original appuyé sur des contiguïtés géographiques pour développer des pratiques et cultures de création¹⁶. Son principe de base est de placer les artistes, et plus généralement les professions artistiques, au cœur d'un système permettant à la fois de produire des œuvres et de croiser des publics¹⁷. Peu à peu, Friche Belle de Mai prolonge ses activités en allant dans le milieu urbain et en y multipliant via ses réseaux associatifs des lieux d'échange et de création. Les activités de type artistique ne sont pas les seules à pouvoir engendrer ces processus,

mais elles y tiennent un rôle de levier puissant parce qu'elles diffusent des symboles et des mécanismes de communication toujours repris, quel que soit le champ d'activité considéré. Ainsi se forment au profit des personnes visées et rencontrées dans leur environnement quotidien les itinéraires qui permettent l'accès au travail salarié ou au mainstream, sans que les effets en soient toujours garantis. En devenant ainsi acteur de son propre destin, l'individu contribue à l'émergence de cultures de l'ailéatoire qui diffusent des compétences créatives.

En associant de manière étroite développement économique et développement social, la culture devient un atout du développement des territoires, et là encore ce lien prend différentes dimensions. Les activités de rénovation du patrimoine se situent ici au premier plan, mais des festivals peuvent conduire au même résultat. Bien des villes qui ont connu de graves crises de reconversion ont utilisé le développement d'activités culturelles comme signe de leur volonté de redéveloppement et de mieux intégrer des communautés aux cultures variées. Pour ses habitants, c'est le moyen de reprendre confiance dans les perspectives de développement et de vie communautaire de l'endroit où ils vivent, une incitation à développer de nouveaux projets et un frein à l'exode de leurs jeunes. Pour ceux qui vivent en dehors, c'est un signe de la capacité de ce territoire à reprendre confiance, à s'inscrire de manière positive dans une économie globale et à organiser sur son territoire de meilleures qualités de vie. Deux ressorts possibles sont à la base de cette valeur de développement: la rénovation de certains quartiers des villes, en espérant que ces opérations au départ publiques et portant sur des monuments souvent emblématiques seront relayées par des personnes privées propriétaires d'un patrimoine vernaculaire; l'instillation d'activités culturelles qui feront du territoire un creuset de développement. Un exemple spectaculaire mais trop récent pour pouvoir en retirer des conclusions fortes est la création du musée Guggenheim de Bilbao, au point que l'on a pu parler d'effet Guggenheim. L'arrivée de la construction de Frank Gehry a incontestablement changé l'image de Bilbao, comme en témoigne le million de visiteurs annuels qui remplace la poignée antérieure, le lancement d'autres projets culturels (Bilborock), l'ouverture d'ateliers et de galeries.

À l'opposé de ces stratégies spectaculaires qui conduisent souvent à vider des quartiers existants de leurs activités et populations traditionnelles, on trouve un mode de recomposition territoriale plus discret, la friche culturelle.

Le terme de friche caractérise des espaces vidés de leurs activités économiques passées, en général industrielles. Les friches culturelles caractérisent de tels espaces dès lors qu'ils sont consacrés à l'accueil et la mise en relations d'activités culturelles en vue d'en faire des pôles de développement pour un quartier, une communauté, une ville. Elles se retrouvent donc à l'interface d'une double considération¹⁹: réanimer des espaces locaux laissés pur compte et dont la dégradation progressive rejaillit

alors sur son environnement; tenir compte des synergies requises par la mise en œuvre des produits culturels. Cet investissement culturel des friches industrielles se fait au départ sous le coup de la contrainte beaucoup plus que sous celui d'un projet culturel délibéré. À la recherche d'espaces, des artistes s'installent dans des friches industrielles qui présentent d'abord l'avantage d'offrir des surfaces souvent considérables à des prix très faibles voire nuls quand l'occupation se situe aux limites de l'informel. Comme ces friches se situent souvent dans des espaces marginaux, interstitiels ou périphériques, ceux qui les animent sont immédiatement confrontés aux problèmes économiques et sociaux suscités par le non-développement: inactivité, exclusion, crise d'identité. Des projets qui au départ pouvaient n'avoir qu'un sens immobilier seront donc associés de plus en plus à des projets collectifs de redéveloppement culturel social et économique, lesquels déteindront sur la production artistique. L'expression de lieux intermédiaires sera alors réutilisée (elle l'était déjà pour d'autres institutions), traduisant alors le caractère hybride de lieux partagés entre création et public, activités sociales et production de valeur ajoutée. Ainsi, selon les termes mêmes de ceux qui l'ont créé et animé, la friche "permet une quête de nouveaux espaces de création; oblige à maîtriser et dompter une architecture afin d'atteindre des conditions minimales de fonctionnement; traduit une revendication d'indépendance vis à vis du champ institutionnel; répond au désir d'investir de nouveaux champs artistiques en assumant une part de risque; exprime une volonté de conquérir des publics qui n'ont souvent aucune pratique culturelle institutionnelle"²⁰. La friche ne peut manquer d'intéresser les élus locaux comme les urbanistes à la recherche de nouveaux équipements urbains signifiants. Ils le font d'autant plus volontiers que l'image de la culture est toujours revalorisation et qu'elle fait même miroiter les ressources du tourisme dit culturel au-delà des services qu'elle peut apporter aux communautés locales. Ce faisant, le bateau devient surchargé et de nombreuses valorisations sont attendues de telles friches, suscitant des conflits entre les valeurs de ceux qui les animent et celles de ceux qui entendent les utiliser, ou même les instrumentaliser.

Le terme de friche caractérise des espaces vidés de leurs activités économiques passées, en général industrielles

Installées dans des usines, des entrepôts, des gares, des silos, etc., les friches culturelles commenceront par rendre le lieu fonctionnel pour y accueillir des ateliers et des spectacles, mais elle ne pourront et ne devront en aucun cas y effacer la mémoire d'organisations sociales: "La friche possède donc la charge émotionnelle et symbolique forte d'un lieu marqué par le travail des corps et des machines, la production industrielle, dont il ne reste que des traces. La souffrance physique, l'aliénation par le

travail, la soumission à la chaîne, à un dur labeur sont inséparables du bâtiment²¹. Le retour du public sur ces lieux en sera rendu plus difficile, mais tout l'effort des artistes sera d'y montrer une suite respectueuse de leur identité passée mais cherchant aussi à la redéployer vers l'avenir. Cela est loin d'être aisé pour des artistes qui s'y installent souvent contraints, faute de disposer d'espaces mieux disposés ou plus économiques. L'expérience montre pourtant qu'ils sont très sensibles à ces charges symboliques: *Ars Longa*, association parisienne installée dans un premier temps dans un ancien atelier de confection, s'est développée dans un garage, puis dans les locaux de l' "Union Fraternelle des Métallurgistes" désertés par la C.G.T. depuis cinq ans. Ces espaces permettent en tout cas de résoudre l'un des problèmes les plus difficiles de la vie des artistes: l'obtention d'un local en location est souvent inabordable pour un artiste.

L'activité culturelle y est donc à la fois une activité de création et de diffusion, d'échange et de synthèse, ce qui permet la continuité de la production artistique, de la création à la valorisation. On verra même certaines friches mettre en place une radio, un journal, un site Internet, autant d'opportunités d'accompagnement et de valorisation des projets artistiques. En outre, elles contribueront à dépasser les frontières entre amateurs et professionnels, entre artistes et publics. Enfin, en faisant coexister des personnes et des disciplines différentes la friche recompose le territoire urbain. Lieu de vie, de rencontre, de sociabilité, la friche produit un capital social qu'elle pourra mobiliser au profit d'actions d'insertion ou de réinsertion sociale. En travaillant avec des institutions scolaires ou des associations de chômeurs, les friches peuvent enrichir leurs actions et se prévenir contre les risques de bureaucraties. C'est là que peut se dissoudre le stéréotype stigmatisant de la marginalité pour laisser apparaître des jeunes qui tentent de charger leur situation de précarité d'un sens positif dans des espaces sociaux où se développent des sociabilités en réseaux, des pratiques, et des modes de vie fondés sur une alternative culturelle et économique. Mais les leviers seront différents: renforcer créativité de jeunes artistes locaux, conserver et animer le patrimoine du quartier, produire du lien social. Mais leur action les expose aussi à des problèmes: risque d'instrumentalisation ou au contraire méfiance des partenaires institutionnels; une contrainte de résultat qui peut devenir importante dans le temps; une gestion tendue; l'absence de compétences qui conduit à rechercher l'appartenance à des réseaux.

Des travaux récents ont souligné le rôle des activités artistiques et de leur contiguïté en matière de développement local. Pour cela ils attirent l'attention sur l'émergence de districts culturels. Ces districts sont variés. Les uns sont créés de manière spontanée par les agents eux-mêmes: artisans d'art, artistes, éditeurs, producteurs, etc, alors que d'autres le sont volontairement à partir d'initiatives politiques. Les uns ne bénéficient d'aucune protection alors que les autres vont bénéficier d'un label ou d'une appellation contrôlée qui agira comme un droit de propriété intellectuel avec sa dou-

ble dimension: encourager des innovations mais créer des rentes au profit des producteurs. Les uns échappent à toute contrainte de localisation par la demande (édition, artisanat d'art, stylique) alors que les autres restent contraints par une telle localisation.

Le premier type de district culturel est sécrété au terme d'opérations lentes de regroupements géographiques et d'organisation de cette contiguïté. On peut difficilement trouver une meilleure illustration de ce district "culturel - industriel" que celle d'Hollywood, encore que celui plus récent de Babelsberg présenterait lui aussi un grand intérêt²².

Un autre type de district est lié à la reconnaissance légale de la spécificité des produits culturels et de l'environnement qui concourt à leur mise en place. En consacrant par le droit une reconnaissance légale à certains produits locaux (textiles, meubles, produits agricoles ou viticoles), les autorités publiques confèrent de véritables droits de propriété non éloignés des droits de propriété intellectuelle, et qui permettent alors d'afficher la valeur d'un territoire et d'en faire bénéficier ses productions. Une bonne illustration de ce développement est celui de l'usage des "appellations d'origine contrôlée". On la confère avec la protection légale correspondant à des territoires qui produisent un bien spécifique ancré dans ses savoir-faire et savoir-vivre.

Les derniers districts, plus classiques, correspondent à l'aménagement de véritables districts patrimoniaux ou muséaux en réponse à une forte demande. Il s'agit là de créations autant que de ressources héritées: il existe souvent au départ un patrimoine important lié à l'existence d'un monument phare ou d'un quartier présentant des qualités patrimoniales exceptionnelles. L'élément volontariste intervient ici au niveau des travaux de rénovation entrepris par des collectivités publiques mais aussi à l'organisation de secteurs sauvegardés, de périmètres de rénovation, de zones d'aménagement, de rues piétonnières, etc. Les effets recherchés en termes de tourisme culturel y sont souvent atteints mais à des coûts élevés en termes de modification des populations, de destruction d'une partie des activités traditionnelles, de spéculation foncière, etc. Dans le temps, ces évolutions ont conduit à reconsidérer ces choix et en liaison avec les populations locales à mettre l'accent sur des patrimoines souvent moins prestigieux mais mieux insérés dans la vie économique locale. Aussi le développement du tourisme culturel s'est-il accompagné ici de dynamiques intéressantes. En France, on a ainsi vu se succéder puis coexister ces deux formes d'organisation de districts patrimoniaux: en 1962 et à l'initiative d'André Malraux les secteurs sauvegardés à la vocation monumentale évidente; en 1983, les Zones de Protection du Patrimoine Architectural, Urbain et Paysager, à la dimension sociale non moins évidente.

Illusions et relativisations: pour une approche mesurée

Le rôle positif de la culture pour le développement est donc peu contestable, et nombreuses en sont les facettes. Mais il serait erroné de voir dans la culture une panacée comme beaucoup de discours excessifs le laissent penser, et cela pour trois raisons²³.

En premier lieu, on assiste aujourd'hui à une surestimation fréquente des retombées attendues de la culture, notamment face au processus du tourisme culturel. Vivant de démarches marketing, les opérateurs touristiques trouvent dans le tourisme culturel le moyen de relever l'intérêt de consommateurs potentiels lassés des autres formes de tourisme. Considéré du point de vue des arts, et mis à part le discours convenu sur le tourisme facteur d'échange et de compréhension culturelle entre les peuples, que peut-on en retirer aujourd'hui?

Un premier débat porte sur la nature de ces nouveaux flux de visiteurs ou d'usagers de la culture: traduisent-ils une demande expresse ou des comportements occasionnels, lesquels peuvent alors être soumis à manipulations et effets de mode ? Une étude sur le tourisme culturel en a mis en évidence trois types de personnes²⁴⁻²⁵. Les *spécialistes* fondent leur pratique touristique sur une motivation directement culturelle et ils représentent 10 à 15 % des pratiques recensées. Les touristes *motivés* ne voyagent pas pour de raisons culturelles, mais acceptent de modifier de manière significative leurs déplacements pour accéder à des pratiques culturelles, et ils représentent de 30 à 40 % en termes de visites recensées. Enfin, les touristes *occasionnels* sont des vacanciers qui, à l'occasion de leur séjour, développent des pratiques culturelles irrégulières, en-général, dans un espace qui ne dépasse pas leur lieu de villégiature de plus de 50 kilomètres, et ils représentent de 45 à 60 % des visites recensées²⁶. Les occasionnels n'expriment pas tant une demande culturelle que le fait d'y être poussé par des effets de mode ou sous l'influence d'autres donneurs d'ordre. Il peut en résulter une dénaturation de la demande culturelle, dans la mesure où les véritables instigateurs seront des acteurs locaux cherchant à remplir leurs restaurants ou leurs hôtels plutôt que les usagers locaux eux-mêmes.

Un second débat porte sur les effets négatifs de ce développement à long terme. La hausse des prix à laquelle le développement du tourisme culturel conduit peut induire des spéculations foncières et des déplacements non souhaitables de la population: certains quartiers anciens sont ainsi recomposés au détriment de leurs métiers d'art et de leur atmosphère, tout le monde étant perdant à long terme. Dans une logique marketing, la substitution de sites ou de touristes "plus" rentables au détriment d'autres types de sites ou de touristes peut conduire à une privatisation des espaces artistiques, à la sélectivité dans leur accès et au gaspillage des investissements. Enfin, à partir du moment où le nombre de touristes accueillis est

excessif, le site peut faire l'objet de dégradations irréversibles, problème dit de la capacité de charge. Cette capacité est définie par le nombre de touristes le plus élevé que le site peut recevoir sans que la qualité de leur visite ne soit amoindrie, l'intégrité du site altérée, la qualité de vie des résidents affectée. Mais les pratiques des touristes comptent en fait autant que leur nombre, ce qui complique la définition de cette capacité de charge²⁷.

Mais la véritable question est de savoir si ces pratiques ne s'effectuent pas au détriment d'autres pratiques, à commencer par celles des résidents locaux. De plus en plus, les lieux artistiques sont ceux qui permettent la rencontre de la communauté. Ils servent en quelque sorte d'espace public à une époque où le jardin municipal, l'église ou le marché en sont de moins en moins. Or ces demandes potentielles des populations locales peuvent ne pas correspondre à celles de la maximisation des flux touristiques. Qu'il s'agisse des conditions d'accès, d'entrée, de la signalétique, de l'organisation intérieure des espaces, des activités qui s'y réalisent, on assiste ici à des conflits croissants. La question se pose de savoir s'il ne faut pas aujourd'hui arbitrer entre des demandes qui ne sont guère compatibles et à cet égard quel est l'intérêt à long terme de la communauté.

De plus en plus, les lieux artistiques sont ceux qui permettent la rencontre de la communauté

En second lieu, la culture peut créer des effets de segmentation et de gentrification qui vont à l'encontre des vertus d'intégration sociale prêtées un peu trop rapidement à la culture. Considérons à titre d'illustration les rénovations du patrimoine souvent présentées comme de nature à changer le cadre urbain au profit de ses habitants.

Une illustration de ces stratégies nous est donnée par Temple Bar, quartier de Dublin qui avait fait l'objet d'une importante dégradation au cours des années soixante-dix, généralement à partir d'abandons fonciers. Aussi les pouvoirs publics ont-ils décidé en 1991 de redévelopper ce quartier en faisant un "quartier culturel". Parmi les activités culturelles envisagées, on relevait des ateliers pour artistes, des équipements musicaux, des galeries d'exposition, les archives photographiques nationales, un centre d'activités cinématographiques, des lieux d'accueil pour les arts appliqués, un théâtre et un centre d'interprétation patrimonial. Les bénéfices recherchés n'étaient pas seulement de type foncier ou urbain: on escomptait de cette contiguïté entre activités culturelles variées l'émergence de nouvelles activités²⁸⁻²⁹. Douze importants projets ont ainsi été réalisés, suscitant la création d'environ 500 emplois culturels plein temps, mais aussi 1500 emplois non culturels du fait de l'arrivée d'autres activités. Mais cette stratégie peut aussi être débattue car elle a suscité la

spéculation foncière et entraîné le transfert des populations et métiers.

Au cours de ces dernières années les opérations de rénovation urbaine à base culturelle ou artistique ont donné lieu à un débat sur ses objectifs: faut-il monumentaliser la ville ou recréer une communauté favorable au développement local? Beaucoup d'initiatives sont parties de l'existence de monuments pour en étendre l'impact sur la ville, d'abord en définissant des périmètres de protection puis en recherchant à l'intérieur de tels périmètres à planifier le développement de la ville. Les résultats sont quasi automatiques: spéculation foncière et gentrification, perte des activités traditionnelles, réorganisation de l'espace urbain au profit de touristes et au détriment des habitants. Or cette monumentalisation de la ville n'est pas la seule perspective possible si on part des besoins des habitants que l'on entend laisser sur place. Certains thèmes seront présents, tels la réfection des réseaux, ou le maintien de petites activités économiques, artisanales ou non. Les monuments ne sont plus la référence mais le levier, et la beauté de la ville est considérée autant du point de vue de ses résidents que de celui des touristes.

Mais cette remise en cause des effets attendus de la culture peut encore aller plus loin. Les équipements culturels, tels les maisons de la culture les musées, etc., seront donc présentés comme catalyseurs de références, espaces des nouveaux liens recherchés. Or une chose est de constater ces initiatives, autre chose serait d'y voir des recettes. Peut-on penser que l'utilisation d'équipements culturels ou patrimoniaux saura dépasser les effets des dysfonctionnements engendrés par les autres équipements censés contribuer à l'intégration, tels ceux de formation et d'emploi. Il existe ici deux types de mécanismes d'intégration au moins, mais que se passe-t-il alors si ces deux ressorts intégration ne fonctionnent pas à l'unisson ? On peut concevoir une intégration sociale sans intégration culturelle. C'est le cas où l'absence du chômage peut s'accompagner du maintien d'inégalités, notamment en matière culturelle. La situation opposée est celle de cas où coexistent absence d'intégration sociale et forte intégration culturelle. Les équipements culturels et patrimoniaux fonctionneraient en quelque sorte à l'inverse du marché. Une telle situation est explosive: les aspirations à l'égalité finissent par être démenties, la "banlieue" se transforme en "ghetto", les "classes travailleuses" en "classes dangereuses", l'égalité du dedans en coupure du dehors.

Considérons à titre de symptôme l'évolution des graffitis et la signification prise par les tags. Au départ ces graffitis sont des graffitis de contenu: ils délivrent un message explicite quant aux ruptures politiques ou idéologiques à entreprendre. Puis ils deviennent des graffitis de détournement: sur des affiches publicitaires, ils apparaissent comme des signes de contestation des rêves, de dénonciation des illusions. Aujourd'hui, les tags sont des hiéroglyphes urbains qui entendent faire savoir que l'on existe. Il ne s'agit pas d'une demande d'avantages matériels, mais d'une de-

mande de place, demande à laquelle les institutions ne peuvent d'ailleurs pas répondre. D'où que ces graffitis portent prioritairement sur les équipements de transport, de police et de formation. On est en présence d'une marquerie généralisée qui permet à chacun de s'affirmer de manière contradictoire.

X.G.

Université de Paris I - Sorbonne

1 Reinach S. (1924). *Apollo : Histoire générale des arts plastiques*, Paris, Hachette, pp.1-2.

2 Idem, p.2.

3 Greffe, X. (2002). *Arts et artistes au miroir de l'économie*, Paris, UNESCO.

4 Greffe X (2000). *L'emploi culturel à l'âge du numérique*, Paris, Anthropros.

5 Bernié-Boissard C., Dreyfuss L. & Nicolas-Le Strat P. (1999). *Ville et emploi culturel, Le travail créatif-intellectuel dans les agglomérations de Nîmes et Montpellier*, Université Paul Valéry, ARPES, p. 96.

6 Waquet D. & Laporte M. (1999). *La Mode*, Paris. PUF, Collection Que sais-je?, N°3426, p. 37.

7 Ministère de la culture (1998). *Les designers textile et surface*, Paris, Département des Études et de la Prospective, p.17.

8 Caves, R. (2000). *Creative Industries : Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, Mass. ,Harvard University Press.

9 Cette propriété est souvent assimilée à l'importance relative des coûts fixes, à ceci près que les coûts fixes peuvent très bien être récupérés.

10 Ritzer G. (1999). *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, London, Sage, p. 8.

11 Campbell C. (1989). *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumption*, Oxford, Blackwell, p. 153.

12 Williams R. (1982). *Dream Worlds: Mass Consumption in Late Nineteenth-Century France*, Berkeley, University of California Press, pp.70-71.

13 Mac Donell, V. & X. Greffe (1995). *Local development and cultural Industries*, European Commission, DG V, Working Paper, pp. 25-6.

14 À Blyth (Royaume-Uni), des trajectoires de réinsertion de chômeurs de longue durée ont été organisées autour de la possibilité pour ces derniers de participer à des activités de préparation d'un spectacle théâtral pour qu'ils puissent ainsi développer leur confiance en soi, leur motivation et leur esprit d'initiative.

15 Mac Donell, V. & X. Greffe (1995), *Local development and cultural Industries*, ouvrage cité, pp. 27-8.

16 Roulleau-Berger L. (1999), *Le travail en friche : les mondes de la petite production urbaine*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.

17 Les artistes y sont en résidence et peuvent échanger entre eux leurs pratiques, plus larges que celles traditionnellement mobilisées par des spectacles artistiques ou culturels.

18 "Guggenheim, Bilbao and the Hot Banana", Financial Times, September 4th, 2001, p. 11.

19 Citons quelques friches partenaires du réseau européen Trans Halles Ateneu Popular Nou Barris (Espagne), Beat Initiative (Royaume-Uni), Bloom (Italie), CC Lamprana (Croatie), Confort Moderne (France), De Effenaar (Pays-Bas), Emmetrop (France), Free Culture (Russie), Friche la Belle de Mai (France), Halles de Schaerbeek (Belgique), Kaapelitehdas (Finlande), Kultur Fabrik (Luxembourg), La Laiterie (France), Lugar Común (Espagne), Clube Portugues de Artes e Ideias (Portugal), Mains d'œuvres (France), Metelkova (Slovénie), Moritzbastei (Allemagne), Multihus Tobaksfabrikken (Danemark), Pekarna Magdalenske UFA-

Fabrik (Allemagne), WUK (Autriche).

20 cf. Friches industrielles, lieux culturels, Actes du colloque organisé les 18 et 19 mai 1993 à La Laiterie à Strasbourg, cf. sources bibliographiques.

21 Chauvin, M.(2000). *Les friches culturelles, Mémoire de troisième cycle*, Université de Paris I p. 7.

22 A la fois très ancien et "recréé" récemment, Babelsberg près de Berlin offre un exemple de ce que souhaite être un district culturel sur la base d'initiatives en grande majorité privées.

23 Greffe X, (1999), *La gestion du patrimoine culturel*, Paris : Economica-Anthropos.

24 Origet du Cluzeau Cl. (1998). *Le tourisme culturel*, Paris : PUF, Que sais-je ? N°3389, p.14-15.

25 Amirou R. (1995). *Imaginaire touristique et sociabilité du voyage*, Paris, Presses Universitaires de France.

26 Observatoire National du Tourisme (1998). *La fréquentation des lieux culturels et non culturels en France métropolitaine en 1991 et 1996*, Paris, Analyses et perspectives du tourisme, N°51.

27 C'est le problème dit de Lascaux pour lequel la solution trouvée fut de créer une grotte artificielle et à l'identique. En fonction des sites, d'autres solutions doivent ou peuvent être retenues.

28. A partir de 1990, un programme d'investissements en environnement urbain avait pu être entrepris et conduit à terme dans de bonnes conditions, en liaison avec l'arrivée de nouvelles entreprises et une véritable réanimation du quartier: réhabilitation d'une trentaine de sites industriels, repavement des rues, renforcement de l'éclairage urbain, aménagement d'un nouveau mobilier urbain, mesures de sécurité et de salubrité. Aux 120 millions d'euros d'origine communautaire et public se sont ajoutés environ 70 millions d'euros de la part du secteur privé.

29. A. Munnelly (1997). "The Temple Bar Experience: Innovative Ways of Creating Employment in the cultural Sector", dans C.Bodo, ed., *New Frontiers for Employment in Europe*, Roma : Circle Publications N°9, 73-74.

In memoriam

MI EXPERIENCIA AL FRENTE DE LA GALERÍA DEL MUSEO CRUZ HERRERA

Manuel Alés Gómez

Me piden que cuente mi experiencia al frente de la Galería del Museo Cruz Herrera, una galería municipal situada en la Línea de la Concepción. No pretendo sentar cátedra con mi relato, sólo hago una declaración de principios de mi gestión, subrayando algunos puntos o matices que sí, creo, son fundamentales o debería n serlo.

En el mes de marzo de 2000, se celebró el once aniversario de la galería. No es muy corriente que durante ese tiempo, una galería municipal en un pueblo tan desprestigiado como La Línea, venga funcionando con absoluta regularidad, habiendo celebrado hasta el mes de octubre de 2000, 146 exposiciones.

El acierto de esta bonita historia, fue del concejal de cultura del año 89, Fernando Aragón, que pensó que había que remodelar la galería del Museo Cruz Herrera, galería que fue un destino desde su concepción, y no me refiero sólo a la programación (se le daba la sala al primero que la pedía), sino arquitectónicamente, pero no lo hizo solo, sino que reunió a una serie de pintores locales y personas que, en principio, estaban interesadas por el arte, ése era mi caso, nunca fui pintor pero sí fui siempre un gran amante del arte. No tengo absolutamente ninguna frustración por no pintar, pero sí me considero un afortunado al tener la capacidad de disfrutar del arte y de tantas otras cosas.



Nos planteó la remodelación que quería acometer en la sala y nos propuso que le lleváramos sugerencias. Y así fue. Una vez acometida la remodelación de la misma, se eligió una junta Gestora para llevar la programación. A partir de ese momento

fui elegido como responsable de esa programación. Así empezó todo.

El acierto de este principio fue la honestidad del delegado de cultura de admitir sin ningún problema, su desconocimiento sobre la materia. En política ocurre la mayoría de las veces que las personas con una trayectoria profesional, vocacional, etc., muy específica, se ven de pronto, al gobernar, como responsables de áreas con tantos fines que, evidentemente, no pueden dominarlo todo, ni ser especialistas en distintas materias, etc.

Esto es más difícil que se produzca en un Ayuntamiento pequeño que, evidentemente, no cuenta, con ese tipo de infraestructura.

En estos casos, creo que la actitud más honesta es reconocer la ignorancia que se tenga del tema y saber rodearse del equipo de gente adecuada, implicándolos e ilusionándolos para que gestionen esa parcela, a partir de ahí lo único que tiene que hacer el político es proporcionarle los medios necesarios para la gestión, medios que deben ir aumentando a medida que la gestión se va superando. He de decir que no siempre ocurre y es un error.

Recuerdo la noche que se inauguró la nueva galería, 19 de marzo del 89, con la exposición *El desnudo en la obra de Cruz Herrera*. Fue una noche espléndida, la sola estaba de bote en bote, todo el mundo nos felicitaba, etc., pero aquella noche no dormí, literalmente hablando. De pronto y cuando, después de toda la euforia del éxito de la noche me acuesto me asalta la pregunta y ¿quién expondrá después de Cruz Herrera? Había aceptado el compromiso de llevar la sala y no tenía ni idea de quién podría venir después. Mi relación por aquel entonces con el arte era muy íntima, no tenía amigos artistas y, por supuesto, no me movía en el mundo del arte, sólo disfrutaba con la contemplación de las exposiciones que veía siempre que tenía oportunidad y de mis libros y catálogos de arte, que tan fundamentales han sido y son en mi vida.

Funcionamiento de una galería municipal

Yo creo que una galería municipal, siempre hablo de una galería municipal en un pueblo como La Línea o similar, no me refiero a ninguna capital de provincias o pueblos grandes donde, quizás, haya varios espacios institucionales y/o privados, no debe especializarse en ningún tipo de propuestas, su programación debe ser variedad y lo que debe primar tiene que ser la calidad. Su objetivo tiene que ser didáctico eminentemente, por eso la campaña de promoción del evento debe estar muy bien organizada, debe llegar la información a sitios muy estratégicos: colegios, institutos, escuelas de formación, etc.

Es una pena, y pongo por ejemplo La Línea, que no se esté aprovechando las reite-

radas oportunidades que la galería está ofreciendo y que servirían para contemplar la asignatura de arte que se da en todos estos centros educativos. Aquí se han podido ver exposiciones de artistas que ya forman parte de la historia del arte actual, incluso de departir con él, que siempre vienen a las inauguraciones. ¡Qué envidia y alegría he sentido cuando he visto en la Fundación Juan March de Madrid a estudiantes de básica tomando notas de una exposición de Richard Diebenkorn, nada menos! Y es que las matemáticas, la física, la literatura, etc., pueden ser odiosas o apasionantes dependiendo de la pasión que ponga el profesor que nos la enseñe.

Nunca sabremos si el amor al arte o la sensibilidad por todo aquello que consideramos bello: pintura, escultura, música, un paisaje, el mar, etc., nos viene dado genéticamente o es producto de una educación. Por si acaso y pensando que en el mejor de los casos, esté latente, tenemos la obligación de potenciar, alimentar y despertar el interés por las artes plásticas al igual que por los deportes y otras actividades, porque es lo que nos convertirá en seres libres y con criterio. Todas las actividades culturales municipales deberían cumplir esa misión. Pero para conseguir este objetivo, no es necesario solamente que se lo proponga la institución con una buena programación, es absolutamente necesario la colaboración y concienciación de la comunidad educativa de esa ciudad.

Un programa completo sobre artes plásticas no es sólo aquél que lo forma una excelente relación de artistas

Siento mucha envidia, también, cuando leo las actividades tan variadas y atractivas que organiza la Fundació "la Caixa" de Barcelona, para acercar el museo al niño. Y es que la institución no debe contentarse con tener una sala de exposiciones y tener, en el mejor de los casos, una programación excelente, el programa debe ser más amplio: debe procurar que los ciudadanos de ese municipio pasen por la galería, para que las exposiciones, en principio, dejen de ser actividades elitistas que, por otra parte, siempre lo serán pero que sea por decisión propia; que los estudiantes, según sus niveles, hagan estudios serios, comparativos, reflexivos, analíticos... sobre el arte actual o sobre la obra de un determinado artista, que la población infantil tenga los talleres lo suficientemente motivadores para que, mediante el juego y la manipulación, se acerquen al arte actual y a los espacios (museos, galerías, etc.). Crear el ciclo completo, no se le puede hablar a un niño de fútbol si no tiene un campo para poder practicarlo.

Un programa completo sobre artes plásticas no es sólo aquél que lo forma una excelente relación de artistas. Se debe hacer una programación paralela de formación teórica. Estas se pueden concretar en forma de cursos, conferencias, mesas redondas, etc.

En La línea, el Patronato Municipal de Artes Plásticas, estuvo organizando durante dos años consecutivos (1993-94) los "Encuentros con el arte en otoño", donde participaron destacadas personalidades del panorama artístico español: Tomás Lloréns, Juan Manuel Bonet, Norberto Dotor, Guillermo Pérez Villalta, Chema Cobo, José Francisco Ivars, etc. Resultaron de lo más interesante y tuvieron un gran éxito de asistencia. Razones económicas y, sobre todo, poco interés en aquel momento, hicieron que no se repitieran los encuentros. Recuerdo que, posteriormente, quisimos encuadrarlo como una extensión dentro de los Cursos de Verano de San Roque para que se celebrara en La Línea, pero nos dijeron que no era posible.

Es un aspecto fundamental que donde se lleve un buen programa de exposiciones no se debe olvidar.

Relación de la institución con los artistas locales

Cuando un ayuntamiento decide darle contenido a un espacio expositivo tiene que tener muy claro qué es lo que quiere porque, decididamente, no se puede tener una galería de calidad y dársela al primero que la pida. Hay que ser selectivo e intentar conseguir que ese espacio sea respetado y deseado por los artistas. Por otra parte, sería muy pobre la imagen que daríamos con una programación en base a artistas locales continuamente.

Tuvimos muy claro desde el principio, bueno a los pocos meses, lo que pretendíamos con la galería. Fuimos muy criticados por los "artistas locales", entonces decidimos celebrar una vez al año un "Encuentro de pintores linenses", más tarde nos abrimos a residentes en el Campo de Gibraltar, donde absolutamente todos los que quisieron participar, verían su cuadro colgado en las paredes de la galería. Un jurado nombrado al efecto daría, en principio, cinco Menciones de Honor y, más tarde y actualmente, tres. Estas menciones consisten, además de un premio en metálico, en la posibilidad de una exposición individual en la sala. Este es el verdadero premio y los artistas son conscientes.

Es curioso, después de doce encuentros donde se han dado 52 menciones, es decir, que han podido tener una exposición individual 52 artistas de la zona, sólo la han tenido 14, los que se han tomado y se toman las artes plásticas como algo más serio o como vocación de su vida.

A estas alturas, nadie critica la gestión de la galería, ni la marginación de nadie.

En este aspecto, tengo que decir que hemos tenido todo el apoyo de las distintas autoridades que en ese tiempo han pasado y jamás hemos tenido que hacer nada que

fuera en contra de esos principios de libertad de línea de actuación.

Si en la localidad hay algún o algunos artistas interesantes, deberían ser potenciados y difundidos a través de intercambios de artistas de otros pueblos o autonomías.

El secreto para que esta pequeña historia haya sido posible está en la pasión que se ha puesto en ello, sin esa pasión no hubiera sido posible. Aquella primera noche de insomnio no se repitió más, afortunadamente. Muchas veces comentamos que cómo ha sido posible que determinadas exposiciones, artistas, hayan expuesto y venido a sus inauguraciones en La Línea, y es que cuando se va con sencillez y ofreciendo lo que tienes, raro es el artista, por muy importante que sea, que te dice no.

Ahora se producen otros desvelos, por ejemplo, de alegría. La exposición *Museo Cruz Herrera. 10 años de galería*, una vez que fue expuesta en la Sala Rivadavia de la Diputación Provincial de Cádiz, nos la pidió el Presidente para itinerarla por toda la provincia. Anteriormente estuvo en Málaga y con posterioridad se inauguró en el Spanish Institute de New York; cuando vuelva, continuará la itinerancia por la provincia de Cádiz y está concertada para que en verano de 2001 vaya a Asturias (Museo Antón. Candás), Sevilla, Madrid, etc. No se puede pedir más.

Ha sido mi compromiso social con mi pueblo a través de la cultura. Siempre fue y sigue siendo una labor totalmente altruista pero que me ha enriquecido enormemente. Merece la pena.

M. A. G.

Este mismo texto se publicó en el n° 1 de Periférica. De nuevo lo presentamos en memoria de Manuel Alés Gómez († 2002).

EXPERIENCIAS



La actividad de la FEMP en el campo de la cultura local

Yolanda Barcina Angulo

Para comprender el papel desarrollado por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en el terreno de la cultura local hay que situarse en las coordenadas de esta organización.

La FEMP es una asociación voluntaria de corporaciones locales, es decir, de aquellos municipios, provincias, cabildos y consejos insulares que deciden, por acuerdo plenario, solicitar la adhesión y ser miembros. Nació en 1981 de la mano de los primeros alcaldes democráticos que, tras las elecciones locales celebradas por sufragio universal en 1979, consideraron necesario agruparse para defender los intereses locales, siguiendo el modelo de los demás países de la Unión Europea. La FEMP nació vinculada al Consejo de Municipios y Regiones de Europa como sección española de esta asociación. Y ha cumplido ya 21 años.

En la actualidad, la FEMP agrupa a 6.874 municipios (que representan en torno al 87 por ciento de los que existen en España), que suman alrededor de 38 millones de habitantes, es decir, el 94 por ciento de la población española. Entre los municipios asociados a la FEMP se encuentran todas las capitales de provincia salvo Tarragona y Bilbao; todas las Diputaciones Provinciales de régimen común y la Diputación Foral de Álava; todos los Consejos Insulares de Baleares y todos los Cabildos Insulares de Canarias.

Sirvan estos datos para dar una idea de la inmensa variedad de realidades locales a las que la FEMP debe dar cabida en sus trabajos, lo que nos

El papel esencial que juegan los ayuntamientos en el terreno cultural no está siendo suficientemente reconocido por las administraciones de nivel superior

obliga a establecer recomendaciones y pautas de ámbito universal en el marco de los intereses de los poderes locales, que son los que la FEMP defiende y representa.

La última Asamblea General, celebrada en Madrid entre el 25 y el 27 de noviembre de 1999, confió un mandato muy claro a la Comisión de Cultura: favorecer un mayor reconocimiento del papel que los ayuntamientos desarrollan en el ámbito cultural, proporcionando a los ciudadanos una variada gama de servicios de proximidad cuya principal vocación es la democratización de la cultura y la participación activa de los vecinos en la vida cultural.

Las corporaciones locales españolas realizan en su conjunto un enorme esfuerzo por facilitar el acceso igualitario a la cultura, proporcionando servicios gratuitos a los ciudadanos, más allá de la provisión de la biblioteca pública establecida como única obligación legal por la Ley 7/1985, Reguladora de las Bases del Régimen Local, y sólo para los municipios que superen los 5.000 habitantes.

Todos los miembros de la nueva Comisión de Cultura de la FEMP, que inició su mandato en el año 2000, consideramos que la legislación básica local, -tanto la Ley de Bases, como la Ley 39/1988 Reguladora de las Haciendas Locales- ha envejecido con el paso del tiempo, y también por efecto de la modernización de las administraciones locales, que deben responder a una demanda ciudadana de servicios cada vez más completos y de mayor calidad.

La Ley de Bases, por tanto, no resiste un contraste en el terreno de las competencias entre las que establece como obligaciones culturales para los ayuntamientos y la realidad que impera en una parte importante de ellos. Frente a la única obligación legal impuesta a los municipios de más de 5.000 habitantes, la biblioteca pública, los ayuntamientos mantienen hoy una programación de formación, promoción y difusión cultural estable -de manera especial los que superan la barrera de los 5.000 habitantes, que son alrededor de 1.300-. Al mismo tiempo, los municipios realizan un esfuerzo permanente de captación de nue-

vos públicos entre los vecinos, financiando escuelas municipales de diversas artes y programando actividades específicas para los diversos grupos de población (infantil, juvenil, tercera edad, otros), según sus diferentes aficiones y necesidades. Además, mantienen vivo el calendario festivo anual, tan importante y arraigado en muchísimos lugares, fomentan el asociacionismo cultural, favorecen a los creadores locales mediante premios, concursos, equipamientos y aulas donde desarrollar su labor y, finalmente, invierten parte de sus recursos en la conservación y recuperación del patrimonio cultural, desde los archivos, los museos, los centros de interpretación, los edificios y lugares característicos, los monumentos, etcétera. Las corporaciones locales atienden cada vez un mayor número de facetas del ocio y el disfrute del tiempo libre, tratando de evitar los problemas de integración social que a veces se pueden plantear entre la gente joven o en las personas de más edad, realizando una oferta de actividades que fomentan la sociabilidad y la integración de los grupos en situación de riesgo.

El amplio reconocimiento ciudadano hacia esta labor es el que anima a muchos ediles a continuarla y mejorarla, pues ésta es su función. Pero, en muchos casos, aunque no en todos, el papel esencial que juegan los ayuntamientos en el terreno cultural no está siendo suficientemente reconocido por las administraciones de nivel superior, en concreto por las Comunidades Autónomas, que ostentan una parte muy importante de las competencias en la ordenación y fomento de la cultura en España. Tampoco los poderes estatales centrales parecen, a veces, conscientes del papel que juegan las corporaciones locales facilitando el acceso universal a la cultura.

Ente los años 1978 y 1982, en que quedaron aprobados los estatutos de autonomía, todas las Comunidades Autónomas, sin excepción, inscribieron en sus respectivos estatutos la "competencia exclusiva en materia de cultura" y asumieron el conjunto de competencias culturales que la Constitución de 1978 posibilitaba:

- La artesanía, que tiene una indudable faceta creativa y artística, además de económica.
- Museos, bibliotecas y conservatorios de música de interés para la Comunidad Autónoma.
- Patrimonio monumental de interés de la Comunidad Autónoma.
- El fomento de la cultura, de la investigación y, en su caso, de la enseñanza de la lengua de la Comunidad Autónoma.
- Promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio.

Fruto de la descentralización política y administrativa que la Constitución impulsó, las Comunidades Autónomas han realizado una ingente labor de fomento y de ordenación del sector cultural que ha supuesto un enriquecimiento indudable de la creatividad y del peso global del sector. Sumadas las administraciones territoriales con la Administración General del Estado, y con el indudable protagonismo de la iniciativa privada, las industrias de la cultura y el ocio, entendidas en su sentido más amplio, -tal y como han sido analizadas y agrupadas por la Universidad Autónoma de Madrid en colaboración con la Fundación Autor en el informe *La Industria de la Cultura y el Ocio en España*, DATAUTOR, 2000- pasaron, entre 1992 y 1997, de representar el 2,8 por ciento del PIB al 4,2. Es decir, en un lustro, el peso económico del sector cultural en España se ha duplicado. Y esta tendencia se mantiene por la creciente relación de la cultura con el turismo. El 26 de julio de 2001 el Gobierno español aprobó el Plan de Impulso al Turismo Cultural e Idiográfico, con el ambicioso objetivo de situar a España en los mercados turísticos internacionales como destino cultural de primer orden.

El esfuerzo cultural local

En su conjunto, las corporaciones locales realizan un esfuerzo cultural global superior, en términos de gasto público y de creación de empleo, al que efectúan el resto de las administraciones públicas en nues-

tro país. Ello queda reflejado en las pocas publicaciones que analizan este tema (véase el trabajo ya citado *La industria de la Cultura y el Ocio en España*, o *Las cifras de la cultura en España*, editado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en 2002). A pesar de que las fuentes estadísticas del gasto cultural efectuado por las corporaciones locales no son exhaustivas, los diversos autores coinciden en señalar a los ayuntamientos como los agentes públicos con mayor actividad en el terreno cultural. Se ha estimado que muchas corporaciones locales destinan a cultura una media del 4 ó 5 por ciento de su presupuesto ordinario.

Hay que tener en cuenta, para valorar el papel que juegan los ayuntamientos en el terreno cultural, el peso relativo de las haciendas locales en el conjunto del gasto público. De todos es conocida la postura de la FEMP que, desde el año 1993, en que lanzó en la Asamblea General Extraordinaria de La Coruña su reivindicación de un Pacto Local, viene solicitando la redistribución de los recursos públicos entre las tres administraciones, central, autonómica y local. Una modificación de la situación actual que, desde el punto de partida en que nos encontramos, con alrededor del 50 por ciento del gasto público efectuado por la Administración General del Estado, el 35 por ciento por las Comunidades Autónomas y el restante 15 por ciento por las administraciones locales, debiera tender a una proporción respectiva de 50, 25, 25, a medio plazo; y a una proporción de 40, 30, 30 a largo plazo. Evidentemente, ésta es la reivindicación de mayor trascendencia de la FEMP, y afecta a todos los sectores de la gestión pública, no sólo al sector cultural.

La actual distribución relativa del gasto público, que deja a las corporaciones locales en una situación de debilidad relativa, influye enormemente en su capacidad de actuación. Es obvio que los miembros de la Comisión de Cultura de la FEMP comparten con el

Las políticas culturales locales padecen una relativa carencia de parámetros de referencia

conjunto de la institución, la filosofía de que hay que reequilibrar el peso de las haciendas públicas a favor de las haciendas locales.

A pesar de contar con tan magros recursos, la administración local, en cooperación con las demás administraciones, ha realizado una ingente y fructífera labor y se ha convertido en un pilar fundamental de la aplicación práctica del principio constitucional que obliga a los poderes públicos a facilitar el acceso de los ciudadanos a la cultura.

Veinte años de gestión cultural local

Buena parte de los autores que han reflexionado sobre este tema señalan tres etapas en la gestión cultural de los últimos 20 años:

1. Primeros años 80. En aquella época de efervescencia de los primeros ayuntamientos democráticos tuvo lugar un gran despliegue de actividades, con la creación de acontecimientos culturales diversos y, sobre todo, con la recuperación de la fiesta. Las casas de cultura fueron el equipamiento más frecuente e inmediato. La cultura jugó un papel complementario en el marco de objetivos más generales, fundadores de la democracia local. Era el período en el que cundía la "animación sociocultural".

2. A finales de los años ochenta y primeros años noventa, se generalizó el despliegue de los servicios culturales municipales, con la creación de áreas y departamentos estructurados en el organigrama municipal, y la estabilización de los equipos de gestión. Fue la época de mayor apogeo inversor, con la entrada en servicio de nuevos o renovados equipamientos: bibliotecas, museos, teatros, escuelas artísticas municipales, etcétera. Es también el periodo en que se establecen buena parte de los hitos culturales que confieren centralidad a algunos municipios. Empieza a notarse la insuficiencia de los recursos disponibles. Y pesa especialmente la falta de sistemas generales de referencia, de planes de equipamientos y de vías con-

certadas regulares que permitan la suma ordenada de esfuerzos por parte de todas las administraciones.

3. Desde mediados de los noventa hasta hoy se manifiesta la necesidad de enmarcar las políticas culturales en estrategias de carácter más general dentro del municipio. La política cultural aparece vinculada de forma creciente a la dinamización económica local, se relaciona con la oferta turística y de ocio, y se le atribuyen efectos saludables en la mediana y pequeña empresa local y en el mercado de trabajo. Se muestra también como elemento clave en las estrategias democratizadoras de la información y del conocimiento. Se percibe, a su vez, la imposibilidad de romper ciertos techos a partir de las clásicas políticas culturales si no es situándolas en un marco que contemple también las políticas educativas. Aparecen los primeros planes estratégicos de cultura y los equipamientos culturales emergen como un factor urbanístico decisivo para favorecer el policentrismo en las ciudades. Con la eclosión de las nuevas inmigraciones la cultura surge, finalmente, como un campo en el que se juegan aspectos decisivos a favor del reconocimiento de la diferencia y de la cohesión social y comunitaria. Todos ellos son elementos imprescindibles, perspectivas obligadas, a la hora de diseñar infraestructuras, servicios o actuaciones culturales por los Ayuntamientos.

Los programas de cultura de la FEMP 2000-2003

Las preocupaciones de la Comisión de Cultura no se detienen en el reparto de competencias y de su correlativa financiación. Las resoluciones de la VII Asamblea General de la FEMP, de noviembre de 1999, hacían también referencia al hecho de que los servicios culturales que comenzaron a prestar las corporaciones locales en la democracia estaban sujetos a "la precariedad de una distribución competencial en la materia que no aseguraba más que la libre iniciativa", y se pedía a la FEMP un esfuerzo de concreción y de

coordinación de esos servicios, tarea que la Comisión ha emprendido con el desarrollo de tres programas aprobados al inicio de su actual mandato.

El primer programa se centra en la modernización y profesionalización de la gestión cultural de las corporaciones locales. El segundo, en fomentar la cooperación con los agentes privados. El tercero, en promover el trabajo en red de las corporaciones locales.

Al analizar la necesaria profesionalización de la gestión cultural, hemos constatado que, a pesar del inmenso camino recorrido en estos últimos años, las políticas culturales locales padecen una relativa carencia de parámetros de referencia, de metodología, de instrumentos de evaluación continua y de planificación conjunta. Por supuesto, no estamos hablando de casos individuales sino de la ausencia de un cuerpo teórico común a los entes locales. Para actuar en este campo, la FEMP ha emprendido una labor de formación de cuadros políticos y técnicos a través de la organización de cursos y de la edición de algunas publicaciones. En estos tres años, se han realizado siete cursos. Los contenidos de tres de ellos se han editado en colaboración con la Fundación Autor (Sociedad General de Autores y Editores) y con la Editorial TREA.

Los cursos organizados por la FEMP en materia de cultura en este periodo han sido:

Los contenidos de los dos cursos del año 2000 se han publicado en *La política cultural en el municipio*.

A ñ o	T í t u l o
2 0 0 0	Modelos de Gestión Cultural: La política cultural en el municipio
2 0 0 0	La propiedad intelectual y su incidencia en el ámbito local
2 0 0 1	Ciudad, patrimonio cultural y turismo
2 0 0 1	La contratación de espectáculos y actividades culturales por las corporaciones locales
2 0 0 1	La gestión cultural local con ayuda de Internet: casos prácticos y necesidades
2 0 0 2	Organización de la oferta cultural de las corporaciones locales: implantación de las cartas de servicio y de sistemas de evaluación
2 0 0 2	El pacto local en materia de cultura: la Guía de estándares de los equipamientos culturales en España

El respeto a los derechos de propiedad intelectual, un volumen de 526 páginas editado por la Fundación Autor y enviado de forma gratuita a todas las corporaciones locales españolas con una población superior a los 3.000 habitantes.

Por otra parte, en colaboración con la editorial TREA, se ha publicado recientemente *La contratación de espectáculos y actividades culturales por las corporaciones locales*, un tratado fundamentalmente práctico y de especial utilidad en el ámbito de la gestión municipal.

Impulsados por este afán de orientar a los ayuntamientos en la ordenación de su actividad cultural, los miembros de la Comisión de Cultura, en cooperación con la Secretaría de Estado de Cultura, hemos iniciado la confección de una *Guía de estándares de los equipamientos culturales en España*, trabajo en el que colaborarán directores de museos, archivos, bibliotecas, teatros y casas de cultura.

Esta *Guía de estándares de los equipamientos culturales de España* establecerá, para cada uno de los equipamientos descritos, los requisitos constructivos y funcionales mínimos, el coste estimado de referencia de la obra y la normativa aplicable a su diseño, construcción y funcionamiento. Se analizarán diez tipos de equipamientos culturales, como el centro cultural, el teatro, el museo, el archivo, el centro de interpretación del patrimonio o la biblioteca local. La *Guía* será objeto de un amplio debate político y técnico y esperamos que se convierta en una obra de referencia para el conjunto de las administraciones públicas que trabajan en la creación y mantenimiento de los equipamientos culturales.

En el marco del segundo programa acometido en este mandato por la Comisión de Cultura, cuyo objetivo es impulsar la cooperación con los agentes privados del sector cultural, la FEMP mantiene un convenio de cooperación con la Sociedad General de Autores y Editores, y relaciones de colaboración con organizaciones representativas de las artes escénicas, la música, el teatro, y con otras entidades de gestión de los derechos de propiedad intelectual. El objetivo de este

programa es mejorar las relaciones de las corporaciones locales que, normalmente, actúan como parte contratante, con todos los colectivos de profesionales del sector cultural.

En el marco del tercer programa, y con objeto de favorecer la comunicación cultural entre las corporaciones locales y de éstas con otros actores públicos y privados, la FEMP ha impulsado durante los últimos dos años la Agenda Cultural Local, con la creación de un sitio dedicado a la cultura en el portal de la FEMP, www.femp.es/agencul/.

En efecto, dada la gran cantidad y dispersión de las corporaciones locales, la mejor manera de facilitar la comunicación de sus gestores culturales entre sí, era crear una herramienta en Internet que les permitiera buscar los equipamientos culturales de cada municipio, el nombre de sus responsables políticos y técnicos, sus direcciones de correo electrónico, la dirección de sus páginas en la red, etcétera. De esta manera, y con la decisiva colaboración de la Secretaría de Estado de Cultura, la FEMP ha censado, ordenado por áreas de gestión y por criterios geográficos y hecho accesibles en su página web más de 1.000 direcciones de Internet y de correo electrónico de otras tantas entidades, tanto públicas como privadas, de interés para quienes llevan a cabo tareas de programación, búsqueda de financiación, búsqueda de legislación aplicable, medios de información y difusión, portales especializados sobre cada materia y contratación cultural. Este bloque forma un completo directorio de recursos culturales en Internet que la FEMP mantiene actualizado.

Gracias a la generosidad y al interés de muchas corporaciones locales de todo el territorio, la Agenda Cultural Local cuenta ya con la presencia de 500 ayuntamientos, que colaboran manteniendo actualizadas las direcciones de sus áreas de cultura. Las posibilidades que ofrece esta red para la cooperación cultural son inmensas y nuestro principal objetivo es fomentar su uso tanto por las instituciones como por los particulares.

El futuro:
la cuarta etapa de la gestión cultural local

Para finalizar esta reflexión, quiero introducir el documento aprobado por la Comisión de Cultura de la FEMP, "Pautas para la cooperación institucional en materia de cultura" que, con las oportunas modificaciones, será presentado como propuesta de resolución en materia de cultura a la VIII Asamblea General.

Las "Pautas para la cooperación institucional en materia de Cultura" recogen el espíritu de la cuarta etapa que la Comisión de Cultura, con el máximo consenso, desea inaugurar y dejar encauzada para el futuro: la del pacto institucional por la cultura, un pacto que debiera permitir a los ayuntamientos enmarcar sus actividades con una claridad total de objetivos y de medios, con acuerdos de cooperación cada vez más estrechos con las Comunidades Autónomas y con el Gobierno de la nación.

Somos conscientes de que, en este momento, las administraciones más interesadas en que se produzca este acuerdo interinstitucional somos las locales. Deseamos hacer posible el salto desde la política de subvenciones hacia la política de la planificación. Nos gustaría que se realizaran de forma sistemática inventarios de los equipamientos existentes y planes y mapas para cubrir las necesidades, y que se elaborasen programas de dotación a corto, medio y largo plazo, con previsiones de financiación para las inversiones y el mantenimiento de esos equipamientos.

Nos gustaría que este pacto cultural reconozca y fije legalmente la realidad local y dote de los suficientes medios económicos a las corporaciones locales, con una distinción clara entre lo que debiera ser un servicio público cultural local de calidad y lo que es aconsejable que quede en manos de la iniciativa privada.

Y todo ello, con el objeto primero y esencial de propiciar el acceso de los ciudadanos a la cultura desde la libertad y la igualdad de oportunidades.

Y. B. A.
Alcaldesa de Pamplona
Presidenta de la Comisión de Cultura de la FEMP

Una década de extensión cultural

Pablo Sampedro Magán

Inicios

Diseñar y poner en marcha un proyecto, sea del carácter que sea, siempre implica una sugerente mezcla de ilusión e incertidumbre. El reto ya no es sólo saber si se acierta en los objetivos, contenidos y métodos, sino también en encontrar un equilibrio entre el necesario pragmatismo de ajustarse a la realidad con los medios disponibles y la valentía de ser lo suficientemente atrevido y arriesgado en los enfoques.

Mi llegada a la Universidad de Santiago de Compostela en enero de 1991 para ocupar la plaza de Director del Área de Cultura era en principio un reencontro. Volvía a la institución en la que había estudiado mi carrera tras diez años de ausencia. Una década a lo largo de la cual pasé por diversas experiencias personales y profesionales en diferentes instituciones. La convocatoria por parte de la Universidad de Santiago de la recién creada Dirección del Área de Cultura era una oportunidad muy apetecible; me presenté a la oposición y, finalmente, allí estaba.

A pesar de que la universidad compostelana estaba a punto de cumplir 500 años, suponiéndose que por su antigüedad ya pocas cosas podrían cambiar, la realidad era que en los años que transcurrieron desde que dejé de sentarme en sus aulas la situación había mudado sustancialmente.

En mi cabeza no dejaba de rondar una de las premisas básicas que había aprendido sobre la intervención cultural: "territorio, territorio, territorio". Para diseñar adecuadamente cualquier proyecto cultural se ha de conocer bien el territorio sobre el que se va a actuar: el territorio sobre el que yo iba a empezar a intervenir había cambiado... ¡y mucho! ya que la Universidad de Santiago había sufrido una serie de im-

portantes transformaciones desde el punto de vista de su papel como generador de cultura. De ser una única universidad para toda Galicia, con siete campus, vivió su segregación en tres universidades quedándose sólo con los campus de Compostela y Lugo. De ser prácticamente la única institución que programaba actividades culturales en la ciudad, vio cómo su papel quedó eclipsado por la asunción de sus propios papeles como dinamizadores culturales del Ayuntamiento (Auditorio de Galicia, Teatro Municipal, Palacio de Congresos y Exposiciones, Pabellón Multiusos de Sar...), de la Xunta de Galicia, la puesta en marcha de la Autonomía y la Capitalidad de Compostela. Había perdido su brújula y andaba perdida entre las sombras de tanta programación "de envergadura".

Por otra parte, la universidad estrenaba Área de Cultura y había que darle forma y contenidos, precisamente adaptándose a las nuevas situaciones antes mencionadas. Además, un nuevo equipo rectoral acababa de estrenarse con todo lo que esto conlleva de ajustes, reorientaciones y tiempos de asentamiento.

En realidad, esta situación global llena de incógnitas implicaba dificultades, pero también era una oportunidad para comenzar cosas desde cero. El aterrizaje, pues, iba a ser todo un reto y lo primero que había que hacer era escuchar la llamada del territorio: analizar las nuevas realidades y definir cuál era el papel que debería desempeñar la Universidad de Santiago en el contexto de la ciudad.

Mi trayectoria y la del propio servicio se inició analizando la situación existente. Había dos campus (Compostela y Lugo) con perfiles bien diferentes y, aunque el peso de Compostela era evidentemente muy superior (en implantación y número de alumnos), no se podía dejar de lado a Lugo que, todo sea dicho, carecía casi por completo de actividad.

De entrada, lo primero que había que hacer era adaptarse a lo que teníamos e intentar optimizar esfuerzos, personal y espacios para hacer cosas. Luego, habría que ir diseñando nuevas propuestas para ir poco a poco organizando, mejorando y ampliando los recursos. Era obvio que para todo ello era imprescindible

dible contar con el apoyo y la implicación del responsable político, pero resultaba que la persona que ocupaba el puesto de vicerrector de política cultural sólo se había comprometido a estar en el cargo de manera provisional durante un curso, con lo cual en seis meses se produciría un relevo. Esto condicionó enormemente cualquier intento de asumir compromisos a medio plazo. Aunque esta circunstancia pudiera parecer en principio un obstáculo, me sirvió como periodo transitorio para diseñar una serie de previsiones y proyectos a medio-largo plazo que intentaría comenzar a materializar con la llegada del nuevo responsable y, mientras tanto, mantener los mínimos que ya existían hasta entonces.

Las conclusiones generales a las que llegué en este periodo para los dos campus se resumen en:

En el campus de Compostela, la universidad tenía que recuperar su lugar propio en el contexto cultural de la ciudad. Ya no tenía que sustituir a otras instituciones programadoras, sino complementarlas aportando, además, su impronta universitaria.

En el campus de Lugo, la universidad se encontraba en una situación semejante a la que existía en Santiago años atrás. Lugo prácticamente carecía de vida cultural y la universidad iba a tener que asumir un papel dinamizador que, en sentido estricto, no le correspondería.

Sobre estas dos reflexiones globales descansarían todos los enfoques y previsiones que a partir de entonces habría que desarrollar.

Desarrollo

A los seis meses tuvo lugar el anunciado relevo de vicerrector y, de alguna manera, llegó el momento de comenzar a intentar materializar el conjunto teórico de reflexiones en el que hasta entonces me había movido. Gracias a la buena disposición del nuevo responsable, y a lo largo de tres cursos académicos, se fueron perfilando y desarrollando toda una serie de intervenciones y decisiones que poco a poco dieron forma a un proyecto de ex-

tensión cultural universitaria.

En una primera fase, y de manera prioritaria, había que constituir un equipo de trabajo -piedra fundamental de cualquier servicio- con los recursos humanos suficientes para gestionar los programas. Tras una ardua y tediosa cadena de promociones internas, comisiones de servicio y creaciones de plazas, se consiguió una plantilla de diez personas estables y otros tantos colaboradores, articulándose una apropiada estructura técnica, administrativa y artística.

En otra fase, paralela a la anterior, era necesario acondicionar espacios culturales para poder ubicar físicamente los programas. Desde fuera, siempre parece que una universidad cuenta con innumerables espacios para hacer cosas (¡...tantas facultades, tantas aulas, tantas salas...!) y, sin embargo, es siempre uno de los apartados más conflictivos. Sin contar las inadecuadas condiciones técnicas que tienen la inmensa mayoría de los espacios existentes en las facultades, éstos suelen estar lógicamente siempre ocupados con las actividades docentes y en los horarios no académicos la estricta jornada laboral de los trabajadores dificulta enormemente su uso. Nuestro esfuer-

zo se centró en conseguir espacios propios para actividades culturales que nos permitieran programar sin impedimentos y prescindir de espacios ajenos en cesión (siempre supeditados a la generosidad y disponibilidad de los titulares) o en alquiler (extremadamente gravosos). Con razonables períodos de negociación, se consiguió recuperar el auditorio y habilitar el salón artesonado y capilla del antiguo Colegio de Fonseca. El auditorio, aunque con importantes limitaciones técnicas, nos cubría las necesidades en materia de música y cine y los espacios del antiguo Colegio de Fonseca podrían convertirse en excelentes salas de exposición. El campus de Lugo, carente de espacios apropiados, tendría que seguir dependiendo de acuerdos

La cadena diseño-producción-ejecución-evaluación se convertía con frecuencia en inquietante mientras no llegaba a su final para poder sacar conclusiones

con otras instituciones.

Es cierto que raras veces se alcanzan objetivos óptimos al cien por cien -y los logros en personal y espacios no lo eran- pero sí se pueden organizar las cosas para optimizarlas al máximo. Eso fue lo que intentamos a la hora de trabajar la tercera y definitiva fase: desarrollar los programas. Con un excelente equipo de personas y unos espacios aceptables, fuimos poniendo en marcha distintas propuestas que en mayor o menor medida respondían a ese análisis teórico que había elaborado en los primeros meses de mi llegada al puesto, basado fundamentalmente en el enfoque, insisto, sobre el territorio. Desde ese enfoque, las conclusiones para el campus de Compostela se concretaron siguiendo el esquema de "si las otras instituciones y entidades de la ciudad programan esto, ¿qué podemos aportar nosotros que marque un sello diferenciador universitario?". Los criterios para obtener las respuestas fueron básicamente la búsqueda de complementariedad con los programas del resto de la ciudad, de una función social, de dosis razonables de riesgo y alternativa, del fomento de hábitos culturales, de la formación integral y de vías de interacción. A partir de estos criterios, encontrar las respuestas fue relativamente sencillo: frente al cine comercial, ciclos de cinematografías infrecuentes; frente a la música sinfónica y de gran formato, música de cámara; frente al teatro de compañías, teatro universitario; frente a las grandes exposiciones, fotografía y arte emergente; frente a los macroconciertos estivales, ciclos de invierno de músicas de raíz... y talleres, cursos, ayudas a actividades culturales de la comunidad universitaria y foros de discusión. El caso del campus de Lugo, bien distinto al de Santiago, se caracterizaba por el hecho de que la ciudad adolecía de una importante carencia de programación, lo que en cierto modo permitía intentar trasladar parte de las propuestas compostelanas allí en la medida de nuestras posibilidades.

A partir de aquí surgieron muchas ideas y recuerdo toda esa etapa como un gran campo de experimentación. En muchas ocasiones no era fácil convenir a las autoridades universitarias de la viabilidad de

determinadas propuestas, otras veces poníamos en marcha proyectos que ni nosotros mismos sabíamos si funcionarían. Como siempre, una cosa es el planteamiento teórico y otra bien distinta es cómo resultan en la práctica. Lo cierto es que íbamos iniciando cosas para luego esperar resultados y la cadena diseño-producción-ejecución-evaluación se convertía con frecuencia en inquietante mientras no llegaba a su final para poder sacar conclusiones.

Afortunadamente, la mayoría de los programas que fuimos desarrollando dieron unos resultados más que razonablemente satisfactorios. Los errores nos permitieron rectificar enfoques, reconducir intervenciones e incluso descartar cosas que simplemente no funcionaban. Pero, en última instancia, este periodo de desarrollo que duró un lustro fue extendiendo sus ramas y echando raíces hasta conformar un panorama que dio vida a los espacios, hizo madurar y cohesionar un buen equipo de trabajo y estableció un abanico de programas que ocupó con dignidad, reconocimiento y orgullo su lugar tanto en Compostela como en Lugo.

Un curso para cinco siglos

El curso 1995-96 fue clave para el asentamiento de todo el trabajo que hasta entonces veníamos realizando desde el Área de Cultura ya que se celebraba el V Centenario de nuestra universidad. Tanto la ciudad de Santiago como la de Lugo como toda la Comunidad Autónoma en general se volcaron en apoyar incondicionalmente la conmemoración. Se trató de un curso verdaderamente extraordinario tanto por la cantidad como por la envergadura de la programación cultural, pero lo más importante para nosotros fue sin duda que supuso una oportunidad de oro para consolidar toda una serie de acciones que se venían desarrollando desde atrás.

Uno de los hechos que más habría de influir en el futuro de nuestro servicio fue la rehabilitación por parte de la Xunta de Galicia de la Iglesia de la Compañía. Esta iglesia, una impresionante joya del barroco

español originalmente de los jesuitas pero que pasó a la universidad cuando la Compañía de Jesús fue expulsada de España, llevaba varios años cerrada con su consiguiente deterioro. La rehabilitación fue realizada fundamentalmente para alojar una exposición sobre la historia de la universidad y, posteriormente, pasaría a depender de nuestro vicerrectorado. No sin polémicas con la Iglesia (el templo llevaba tiempo desacralizado para el culto y algunos sectores de la ciudad deseaban que volviera a su función religiosa), tendríamos un maravilloso espacio para exposiciones y conciertos.

Por otra parte, el diseño de actividades programadas durante ese curso 95-96, que no era más que un refuerzo más ambicioso de los programas que ya llevábamos un par de cursos poniendo en marcha, llamó con mayor eco la atención de instituciones, ciudadanía y comunidad universitaria. Esto incrementó la difusión de las actividades y aceleró la consolidación de públicos en las distintas propuestas.

Está claro que este tipo de efemérides, cuando cuentan con la convergencia colectiva, suponen una extraordinaria eclosión pero muy fácilmente pueden ser efímeros fuegos de artificio. Pero si existen antecedentes de un trabajo serio y riguroso y se aprovechan los fastos para mejorar dotaciones e infraestructuras, estos eventos pueden ser un excelente motor para la proyección hacia el futuro. En el caso de la Universidad de Santiago fue así. Incluso el campus de Lugo se vio beneficiado del acontecimiento ya que tres instituciones fundamentales de la ciudad (Ayuntamiento, Diputación y Caixa Galicia) se unieron a la universidad para consolidar un sustancioso convenio a cuatro partes para impulsar su vida cultural, poniendo en manos de la universidad la práctica totalidad de la programación; este convenio sigue en vigor a día de hoy.

Toda esta situación supuso un reto para los que conformábamos el equipo de extensión cultural ya que, por un lado, teníamos que desarrollar con eficacia y esplendor todo un ambicioso programa extraordinario pero, por otro, debíamos aprovechar bien la

oportunidad para sentar líneas de actuación y prolongar los efectos beneficiosos de la bonanza hacia el futuro. Ahora, después de un lustro y con la calma de una mirada retrospectiva, puedo sostener que el grueso de lo que hoy supone la estructura estable de nuestra extensión cultural está asentada sobre los cimientos que se consolidaron en ese V Centenario. A fin de cuentas, cinco siglos tenían que notarse en algo...

En infraestructuras, conseguimos custodiar, habilitar y dotar dos de los mejores espacios expositivos de la ciudad: la Iglesia de la Compañía y el antiguo Colegio de Fonseca (salón artesonado, capilla y sacristía). Además, todo el material auxiliar de la gran exposición sobre la historia de la ciudad (vitrinas, expositores, muros efímeros), diseñados para poder ser perfectamente reciclados, siguen sirviendo de apoyo a gran número de otros montajes. La Iglesia de la Compañía serviría también como sala de conciertos de música clásica, incluyendo su rehabilitado órgano barroco. Sobre esta base se consolidó, por una parte, un denso calendario de exposiciones en el que tienen un gran peso específico la fotografía y el arte emergente y, por otro, un programa de ciclos temáticos anuales de música de cámara y de órgano.

Con relación a otras áreas, se consolidaron diferentes elementos que acabarían completando la identidad programática que hoy caracterizan la extensión cultural de la Universidad de Santiago. Así, en las artes escénicas y musicales se afianzó el Aula de Teatro con sus producciones anuales y su Festival Internacional de Teatro Universitario, así como el ciclo Tribus Ibéricas de músicas de raíz y el Grupo de Creación Musical y se creó el Espacio Universitario de Danza Contemporánea.

Las celebraciones del V Centenario pasaron con los objetivos bien cumplidos y el desafío subsiguiente sería mantener los programas y acciones con los presupuestos restrictivos que la vuelta a la normali-

La difusión cultural es la línea en la que la proyección hacia la sociedad es más evidente

dad imponía. Esta lucha contra los presupuestos continúa hoy.

Consolidación

Comenzaba este artículo diciendo que llegué al Área de Cultura de la USC diez años después de abandonar sus aulas. Hoy escribo tras una década de esas primeras preocupaciones por ajustarme al territorio como punto de partida para desarrollar mi labor. Debo decir que ninguna de mis intenciones se habría materializado sin la inestimable participación del excepcional grupo de personas que conforman el equipo de trabajo del servicio ni sin el admirable compromiso de los distintos responsables políticos que pasaron por el vicerrectorado en este tiempo. La eficacia en la gestión, la consonancia en la comprensión de objetivos y enfoques, la entrega e identificación con los proyectos por parte de toda la gente implicada fueron indispensables para alcanzar los distintos objetivos y poder hoy decir que la extensión cultural de la Universidad de Santiago de Compostela ha conseguido definir su lugar y su propio territorio en el contexto diferenciado de sus dos campus. Y este lugar se alcanzó combinando equilibradamente el cumplimiento de los propios compromisos dentro de la comunidad universitaria con la extensión hacia la sociedad en la que está inmersa.

El tiempo transcurrido me permite ahora realizar una descripción del panorama de la extensión cultural en la USC casando las primeras reflexiones teóricas con las consecuciones prácticas actuales. El esfuerzo por identificar las peculiaridades del territorio llevó subsiguientemente a ir llenando de contenido los cuatro grandes pilares que definen la extensión cultural (promoción cultural, producción cultural, formación cultural y difusión cultural) hasta conformar la configuración que hoy tenemos, configuración que en ningún caso supone un trabajo cerrado sino, por el contrario, una constante vocación hacia la actualización y la rectificación autoevaluativas.

Así, la línea de la promoción cultural busca el

apoyo y la incentivación de la creación cultural y la organización de actividades. En este sentido, la Convocatoria de Ayudas a Proyectos Culturales es un programa anual de subvenciones a proyectos de la comunidad universitaria. Los programas Procesalia y Ciclo de Nuevos Intérpretes son, respectivamente, una plataforma para artistas plásticos emergentes y una plataforma de conciertos para nuevos músicos. En el ámbito de la fotografía se convoca el Certamen Fotográfico del campus de Lugo.

La línea de la producción cultural presenta marcos estables de participación activa para el desarrollo de experiencias artísticas. El Aula de Teatro, el Espacio de Danza Universitario, el Coro y el Grupo de Creación Musical son los más significativos.

En cuanto a la formación cultural, se ofrece un programa anual de cursos y talleres para ampliar los conocimientos en distintas disciplinas y actividades artísticas relacionadas con el arte dramático, fotografía, música y danza, así como los Cursos de Verano.

La difusión cultural es la línea en la que la proyección hacia la sociedad es más evidente, con la programación de actividades generales que hemos ido diseñando bajo diferentes enfoques. Con los ciclos temáticos de música de cámara, las audiciones monográficas semanales en la Fonoteca, el programa de exposiciones en nuestros dos espacios, el ciclo Tribus Ibéricas de músicas de raíz, el Festival Internacional de Teatro Universitario o el programa estable de ciclos de cine no comercial, hemos conseguido una sana complementariedad con las otras instituciones y con los programadores privados y comerciales.

Por su parte, la adaptación a los particulares ciclos académicos, la no siempre fluida colaboración de otras instituciones y entidades a la hora de coordinar esfuerzos, la constante renovación del público estudiantil, la fuerte presión de las modas comerciales y, obviamente, los presupuestos cada vez más restrictivos son algunos de los obstáculos más importantes para el desarrollo y mantenimiento de los programas. Son elementos del territorio y en mayor o menor medida condicionan las decisiones y actuaciones.

¿Y mañana?

Antes comentaba que el perfil programático que habíamos alcanzado no suponía un trabajo cerrado. En cualquier momento pueden aparecer razones que generen la necesidad de revisar algún programa para introducir cambios, de incluir nuevas propuestas o incluso de prescindir de algún programa. Así, por ejemplo, hubo que reajustar los calendarios de actividades cuando se introdujeron los nuevos planes de estudios con su estructura cuatrimestral que convirtieron a febrero en un mes prácticamente inhábil a efectos de programación. También hubo que ir reconduciendo programas a medida que otras instituciones y entidades iban poniendo en marcha programas similares a los nuestros o, por el contrario, dejaban de hacerlo quedando el consiguiente "hueco" en la programación de la ciudad. Las renovaciones generacionales de las promociones de estudiantes con distintos gustos y costumbres, así como la inexorable influencia de las modas comerciales sobre los hábitos y usos culturales también han supuesto puntos de referencia a la hora de analizar qué contenidos podían estar más o menos indicados. Y los presupuestos, con una constante tendencia a la baja, son quizás el condicionante más crítico forzando a reajustes y a la imprescindible búsqueda de socios y patrocinadores que eventualmente quieren intentar influir en formas y contenidos programáticos.

Sin embargo, a pesar de todo ello y salvo en casos muy puntuales, hemos sido capaces de ir salvando los obstáculos para mantener en cantidad y calidad nuestros programas. El reto es ahora -y ha sido siempre- el mañana. Sabemos lo que se ha conseguido, el cómo y el por qué se ha conseguido, sabemos los esfuerzos invertidos y los obstáculos afrontados, pero nunca sabremos a ciencia cierta si mañana todo lo conseguido será válido. Aunque la experiencia y la madurez dan armas y herramientas para anticiparse en cierta medida a los acontecimientos, de ningún modo aportan seguridad absoluta. Constantemente surgen nuevas necesidades, nuevas propuestas, nue-

vas tendencias y, también, nuevos obstáculos. Pero, en última instancia, estos son elementos que enriquecen y estimulan nuestro trabajo obligándonos a no caer en rutinas ni enfoques obsoletos.

En estos momentos, nuestras preocupaciones están centradas sobre todo en dos cuestiones: por un lado, conseguir más espacios para acoger con mayor comodidad y autonomía los programas de cursos y talleres y por otro, afrontar las limitaciones que imponen unos presupuestos cada vez más restrictivos. El tema de los espacios está condicionado a la posibilidad de ir accediendo a parcelas de nuevas instalaciones universitarias que a ritmo ralentizado se van incorporando al patrimonio institucional. La cuestión de los presupuestos, sin embargo, es un problema que de forma bastante general está afectando a todas las universidades españolas. En este sentido, el mantener las programaciones se hace a veces muy crítico y ya no digamos introducir nuevos programas o incrementar los ya existentes. Los esfuerzos están dirigidos a abrir negociaciones con otras entidades e instituciones para alcanzar patrocinios y colaboraciones que permitan complementar los recursos propios. El caso del convenio "Lugo Cultural", para el campus lucense en el que la Universidad de Santiago, el Ayuntamiento de Lugo, la Diputación Provincial de Lugo y Caixa Galicia comparten esfuerzos y gastos es un buen ejemplo de colaboración. En el campus de Santiago la realidad es bien distinta y las relaciones han de establecerse de manera más compartimentada y puntual.

La década de extensión cultural que he descrito en estas páginas ha supuesto sin duda una intensa y riquísima experiencia personal y de equipo. Haber tenido la oportunidad de diseñar, desarrollar y consolidar un servicio universitario de cultura contando con un grupo de gente tan extraordinario ha sido un privilegio. No puedo, sin embargo, finalizar este recorrido sin reconocer la importantísima labor de los antecesores ya que, si bien no existía el servicio del Área de Cultura, el vicerrectorado desarrolló un extraordinario papel de dinamización en unos años en los que nin-

guna otra institución de Compostela mostraba inquietudes ni preocupaciones culturales. Las necesidades y las condiciones eran otras y el papel desempeñado por nuestra universidad fue encomiable. Las personas que tomamos el relevo, tuvimos que reorientar los enfoques en un contexto diferente y los resultados son los que aquí se recogen. A ver lo que tenemos dentro de otros diez años.

P. S. M.

*Director del Área de Cultura de la Universidad
de Santiago de Compostela*

Festival Internacional Espárrago

Francis Cuberos

Cronología

1.1. Huétor Tájar. Nacimiento y consolidación

Es complicado narrar, en primera persona, la experiencia vivida con un proyecto que ha crecido y se ha ido definiendo con el transcurso del tiempo, a través de un camino que nos ha ocupado los últimos 10 años.

Aunque lo haya contado en infinidad de ocasiones, y haya iniciado un proyecto de investigación sobre el impacto económico social y cultural del Festival, nunca me había planteado reflexionar en voz alta sobre el mismo hasta este momento. Por lo tanto espero sepan disculpar el lenguaje empleado, la cantidad de datos y la excesiva carga emocional; dado que el origen y gran parte de la historia del festival se han caracterizado por la pasión e ilusión depositadas en el mismo, sin obviar el compromiso social y cultural contraído por sus responsables a lo largo de dicho recorrido.

Un proyecto que aún hoy sigue siendo económicamente dependiente, sólo puede entenderse en base al esfuerzo e ilusión de cada una de las partes involucradas. Aunque tocado profundamente, hasta el punto de tener que seguir vendiendo participaciones para poder celebrar la 15ª edición en Julio del 2003, nos mostramos optimistas.

En diciembre del 2001 Media Festivals (Gran Vía Musical, PRISA) adquirió un 35%, razón por la cual se pudo celebrar la pasada edición. Si conseguimos nuevos socios, la administración nos sigue respaldando y los patrocinadores continúan invirtiendo como en este último año, nos embarcaremos en la celebración de su 15 cumpleaños con tres directos, en Huétor Tájar, Granada y Jerez de la Frontera.

Un poco de historia

El Espárrago Rock nació en el año 1989 en Huétor Tájar (Granada), una localidad de 8.000 habitantes que desde los años 70 estaba viviendo un crecimiento económico muy importante, debido al éxito de un cultivo hasta entonces familiar, pero muy arraigado desde la época de los romanos: el espárrago verde.

La demanda crece y Huétor comienza la explotación de dicho monocultivo, hasta el punto de que en la actualidad el cultivo se extiende por toda la vega del Genil y Guadalquivir.

Es así, como a la luz de dicha expansión, se me ocurre presentar un proyecto de desarrollo rural para optimizar los recursos que la expansión de este "oro verde" estaba generando en toda la comarca (Loja, Villanueva del Mesía, Moraleda de Zafayona, Lachar, Salar, Villanueva del Trabuco, V. del Rosario, etc). Yo acababa de terminar un curso de 600 horas de Animación Socio-Cultural del INEM, por lo que a la finalización del mismo, se me ocurre preparar un proyecto de intervención social, adaptado al desarrollo rural (casi inexistente por entonces) y con elementos de los tradicionales proyectos pedagógicos cuya justificación era el desarrollo económico que el espárrago verde estaba provocando en mi comarca.

Era un proyecto de Desarrollo Rural que al calor del despegue económico del campo, pretendía generar un desarrollo integral de los habitantes de la zona. La primera y principal actividad que incluía el proyecto era la celebración de una feria agrícola que sirviera de encuentro de trabajadores, empresarios y cooperativistas del campo (no sólo del espárrago), una exposición de productos agrícola, maquinaria, semillas, abonos, etc. una degustación, un concurso gastronómico y unas jornadas profesionales sobre el espárrago a nivel nacional. Obviamente, también perseguía la identificación de marca espárrago Verde con Huétor Tájar, principal productor, y probablemente poseedor de una denominación de origen que también tiene en la actualidad.

La feria se llamó FADESPA y se celebró durante cuatro años. La última edición contó con más de 1500m² de exposición, unas jornadas gastronómicas andaluzas, la edición de un libro con las conclusiones de las jornadas profesionales. En aquella ocasión se vendieron más de 25.000 entradas y se celebró la tercera edición del Festival Espárrago Rock. Es así como el concierto se incorpora a FADESPA

- buscando la financiación del mismo- pero la primera edición no se celebra hasta la segunda de la Feria, cuando la sustitución de un concejal por otro compañero de partido, amigo y socio actual de Munster, Antonio Rodríguez "El Boti", quién consigue convencer definitivamente al resto de los concejales y al alcalde de la necesidad de atender económicamente un concierto de rock como actividad cultural, paralela a la feria, para hacer tomar conciencia a los jóvenes del despague rural de la comarca. Es así como el concierto se convierte, durante tres años, en la guinda perfecta para la Feria Agrícola, un fin de semana después de la misma.

El proyecto de Desarrollo Rural contemplaba trabajar el asociacionismo, la formación continua, la información permanente de cursos, actividades de ocio, la introducción de actividades culturales en la fiestas tradicionales, la recuperación de un cine cerrado para centro cultural, la apertura de una oficina de Información Juvenil, etc., tanto en la 3ª edad como entre los jóvenes. Sin embargo, como suele ser habitual, el cambio político trajo consigo el ocaso de la feria y por ende del Espárrago Rock. Sin embargo todavía se celebraría una cuarta edición, en Huétor Tájar, por primera vez bajo gestión privada. Nuestra idea era quedarnos en la comarca, pues creíamos en la bondad del proyecto, así como en la idoneidad de su entorno natural y rural.

El Ayuntamiento de Loja nos acogió, pero cuando la publicidad estaba en la calle, nos comunicó su arrepentimiento, con lo que tuvimos que presionar en nuestro pueblo para no contraer una considerable deuda. El resultado fue impresionante, ya que cerca de 6000 personas se desplazaron desde toda Anda-

lucía, Murcia, Levante y Madrid, lo que nos animó a formalizar nuestra situación jurídica y en el año 1993 montamos Munster-Tourin Espárrago Rock Producciones S.L. y nos trasladamos a Granada, ciudad en la que el Festival se consolidaría definitivamente.

1.2. Granada, primer exilio, crecimiento hasta el formato actual y segunda consolidación. Desde la gestión cultural

Durante las seis ediciones celebradas en la ciudad de la Alhambra, la empresa alcanza un alto nivel de crecimiento, lo que nos posibilita poner en marcha un nuevo proyecto empresarial; una oficina de contratación artística y de gestión de proyectos culturales.

Los excelentes resultados del Festival hasta la 8ª edición se debían, principalmente, a la respuesta masiva de público, puesto que como pueden observar en los gráficos de presupuestos, seguía siendo un proyecto que crecía al margen de las subvenciones y el patrocinio privado.

Los objetivos de aquella empresa no estaban muy definidos, excepto la misión de desarrollar el Festival Espárrago Rock y crear con sus beneficios una empresa de gestión de proyectos culturales. De modo que surgen toda una serie de nuevos departamentos tales como: management, agentes de contratación artística, administración, diseño de proyectos, una editorial, un departamento de contratación internacional (único en Andalucía aún, cinco años después), producción de espectáculos, promoción y asesoramiento.

Obviamente, tras el traslado a Granada, el Festival pierde su finalidad originaria de formar parte de un proyecto de desarrollo rural, aunque continúa sirviendo de apoyo a la identificación de Espárrago Verde, espárrago de Huétor, al coincidir su celebración con la campaña de producción del mismo.

Las actividades paralelas de carácter formativo y lúdico alrededor de la música empiezan a tomar cuerpo en Granada gracias, en primer lugar, a la receptividad de Luis García Montero, responsable entonces

del Vicerrectorado de Extensión Universitaria, y, posteriormente, a la gran respuesta de público. Las más destacadas fueron unas jornadas sobre el sector de la música, un ciclo de cine musical y los talleres de clown.

Desde el primer momento pensamos que organizar el festival bajo el epígrafe de una SL no era lo más apropiado. Una asociación cultural sin ánimo de lucro era la entidad ideal, especialmente por aquellos tiempos, donde la industria cultural no existía, estaba en manos de la Administración (en Andalucía, hoy, todavía lo está en un gran porcentaje). Esta ha sido la principal causa del desgaste sufrido por conseguir y mantener las subvenciones necesarias para este tipo de proyectos en nuestra comunidad. Como he comentado se trataba de un proyecto privado, y, entonces, no se entendía la producción mixta con la administración como ahora. Otra razón destacable era la idea equívoca de estar enriqueciéndonos año tras año, por desconocimiento de los costes e inversión requerida.

Así, con imaginación, intuición, aplicando el conocimiento adquirido en otras disciplinas, y con muchísimo esfuerzo e ilusión, llegamos hasta los primeros problemas financieros con la novena y décima edición. Problemas derivados, fundamentalmente, de doblar la oferta, es decir, de convertir definitivamente el Espárrago Rock en un auténtico Festival anglosajón, con varios días de duración repartidos a lo largo de varios escenarios, mercadillos, gastronomía, talleres, actividades paralelas y área de acampada. Probablemente la economía andaluza no podía soportarlo, mucho menos si el 85% de los ingresos procedían del público. Además de haber aparecido la competencia con Festimad, Benicassim y Dr. Music -en un principio- y Viña Rock, Derrame Rock, Festival del Sol, Fiestas de la Primavera, etc., -poco después-.

Dichos eventos empiezan a contar con la participación de algunos de los más importantes mayoristas

Tras el traslado a Granada,
el Festival pierde
su finalidad originaria

del mercado internacional, y el Espárrago empieza a notar las primeras adversidades que junto a otras que comento a continuación, darán origen a toda una serie de problemas que acabarían forzando el segundo exilio.

En el año 1996 habíamos celebrado un Espárrago Chico en Jerez, pero al no cumplir las expectativas lo abandonamos, a pesar de que el Ayuntamiento de Jerez insistiese en lo contrario.

En el Ayuntamiento de Granada el PP sustituye al PSOE, y hemos de empezar de cero buscando la complicidad del gobierno municipal hacia un proyecto que estaba colocando a Granada en el mapa musical de Europa, y que cubría un hueco en el desarrollo cultural, económico y turístico de esta ciudad. Además, el recinto Ferial donde se celebraba habitualmente el Festival, IFAGRA, desapareció como institución con la nueva política municipal, y nace la incertidumbre sobre dónde albergar un evento, que se prepara durante varios meses antes con un presupuesto que rondaba los 150 millones de pesetas.

A pesar de todo teníamos decidido no movernos si conseguíamos alrededor de 15 millones de subvención por parte de la administración pública granadina. Pero la apuesta del Ayuntamiento de Jerez fue tan fuerte que terminó por convencernos de lo contrario. La administración jerezana nos sorprendió doblemente, con el espacio propuesto, la cesión del Circuito de Velocidad, y una subvención de 32.5 millones -entre Ayuntamiento y Diputación- por 5 años. Justo aquí se inicia el camino de una producción mixta necesaria para este tipo de proyectos que se equipara al resto de España y Europa, con aportaciones del sector público alrededor del 30% del proyecto, otro 30% por patrocinadores privados y un 40% restante por el empresario.

En cuanto al patrocinio, éste se limitaba a alternar una marca de refresco y cerveza por otra, destacando la decisiva implicación de Cervezas Alhambra durante 7 años, incluso tras el traslado a Jerez. A todos los inconvenientes que un director de marketing se encontraba en una actividad de pop-rock, en nuestro

caso, se le sumaban situarnos en Andalucía, con la consiguiente subordinación presupuestaria. Por las dificultades comentadas de una buena comercialización y por la optimización de la contratación, como a continuación veremos, es por lo que decidimos incrementar nuestra presencia en Madrid, primero con visitas quincenales, y finalmente con el alquiler de una casa oficina en el corazón de la industria musical. La evidencia de un dato como el siguiente así lo aconsejaba. Hasta la fecha, nunca el patrocinio había supuesto más de un 5% del presupuesto total, luego algo fallaba.

La programación artística

La programación pasa de 1 escenario de rock a cuatro, dos de rock y sus derivados, uno de música electrónica y otro de flamenco. El tercero para acoger el novedoso estilo musical que por entonces se llamaba "bacalao" y el cuarto espacio para aportar nuestro granito de arena al desarrollo de la cultura andaluza entre un público que difícilmente accedería a este arte en un teatro o auditorio. Las dos últimas ediciones contaron con dos días de programación con cuatro escenarios.

Desde su nacimiento y desarrollo en Granada consideraba importante incluir grupos cuyo contenido artístico iba ligado a su mensaje político-social. Obviamente, se tenía en cuenta la edición de nuevos trabajos, la innovación, calidad compositiva e interpretativa, venta de discos y su trayectoria. Por otro lado se programaban los estilos derivados del rock, el rap, reggae, ska y se obviaba casi por completo el pop, indie o noise. De todas formas siempre creímos en el eclecticismo musical, hasta llegar a incluir artistas de world music en las últimas ediciones.

Por último, decir que en seis años pasamos de incluir 4 a 60 bandas (incluidos Djs), y de un día de programación a tres.

Por inercia del crecimiento introducimos en Munster un apartado de management y otro de producción de conciertos, nacionales e internacionales. El perso-

nal que atendía estas ampliaciones no era especializado, tenía la experiencia adquirida con el Festival, con lo cual nuestra empresa tenía un carácter más cooperativista, que de empresa. Los puestos de trabajo que se generaban con este crecimiento imparable del Festival, se pretendían preservar con la ampliación de actividad, generando nuevos departamentos, evidentemente, no era el camino más fácil, ni el más barato, pero sí el que nos convencía por aquel tiempo, espíritu colectivo.

De este modo, el Festival acrecenta en Granada su compromiso político social por la programación, por la dedicatoria anual -4ª contra la Expo; 5ª por la objeción e insumisión; 6ª, por la naturaleza, con motivo de la celebración de Granada 95; 7ª, contra la xenofobia y la intolerancia; contra el bloqueo a Cuba y a Federico en su 100 aniversario-, etc; por albergar un mercadillo de colectivos y ONGs- a la ONG Entrepueblos se le cedió alrededor de 1.5 millones de pesetas en total para dos proyectos en Centroamérica; igualmente se hizo con Acción Alternativa (antiguo MCA) dejándoles la explotación a porcentaje de algunos espacios de comida y en varias ocasiones las barras del Festival-; y por la cesión de algunos espacios para su explotación a varios colectivos.

Por último durante varias ediciones existió un mercadillo paralelo al comercial donde asociaciones, colectivos y ONGs difundían y daban a conocer sus propuestas.

Todo acabó, excepto la cesión de la explotación de las barras a Acción Alternativa que se ha prolongado hasta el año 2001, gracias a un entendimiento y profesionalidad exquisitos. Algunos de estos colectivos provocaban tales discusiones, debates y disconformidad contra nuestras solidarias y sanas propuestas que llegaron al extremo de convocar durante dos años consecutivos un boicot en la puertas del Festival, poniendo en gran peligro los accesos y celebración del mismo. Curiosamente, llegó a celebrarse un Festival anti-espárrago durante tres ediciones la noche del viernes en Granada capital, concierto que creció has-

ta llegar a vender más de 1000 entradas.

Era increíble, como con la más sana y solidaria intención de llevar a cabo acciones de este tipo por creer en un cambio social, se volvió contra nosotros mismos. De pronto, éramos contra sistema para la administración, los patrocinadores privados decidían no entrar por observar este contenido revolucionario (Marlboro nos invitó a demandarles al incumplir un contrato de patrocinio cuando se dieron cuenta, días antes del Festival, de la dedicatoria "contra el bloqueo a Cuba") y los colectivos, que habitualmente simpatizaban participando activamente en el festival, le dieron la espalda. Sin embargo esto no afectó a la masiva afluencia de público, aunque sí propició bastantes altercados de orden público en las puertas del recinto convocados por los colectivos más radicales que pedían que el Festival fuese gratuito, y lo tachaban de capitalista.

Proyecto de turismo cultural
no tardó en aparecer por inercia

Hoy día, sigo sin tener muy claro el motivo por el cual las administraciones no se sumaban progresivamente al proyecto que consiguió poner a Granada en al mapa del circuito español y europeo de la música independiente. Fuimos los pioneros en Andalucía en desarrollar una actividad turística cultural con el incentivo de conseguir al más difícil de los clientes, el público joven. Además, contábamos con una de las ciudades andaluzas más atractivas y universitarias. Hoy día, en Granada, la industria turístico-cultural está en pleno auge, pero por entonces el Espárrago Rock llegó a estar por delante, incluso, del Festival Internacional de Música y Danza. Lo estuvo, por ejemplo, en convocatoria, en el impacto económico y en el retorno promocional del Festival que se calculó en algo más de 350 millones, durante su última edición.

Tras el Espárrago, Granada es la ciudad andaluza más visitada por el circuito de giras internacionales; una de las provincias donde más festivales de pueblo se programan; se observa la mayor concentración de

bandas a nivel andaluz; ofrece el mayor número de salas de ensayo y de locales de directo; por último, cuenta con la más rica programación de pop-rock, música étnica y electrónica de Andalucía. Algo que afecta a otros sectores de la industria cultural como el teatro, el clown, la danza, la clásica, tradicional, etc.

1.3. Jerez de la Frontera

El Gran Espacio, vuelta e empezar,
tercera consolidación y segundo exilio

La primera novedad en el nuevo escenario del Festival es la pérdida de su contenido político, social y solidario. Algunas razones han sido expresadas anteriormente. Habría que añadir otras, pero la más importante consiste en la dificultad empresarial de desarrollar contenidos excesivamente comprometidos tanto por las administraciones y empresa privada que los apoyan. Sin embargo, existen vías y colectivos profesionalizados con quienes se pueden desarrollar actividades solidarias, más que aquellas de tintes claramente políticos. En Jerez, y durante dos años hemos seguido trabajando con Acción Alternativa con buenos resultados para ambas partes. Por otro lado, ha sido decepcionante comprobar cómo en el sector de la música llega a haber tanto capitalismo salvaje (enmascarado de compromiso social) como en cualquier multinacional. De hecho algunas bandas son auténticas multinacionales.

El apartado solidario no ha desaparecido, sólo se encuentra aparcado hasta que el Festival se recupere económicamente.

De cualquier manera creo que nuestro proyecto como algunos otros, conlleva, intrínsecamente unos valores sociales que intentamos cuidar tanto en la oferta artística, como en las actividades paralelas, en la contratación de personal, en las políticas de voluntariado, en la calidad del espectáculo, en la convivencia pacífica, en los servicios al público

Desde hace un tiempo estamos cerrando acuerdos de colaboración con diferentes entidades educativas para ampliar la oferta cultural y formativa del Festi-

val, entre otras, me gustaría destacar los de la UCA, Arnetet de Fundación Autor, las Escuelas de Arte y Oficio de Cádiz y Jerez, así como con el Master de gestión cultural de la Universidad Complutense.

En cuanto a la gestión cultural

El Espárrago ha tenido que profesionalizarse, reciclarse, estructurarse, planificarse y evaluarse aún más desde el último traslado. He de confesar que por momentos nos hemos sentido impotentes por falta de preparación y de especialización. La continua actividad de reciclado y las reorientaciones encaminadas a conseguir llenar esas lagunas mencionadas nos han posibilitado llegar hasta aquí en una "carrera milagrosa", como decía al principio, tras un traslado en plena consolidación y una suspensión por causas de fuerza mayor (climáticas).

En la industria cultural, al igual que en otros sectores sociales, formativos, tecnológicos, etc., deben darse los mecanismos para favorecer la producción mixta entre el sector público y privado, pues de esta manera, se facilita y favorece al acceso a la cultura, así como el desarrollo integral de los ciudadanos con una mejor optimización de los recursos económicos, materiales y personales. El Espárrago ha conseguido, por fin, un acuerdo de colaboración con la administración que le permite seguir adelante. Sin una aportación de un 30% aproximado del total del presupuesto, un proyecto cultural de este tipo no podría ser viable en nuestra comunidad. Pero tampoco lo es, si la programación artística no se abre a sectores mayoritarios, es decir, si no se da entrada al sector comercial de la música, en nuestro caso. De lo contrario habría que reducir el formato y la oferta, adaptándola a la demanda de un producto más alternativo y underground. Por ello, la comercialidad en el programa ha aparecido en el

La historia de marginalidad
vvida por este proyecto
con respecto
a la administración nos hacen
imprescindible buscar otros
compañeros de viaje

Festival en las últimas tres ediciones. A esto le hemos añadido un retorno a la programación nacional, que suele copar el mercado de la música en todos sus ámbitos, en detrimento de la presencia internacional, que, por otro lado, pertenece a un mercado más salvaje e inestable.

Por otro lado se está haciendo un gran esfuerzo en la política de precios, obligada por nuestro entorno, dado que se calcula que algo más de un 70% del público procede de Andalucía. Hoy día el Espárrago puede presumir de ser el Festival más barato de los existentes en España con similar oferta.

En estos momentos nos encontramos trabajando en el presupuesto de gastos del Festival para poder optimizarlo al máximo. Igualmente, se dedica mucho tiempo a la captación de patrocinadores, asignatura pendiente hasta la pasada edición, que por primera vez nos acercábamos a ese 30% ideal del que hablaba (40 millones de pesetas). Durante toda la historia del Festival, este porcentaje de aportación de patrocinadores no ha superado el 12%, en el mejor de los casos (14 millones de pesetas).

Y, como decía al principio, la historia de marginalidad vivida por este proyecto con respecto a la administración, su ubicación en Andalucía con menor consumo musical y lejos de los circuitos internacionales, los errores de gestión cometidos y el desastre natural sufrido, nos hacen imprescindible buscar otros compañeros de viaje, justo ahora que el proyecto ha encontrado su rentabilidad, su tercera consolidación económica.

Creo que su continuidad es importante para el desarrollo del sector en Andalucía, como lo ha sido desde su nacimiento, además de ser un evento eminentemente cultural, social, turístico y económico para nuestra tierra.

F.C.

Presupuestos, subvenciones, patrocinio, la economía del Festival y de la empresa

P Gastos

Espárrago

1	4,5 k	5	10 k	9	110 k	13	220 k
2	5 k	6	12 k	10	150 k	14	190 k
3	6 k	7	30 k	11	200 k		
4	7 k	8	45 k	12	250 k		

TOTAL 1.222.000.000 pts / 87.000.000 pts media (7.340.000 E / 520.000 E media)

Munster

Festival womad 95 granada	80.000.000 pts
Almadraba	10.000.000 pts
Espárrago Jerez	24.000.000 pts
Jerez 2002-11-21	16.000.000 pts

TOTAL 116.000.000 pts (700.000 E)

Contratación artística y otras producciones 660.000.000 pts

Asistentes

1	2.200 PAX	5	7.300 PAX	9	9.500 PAX	13	13.900 PAX
2	4.300 PAX	6	8.000 PAX	10	12.000 PAX	14	13.000 PAX
3	2.500 PAX	7	14.300 PAX	11	7.500 PAX		
4	5.700 PAX	8	8.500 PAX	12	18.500 PAX		

TOTAL PAX / DÍA 113.100 PAX más invitados

Subvenciones

Patrocinio

Puestos de trabajo fijos, una media de 12 durante 10 años.

Proyectos más destacados: Festival Espárrago, Womad Granada 95, Almadraba 97, Festival de Teatro Clásico de Mérida 2000, Emeritalia 2000, Womad Cáceres, 2001/casco viejo 2000, Granada 96-Centro de cultura.

Giras internacionales: US-3, Los Fabulosos Cadillacs, Ozzomatli, Aterciopelados, Maldita Vecindad, King Chango, Orquestachekkara, Orquesta Femenina Andalusí, The Masters Musicians of Jajouka, Babes in Toyland, Toy Dolls, Immaculate Fools, The Oyster Band.

Giras internacionales: Manolo García, Extremoduro, Barricada, Sociedad Alcohólica, Negu Gorriak, Radio Mamba, Ska P.

Management: Enrique Morente, Estrella Morente, Los Activos, Los delinquentes, Cía. Javier Barón, EA!, Segundo Falcón, Tatamka, El Puchero del Hortelano, Canker, Lagartijanik, Escorzo.

Hay otros festivales, pero están en éste

Aproximación tangencial a la Oficina de Prensa del Festival Internacional de Cine de Gijón

Pepe Colubi

En la primavera de 1992 me acerqué a las oficinas de la 30 edición del Festival de Cine de Gijón que, por aquel entonces, se celebraba a mediados de julio bajo la dirección de Mario Menéndez. Mi intención era ofrecerme como intérprete de inglés para atender a invitados extranjeros o como traductor en ruedas de prensa. El director del festival me envió a la Oficina de Prensa y me puso a las órdenes de Isabel Lueje para que realizara una labor de relaciones públicas entre invitados y medios de comunicación; mi tarea consistiría en organizar las agendas de los directores, actores y actrices, actuando como intermediario con los periodistas. Mis compañeros en la Oficina de Prensa eran José Luis Cienfuegos, quien se encargaba de presentar las ruedas de prensa, y Juanjo Barral, ocupado en la redacción de los textos del periódico del Festival.

En 1995, el Ayuntamiento de Gijón decidió renovar el Festival; Cienfuegos fue nombrado director y la cita se trasladó a la última semana de noviembre.

Había nacido el Festival Internacional de Cine de Gijón, tal y como lo entendemos hoy en día.

Hasta aquí, los hechos; a partir de ahora, cuatro historias tal como las recuerdo, cuatro ejemplos de las variadas funciones que una persona puede realizar dentro de un Festival, cuatro sucesos que iluminan la peculiaridad del Festival Internacional de Cine de Gijón.

Tal y como lo entendemos hoy en día.

(Nota del Autor: aunque algunos sucesos han sido recreados dramáticamente para dotarlos de cierta vena tragicómica, los nombres reales se han mantenido para que nadie se llame a engaño ni a cobro revertido).

La transformación en aquella primera edición del nuevo Festival (año 1995) había sido tan profunda que hasta nos mudaron de oficinas, como si el cambio de dirección, fechas y contenidos no fuera suficiente revolución. Frases como "¿Dónde coño están los archivadores?"; o "Si no encuentro ahora mismo sobres timbrados degollaré a la primera persona que me encuentre en el pasillo"; salpicaban el entusiasmo de los que pululábamos por las nuevas dependencias.

Por fin arrancó el Festival; el segundo día me encontraba en mi mesa, quiero decir, en la que me solía sentar dentro de la Oficina de Prensa, cuando entró un señor de aspecto tímido con una de esas bolsas de compra que son como de plástico a cuadros. Discretamente, se situó cerca de mi posición y allí permaneció en actitud contemplativa mientras yo acababa el crucigrama del periódico. De pronto, dos dudas asaltaron mi tranquilo devenir:

a) ¿Por qué se había situado este hombre, con innegable aspecto calvinista, justo al lado de mi mesa, con lo grande, espaciosa y acogedora que resultaba el resto de oficina?

b) ¿De qué me sonaba tanto su cara?

La resolución de la segunda pregunta despejó cualquier atisbo respecto a la primera; aquel rostro tranquilo y bonachón se correspondía con la fotografía de nuestro catálogo dedicada a Paul Schrader.

Es más, era Paul Schrader.

Pasando por alto la tentadora posibilidad de dirigirme a él con el famoso "You talkin' to me, uh? You talkin' to me?"; (entre otras lindezas, el señor Schrader ha sido guionista de *Taxi Driver*), el famoso cineasta asistió, impertérrito, al más fabuloso despliegue de reverencias, aspavientos y volar de folios que nadie haya sufrido en su honor. Ajeno a mi enajenación, Mister Schrader se limitó a inclinarse levemente mientras estrechaba mi mano.

Yo de mayor quiero ser así.

Con los pies en la tierra

"¡Mira qué zapatos! ¡Son maravillosos, perfectos! Dios mío, ¡qué zapatos! Dime ¿dónde los has comprado?".

Nadie, repito, nadie en toda mi vida había elogiado de manera tan exagerada mi calzado. Y ahora que lo pienso, nadie lo ha vuelto a hacer desde entonces. Comprendan mi turbación cuando la persona que se mostraba tan partidaria de mis escarpines no era otra que el enorme compositor Angelo Badalamenti, autor de la banda sonora de *Twin Peaks*, por ejemplo.

"Bueno... En realidad son unos Dr. Martens", repliqué hundido en el sillón, los pies muy juntos, las manos sobre las rodillas.

"¡Dr. Martens!", gritó Badalamenti como si el nombre de la marca fuera una revelación bíblica.

"Reforzados con puntera de metal interior", añadí con un hilo de voz.

"¡Me encantan!", redundó el músico; "Tenemos que comprar un par", remató dirigiéndose a su esposa. "¿Son cómodos?", había vuelto su mirada hacia mis pies; "parecen cómodos", sentenció clavando sus pupilas marrones en las mías.

A ver si quedamos para tomar un cafelito

Los directores de los festivales de cine son gente muy ocupada. Tienen que estar en mil sitios a la vez, y en cada sitio tienen la cabeza en mil cosas diferentes. Los directores de festivales son gente perturbada, cuya alteración es transmitida, en riguroso orden descendente, a sus colaboradores. Según se acerca el día de la inauguración, las oficinas de los festivales de cine parecen un casting de *Alguien voló sobre el nido del cuco*. Y cuando empiezan, la vida se acelera, los días se acortan, las horas se comprimen, los problemas se multiplican.

Mis recuerdos de cada edición del festival son cortos dogma.

Aquel día teníamos rueda de prensa con Stephen Frears. Los miembros de la Oficina de Prensa nos

habíamos encargado de avisar a los periodistas, las azafatas tenían los botellines de agua listos y los de producción habían preparado los micrófonos. Un minuto antes de la hora convenida, el señor Frears se presentó en las oficinas del festival y yo mismo lo conduje al piso de arriba, donde ya aguardaba la prensa.

Es decir, todo estaba listo.

¿Todo?

Pues no.

Faltaba el director del Festival.

Ya he dicho que los directores son gente ocupada. Lo digo en serio; a cualquiera le puede pasar. La cosa es que los periodistas veían al señor Frears junto a quien esto firma, ambos parados en el hall de entrada. Como ellos no tenían confianza con el cineasta, dirigían sus miradas inquisitoriales hacia mí, como diciendo "venga, hombre, mételo ya aquí que estamos todos". La situación era especialmente incómoda, así que tomé una decisión.

Les di la espalda.

Al darme la vuelta quedé situado justo enfrente de una preciosa máquina de café. Por alguna extraña razón (quizás una mezcla de turbación, despiste y absorbimiento) me quedé mirándola como si fuera un ovni recién aterrizado. Stephen Frears (en este punto he de añadir que este hombre no es la alegría de la huerta precisamente) también dirigió su mirada hacia el armatoste, momento que aproveché para ocupar el espeso silencio que habíamos tejido entre ambos:

"Coffee with milk", traduje señalando con el dedo la opción café con leche.

"Ahá", musitó Frears con evidente desgana.

A mí me iba a cortar.

"Just coffee", maltraduje señalando café solo.

Esta vez no dijo nada, sólo me miró como mira el teniente de un pelotón de fusilamiento al condenado a muerte. Tragué saliva y dije mi última voluntad:

Una de las lacras de todos los festivales es la cateta aspiración de contar con *rostros famosos*

"Vaya, no tienen Irish Coffee".

Dicen que hay miradas que matan, pero la que me dedicó el director de *Las Amistades Peligrosas* me estaba degollando. Lentamente. Pensé que me iba a pegar, o a escupir, o a dar una patada en la espinilla. Sólo era una broma, ya saben, *Irish Coffee* es el título de una película suya, no era para ponerse así, hombre, que sólo intento ser amable. En ese momento, nos llegó la voz del director del Festival.

"I'm sorry, I'm sorry, I'm sorry..."

No es que hubiera eco, es que lo sentía de verdad y para demostrarlo no hay nada como repetirlo las veces que haga falta.

Pueden preguntar lo que quieran

Una de las lacras de todos los festivales que en el mundo son, es la cateta aspiración de contar con "rostros famosos" en la lista de invitados. Ojo, la aspiración parte de ciertas directivas, de cierta prensa y de cierto público, pero se ha extendido de tal manera que las prácticas meramente promocionales de algunos festivales entran de lleno en el absurdo, en el gasto desproporcionado, en el nulo interés cinematográfico, en la debacle, el caos y el desconcierto. El horror.

Ahora bien, existen maravillosas carambolas que ningún festival puede ni quiere evitar. Aquel año repasábamos las tres películas realizadas hasta la fecha por Gregg Araki y el director aceptó la invitación a pasear su palmito por Gijón. Es deferencia de cualquier festival ampliar dicho ofrecimiento a la persona que el invitado de turno considere oportuno por aquello de no sentirse demasiado desamparado en un país tan lejano. Pues Gregg nos dijo que venía con su novia, y nosotros que cómo no, sin saber que la novia en cuestión era la actriz Kathleen Robertson, famosa entre la chavalería por interpretar, justo en aquella época, el secundario personaje de Clare Arnold en la serie *Sensación de Vivir*. Mira tú que bien.

Gregg, o cómo ser cordial sin amagar una sonrisa, también aceptó mantener un encuentro con el pú-

blico que aquella noche asistiera a la proyección de su largo *Doom generation*, y resultó que el respetable llenó hasta la bandera el Teatro Arango (que en paz descanse). Al finalizar la proyección, salí al escenario, hice las presentaciones de rigor y el bueno de Gregg apareció entre vítores, aplausos y silbidos (de los de aprobación). El público tenía la palabra y al primero que la pidió le dimos un micro.

Es que somos así.

El espectador en cuestión había visto en los títulos de crédito que uno de los iluminadores tenía el mismo apellido que uno de los actores, y quería saber si había parentesco.

Esa era su pregunta.

El resto del público estalló en una carcajada franca, estrepitosa y unánime, ante el pasmo del curioso espectador, el independiente director y yo mismo, que debía traducirle tan extraña y puntual duda genealógica.

Es decir, tres pasmaos contra 800 muertos de risa.

Yo por mí, seguía, de verdad

Hay mucho más, pero el tiempo en general, el espacio de *Periférica* en particular y su paciencia, amigo lector, en concreto, tienen un límite, así que aquí lo dejamos. Si un día visitan Gijón, búsqüenme en el puerto, estaré entre los estibadores que cada mañana esperan ser escogidos para descargar algún barco. Si me invitan a una botella de sidra, les contaré la bronca que me echó João Cesar Monteiro o el apacible desfase del director portugués Pedro Costa; les explicaré que a Kaurismäki le vale Fundador si no hay Soberano (¿o era al revés?) y que Guillaume Depardieu mezcla muy mal la fama y el alcohol; recordaré la charla que tuve con Kenneth Anger sobre los anuncios de compresas en Estados Unidos o la cena en la que John Cale me dijo que había probado todas las drogas; relataré lo que pasó con una nota que alguien le dejó a Tom DiCillo en el hotel ofreciendo servicios carnales "a cinco pesetas"; o la divertida presentación que hube de realizar de *Bullet Ballet* junto al director

Shinya Tsukamoto, mientras Fele Martínez y 900 personas más se partían el pecho de risa; evocaré la ostia que se metió Julian Temple en la cabina de proyección del Teatro Jovellanos mientras se estrenaba su documental *The filth and the fury* o la surrealista rueda de prensa con el director Lee Chang Dong y una airada traductora coreana.

Lo dicho; la perturbación, los festivales.

P. C.

En la encrucijada de dos siglos y milenios

Lecsy Tejeda del Prado

El otrora planeta azul, hogar de todos, testigo onnipresente de civilizaciones y barbaries busca aún la justicia y la paz. Ahora, con sus tierras infértiles, aguas contaminadas, cielos quebrados, pobreza creciente, incertidumbre constante, acciones terroristas, guerras inimaginables, navega en su órbita en medio de fuerzas sociales contradictorias: unas alentadas por el dominio del mundo otras en resistencia por la sobrevivencia. En este cruce de caminos está el ser humano que, por naturaleza, ama la vida y añora el bienestar.

A través de los tiempos y las regiones del mundo, los pueblos han construido sus culturas, que expresan la infinitud de la creación, las formas de ser y los modos de existencia en la historia de las sociedades. En ellas, se revelan sus conflictos y esperanzas tanto en la cultura popular como en sus símbolos artísticos. Desde los orígenes, nuestra especie se distingue por su sentido de trascendencia. Más allá de patrones hereditarios y satisfacción de necesidades primarias, ella tiene la posibilidad de pensar, sentir y actuar, de acuerdo con una escala de valores, que forma y desarrolla en el transcurso de su vida mientras realiza e intercambia con otros sus producciones materiales y espirituales. De manera que lenguas, artes, ciencias, religiones, creencias, costumbres o formas de trabajo y recreación son expresiones culturales y todas, sin excepción, están articuladas a través de las diferencias, porque surgen de la singularidad de individuos y grupos.

El mundo es la unidad de la diversidad. La protección a la naturaleza y el respeto a las culturas se ha tornado un problema esencial en contraposición con acciones devastadoras y peligros inminentes. No se

trata de un fenómeno circunstancial sino de la preservación de la humanidad y de la variedad de otros seres en el medio natural. Por eso, crecen los sentimientos e ideas antihegemónicos, que afirman las particularidades y promueven la convivencia en el entorno ecológico. El vertiginoso progreso de la ciencia y la técnica ha convertido el orbe en un inmenso surtidor de invenciones: unos, para prolongar y desarrollar la vida, otros para arriesgar y obstaculizar sus avances como armas de dominio o perturbación. Los acontecimientos, en ocasiones, son tan inverosímiles que parecen extraídos de la ficción y la secuencia de ellos es tan abrumadora, que parece confundir la realidad con la fantasía.

Otro aspecto influyente en las sociedades contemporáneas es la producción, circulación y uso de la información a escala planetaria; en segundos, una noticia puede movilizar miles de millones de personas y recorrer los cuatro puntos cardinales con una misma intencionalidad, lo que conforma estados de opinión en la medida en que varias transnacionales convergen en los mismos intereses y enfoques simultáneamente. Si, además, se utiliza un lenguaje simple, se omiten hechos significativos o se saturan las ideas fundamentales con datos intrascendentes entonces la distorsión puede resultar parcial o total con relación al hecho referido. Las nuevas tecnologías también pueden contribuir, en sentido contrario, a universalizar los sucesos relevantes, acercar culturas muy diferentes y facilitar la comunicación entre las personas de distintas procedencias y cosmovisiones.

En la breve descripción del escenario actual se revela la extraordinaria importancia que asumen las culturas nacionales como fundamento de la formación espiritual de los individuos y generaciones en la época convulsa que vivimos hoy. La globalización neoliberal imperante, que genera pobreza y exclusión, tiene su contraparte esencial en el despliegue de las identidades como demostración de la diversidad del ser y su derecho a la vida y la creación, sin limitaciones externas a su conciencia y sensibilidad; pero con marcada vocación de universalidad e intercambio

cultural. En esta encrucijada, el desarrollo humano alcanza no sólo la categoría de construcción ideal sino de necesidad vital.

Organizaciones como la UNESCO han hecho aportes sustantivos, en la última década, sobre este problema. En el informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo titulado "Nuestra Diversidad Creativa" (1996), Javier Pérez de Cuéllar, su Presidente, explicaba que la 26 reunión de la Conferencia General de la UNESCO aprobó la solicitud de crear esta comisión mundial, en 1991, la cual comenzó su trabajo, en 1993, en condiciones difíciles, según describe el documento mencionado:

‘Un orden bipolar se había derrumbado, pero la explosión de una de sus partes distaba de ser un triunfo absoluto de la otra. En el mundo próspero la noción "progreso ilimitado" se había vuelto una ilusión. Parecía que los sistemas de valores y los vínculos de solidaridad se estaban desintegrando. El abismo entre ricos y pobres parecía estarse agrandando, y el flagelo de la marginación social y económica perturbaba las plácidas aguas de la satisfacción superficial’.

En el informe se destacaba que el trabajo no sólo responde al encargo de caracterizar los problemas y nuevos retos, sino de formular políticas, para un público muy amplio desde artistas y académicos hasta líderes de opinión pública y políticos.

En el texto, se plantean las intenciones siguientes:

“Nuestro objetivo es mostrarles cómo la cultura moldea nuestro pensamiento, nuestra imaginación y nuestro comportamiento. La cultura es la transmisión de comportamiento tanto como una fuente dinámica de cambio, creatividad y libertad, que abre posibilidades de innovación. Para los grupos y las sociedades, la cultura es energía, inspiración y empoderamiento, al mismo tiempo que conocimiento y reconocimiento de la diversidad”...

“El desafío que tiene ante sí la humanidad es

adoptar nuevas formas de pensar, actuar y organizarse en sociedad: en resumen, nuevas formas de vivir."

En Cuba, se celebraron el Primer y Segundo Encuentro Iberoamericano de Cultura y Desarrollo, en los años 1995 y 1997, los cuales contribuyeron a precisar las relaciones entre estas categorías, que ya tenían una rica expresión en la práctica social desde 1959. Las declaraciones de ambos eventos expresan estas ideas:

1ª Edición:

"De esta manera se hace imprescindible: otorgar unicidad al tratamiento del patrimonio natural, el cultural y el histórico en términos de equilibrio y coherencia; lograr una eficaz cultura del diálogo; reinventar modelos de organización horizontal; corresponsabilizar a la cultura en la generación de una conciencia colectiva para la preservación del medio ambiente y los recursos naturales; adoptar las tecnologías de la comunicación y la información como herramientas de difusión del mensaje de la identidad y la diversidad cultural; gestionar los mercados de la cultura, defendiendo una concepción ética del desarrollo; reclamar políticas culturales que sean resultado de la participación real de todos los agentes involucrados en su disfrute; reivindicar la imaginación creativa como fuerza constructora del desarrollo de la comunidad; revalorizar la identidad desde lo particular como enriquecimiento de lo universal y fomentar la formación de las personas como factor clave de un desarrollo de dimensión humana".

2ª Edición:

"La promoción de nuestro quehacer cultural debe orientar el trazado de unas Políticas Culturales que determinen el estilo de un tipo de desarrollo que parta de las necesidades fundamentales del ser humano, que estimule la reinvención de una nueva ética para una construcción social de la realidad, basada en una visión compartida de los problemas y de las perspectivas para su transformación, que revalorice la cultura como flujo de comunicación esencial de y entre los

pueblos, configurándola como plataforma de emancipación y enriquecimiento de la diversidad, evitando su sumisión al dictado de las fuerzas del capital en su tarea de predeterminar imparablemente el modelo de desarrollo hacia una sola dirección de hegemonismo... PROPONEMOS una nueva concepción de las Políticas Culturales, encaminadas a recuperar el sentido útil de la Cultura como hito de referencia para: la cohesión social en la adopción colectiva de valores: la calidad de vida representada por el nivel de creatividad y participación de nuestras respectivas comunidades en su construcción del futuro; y, para la conversión de la cultura en el principal indicador del bienestar social, incentivando, además, su revalorización como factor económico de primer orden".

Luego, estos eventos devinieron en los Congresos Internacionales "Cultura y Desarrollo". El primero, se realizó en junio de 1999, en La Habana. Participaron artistas, escritores, investigadores y promotores culturales, procedentes de 43 países. Las temáticas más significativas fueron las siguientes:

- El papel de la cultura como eje central del desarrollo de nuestros pueblos.
- Los procesos de globalización como amenaza a la identidad cultural de los pueblos, por su tendencia hegemónica.
- Necesidad de una mayor difusión de la historia, para la conservación del patrimonio y la memoria colectiva de las naciones.
- Apoyo a las manifestaciones de la cultura tradicional y popular, pues constituyen soportes fundamentales en la formación de las identidades nacionales.
- Necesidad de enfoques creativos sobre el mundo actual desde nuestras propias tradiciones, con la utilización de las nuevas tecnologías, para la difusión de otras interpretaciones, a partir de nuestras culturas.

La incentivación social contribuye notablemente al desarrollo de las identidades del ser en sus múltiples nexos con los grupos en los cuales realiza sus actos

- Utilidad de privilegiar las industrias culturales como alternativas a la avalancha hegemónica.

- Énfasis en la implementación de políticas culturales, para lograr una verdadera revolución ética en la sociedad contemporánea mediante la educación y la cultura.

- El reconocimiento de que la calidad del desarrollo no se reduce a un grupo de indicadores macroeconómicos, sino al establecimiento de un clima social de creación, solidaridad y otros valores interiorizados y practicados.

El segundo se celebró, en junio del 2001, en La Habana. En esa ocasión, asistieron Ministros de Cultura y Responsables de Políticas Culturales, Directivos de Organismos Internacionales, artistas y escritores, investigadores, críticos, docentes y promotores culturales de 48 países, para confrontar ideas y experiencias sobre temas de gran influencia en la existencia de las personas y los pueblos.

La dimensión cultural del desarrollo es un hecho ya reconocido por todos; sin embargo, todavía es necesario comprender, con mayor amplitud, sus causas y consecuencias y realizar, con mayor acierto, programas de desarrollo, para alcanzar resultados superiores en las sociedades contemporáneas. Los hombres y mujeres de hoy necesitan enfrentar los problemas del mundo actual con una nueva conciencia y renovadas energías en la búsqueda de soluciones, que potencien la biodiversidad, la pluralidad cultural, la justicia social y la solidaridad como fundamentos de la emancipación de sí mismos y de sus naciones. La globalización neoliberal imperante, con sus negativos impactos en la vida personal y social, necesita ser revertida mediante una visión auténtica de los grupos sociales y su repercusión en los medios de comunicación, para contrarrestar la información homogénea y trivial, que impide la presencia de la variedad de voces e imágenes, símbolos de la identidad de los diferentes pueblos.

Este Congreso hizo una contribución en el debate sobre el conflicto globalización versus identidad, para conformar estrategias, que permitan la búsqueda de

consenso y la reafirmación de los rasgos singulares dentro de la diversidad humana. Los temas de las plenarios fueron: Globalización, Identidad y Diversidad; el Cine Latino y la Situación de la Cultura Cubana.

En la primera, se trataron, desde distintas perspectivas, las políticas culturales y estrategias de desarrollo ante los desafíos del siglo XXI y los problemas que enfrenta la humanidad frente a las necesidades de una gran parte de la población mundial. Un llamado en defensa de la diversidad en lugar de la hegemonía globalizadora de la industria audiovisual hicieron los cineastas. Estos medios, en manos de los centros de poder, son los de mayor efecto en la formación de gustos, en la implantación de modelos, en la manipulación de la conciencia y en su incidencia en el desarraigo cultural. Tomar en cuenta esta realidad y actuar en consecuencia, con todas nuestras posibilidades, es un asunto de extrema urgencia. Dentro de la realidad contemporánea, la experiencia de Cuba y su sostenida proyección cultural, destinada a formar personas capaces de disfrutar y crear en los diferentes ámbitos sociales, fue también un tema sugerente, por los programas enunciados y por su aplicación masiva.

Los ejes temáticos, seleccionados en esta última edición del Congreso, trataron los problemas siguientes: Políticas Culturales y Desarrollo; Patrimonio, Culturas Nacionales y Turismo; Cultura, Información y Medios Masivos; Cultura y Comunidad; Economía de la Cultura y Formación Cultural para el Desarrollo. Los resultados, derivados de este evento, reafirman la necesidad y utilidad del Congreso Internacional Cultura y Desarrollo, su pertinencia y actualidad; así como avalan la permanencia de un foro político y científico-técnico, que convoca a políticos, creadores y otros profesionales de la cultura, para debatir y comparar criterios en torno al problema esencial del mundo contemporáneo: los impactos de la globalización neoliberal y la resistencia de los pueblos, a partir del reconocimiento de la diversidad cultural y de sus rasgos identitarios. Tomando como base este enunciado general, las comisiones de trabajo arribaron a las

conclusiones siguientes:

- El Foro de Cineastas contribuyó a alentar las posiciones más progresistas y establecer o reavivar nuevos nexos de colaboración en la búsqueda de soluciones y espacios, para el producto audiovisual de nuestros países.

- Las reflexiones sobre políticas culturales y desarrollo aportaron un peldaño más en la caracterización teórica de los problemas del tercer mundo y las posibilidades de integración y estrategias conjuntas.

- Se apreciaron similitudes en los procesos culturales en diversas partes del mundo y se evidenciaron las respuestas de resistencia frente a los impactos negativos de la globalización, sin perder de vista las posibles oportunidades, que ese mismo proceso, paradójicamente, puede ofrecer a los pueblos.

- Se consideró el Patrimonio Natural y Cultural, además de herencia de nuestros antepasados, fundamento esencial en la concepción y diseño de las políticas de desarrollo socio-económico de los países, específicamente en el campo turístico, que debe encaminarse hacia la incentivación de la identidad local frente a la globalización hegemónica y neoliberal.

- Se ratificó que la era digital abre perspectivas para que los modelos comunicativos puedan existir, no como espacios de excepción o utopías, sino como contrapesos efectivos a los modelos verticalistas que están al servicio de la dominación prevaleciente hoy, pero ello no lo determina la tecnología por sí sola, sino quienes la utilizan con esos propósitos.

- Se evidenció la desigualdad tecnológica y cada vez más creciente entre el Norte y el Sur y la necesidad de pasar de consumidores a generadores de contenidos que reflejen y defiendan nuestra identidad.

- La aceptación de la diversidad humana es el centro del proceso de liberación y emancipación de la sociedad. Esta idea debe girar la lucha contra la globalización neoliberal, que nos tratan de imponer los centros de poder dominantes en la selección de los contenidos, los medios y las nuevas tecnologías para su elaboración y difusión.

- La comunidad reafirmó su valor estratégico en la

dimensión cultural del desarrollo, como expresión de calidad de vida y en su condición de formador de valores identitarios, para el crecimiento humano individual, grupal o de las naciones.

·Se demostró que de la misma forma que existe una economía de la cultura, será necesario desarrollar una cultura de la economía.

·Se ratificó la necesidad de una formación humanista en la población, especialmente en los creadores, los directivos, promotores y docentes, como base de una preparación integral, que fomente diversos públicos, capaces de apreciar, crear y disfrutar el arte, la literatura y, en general, la cultura de los pueblos.

Como se puede apreciar, en este foro, los problemas de la cultura y el desarrollo están esencialmente conectados en un mismo proceso. La cultura no se considera ya una dimensión del desarrollo, sino está implicada en su esencia. No existe progreso posible al margen del desarrollo humano y éste, a su vez, está determinado por los niveles de educación y cultura de cada miembro de la sociedad. Por lo tanto, es necesario considerar la formación del ser, para vivir en las circunstancias actuales, a partir del despliegue máximo de sus potencialidades creativas y de sus valores con respecto a sí mismo, los grupos sociales y la naturaleza, con la intención de comprender los fenómenos de la realidad y construir una posición ética, que le permita hacer y transformar su propio yo e influir, con su actuación consciente, en la calidad de vida de su familia y de la comunidad. Para conseguir, a escala masiva, esta aspiración, obviamente, la sociedad necesita alcanzar tendencias de cambio en las instituciones y de participación de los ciudadanos, para encaminar sus acciones, de conjunto, hacia el mejoramiento de las condiciones de existencia de la población.

La incentivación social contribuye notablemente al desarrollo de las identidades del ser en sus múltiples nexos con los grupos en los cuales realiza sus actos. El clima abierto y fraternal a las iniciativas de los sujetos, el intercambio de experiencias, el respeto a posiciones diferentes y el logro de resultados, aún en

medio de puntos de vista discrepantes constituyen aspectos claves en este tipo de educación hacia una cultura de paz y convivencia. Como se sabe, cada persona desarrolla diferentes formas de relación y pertenencia con los grupos -primarios y secundarios- en los que su actividad y comunicación se insertan cotidianamente, mediante ellos construye la conciencia de sí mismo y aprende a valorar al otro en una dinámica permanente de reconocimiento mutuo.

Estos anhelos civilizadores no se producen de manera espontánea y mucho menos en las situaciones descritas; hace falta la voluntad política, un programa científico y la participación social, para conseguir resultados satisfactorios. A través de la historia, la escuela ha tenido un papel fundamentalmente reproductivo de los patrones establecidos, en este caso se necesitaría una escuela renovadora de las prácticas habituales. Escuelas abiertas a las necesidades y expectativas de las comunidades y, al mismo tiempo, transformadoras de actitudes y hábitos no deseables, lo que requiere una acción educativa no centrada exclusivamente en los planes de estudio y programas lectivos, sino complementados por un enfoque sociocultural, que favorezca el crecimiento humano, las relaciones sociales y la armonía con el medio ambiente.

La educación y la cultura confluyen en cada persona desde diferentes perspectivas en un mismo proceso social. Por una parte, la educación desarrolla las potencialidades biopsicosociales del ser humano, para la interiorización y elaboración de los contenidos de la cultura, y su expresión creativa en los modos de comportamiento tanto en sus manifestaciones intelectuales como afectivas; por otra, la cultura es premisa y resultado de la educación, pues determina su alcance y profundidad en la personalidad; así como la calidad de sus formaciones psicosociales y la efectividad en su realización personal y social. Todavía no es usual en el mundo este modelo de integración de la educación y la cultura, con el fin de propiciar el desarrollo humano, existen tendencias y experiencias;

pero falta la concepción teórico-práctica y metodológica, para su reconocimiento, generalización y validación en las sociedades contemporáneas.

Una aproximación a la integración de la educación y la cultura en cada situación de enseñanza-aprendizaje implica, al menos, un conjunto de cambios trascendentes en la concepción tradicional.

Ante todo, es necesario rebasar la dicotomía entre formación académica y cultural. La creación, promoción, apreciación, valoración y disfrute de los valores culturales es parte consustancial de la labor escolar. Los docentes son promotores culturales, pues ellos protagonizan, junto con otros profesionales, artistas, investigadores y críticos, un movimiento social de alta complejidad, por la intervención de diversidad de sujetos y objetos, en sistema, en términos de principios, acciones y resultados. Ellos tienen la inmensa responsabilidad de vincular creadores y población, para formar los públicos interesados en diferentes manifestaciones de la cultura. Además de desarrollar cualidades personales como vocación social, participación y comunicación grupal y coordinación de ideas y acciones, para incentivar cambios. También es necesario estudiar las características histórico-culturales y socioeconómicas de un barrio o localidad; las condiciones de vida de sus pobladores y sus necesidades y aspiraciones evidentes y latentes; encontrar y formar grupos interesados en distintas expresiones culturales y seleccionar las personas idóneas para orientarlos; gestionar recursos financieros y materiales y promover resultados y comunicar experiencias, que generen un clima cultural deseable.

Es conveniente también romper el paralelismo entre objetivos instructivos y educativos. Todos conducen a la formación de la personalidad. No es posible promover la cultura, formar conceptos y habilidades ajenos a los valores evidenciados en motivaciones y actitudes. El desarrollo simultáneo e interactivo de todas las esferas de la subjetividad se produce naturalmente en el acto de enseñanza-aprendizaje, a modo de vasos comunicantes. De la misma manera, la formación humanista y científica se complementan entre sí,

no hay razón para hacer prevalecer o excluir una sobre otra. La transversalidad de los conocimientos generan sinergia y complementariedad; así como la formación de valores se integra con ellos y profundiza cíclicamente sus contenidos desde el ejercicio de modelos válidos, la comprensión y reflexión de sus significados hasta la elaboración personal y su conversión en principios éticos, que orientan todas las actuaciones de la personalidad. Por esa razón, las situaciones de aprendizaje no se limitan a la clase formal, sino abarcan otros espacios y formas de comunicación, que pasan por múltiples modalidades como el vínculo directo de los estudiantes con los materiales audiovisuales, el debate sobre ellos, los proyectos de investigación, la presentación e intercambio de resultados, etc., donde la figura del maestro es un conductor del proceso formativo, no un transmisor de información conocida.

Por otra parte, la labor docente demanda también la organización, en el ámbito escolar, de las influencias sociales, donde participan los maestros, trabajadores, padres y otras personas relevantes de la comunidad; así como otras instituciones docentes, productivas o científicas. La integración de estas relaciones tanto en el interior del centro educativo como en los nexos interactivos con el medio requieren el diseño, ejecución y evaluación de un proyecto general de la escuela en el que, a partir de un conocimiento científico de la realidad, se trazan estrategias, objetivos y tareas, las cuales deben lograr la integración del conjunto de vías socializadoras -familia, escuela, instituciones culturales, entidades laborales y medios de comunicación, entre otros- que propicien la articulación de la vida personal y social. Estos resultados pueden ser evaluados, por indicadores cualitativos, que indiquen la efectividad o no de las políticas y su instrumentación práctica.

Una arista decisiva del problema es la calidad del entorno cultural. En este sentido, se estiman vitales los modelos de producción y promoción; la información y los medios de comunicación y la formación de públicos. Las influencias sociales se tornan símbolos,

que pueden ser constructivos o desfavorables en el sujeto. De ahí la importancia del contexto sociocultural y la selección de los contenidos, que se reflejan en los creadores y obras escogidas, según las características de las edades, sus hábitos y expectativas y las condiciones temporales y espaciales propicias, para su apreciación y goce estético. Además, es necesaria una orientación que motive y convide a participar en las diversas opciones culturales, por lo que es imprescindible la correspondencia con las vías de información utilizadas, que pueden ser: impresas, gráficas, visuales, electrónicas o en otros soportes. Cada modelo de promoción cultural exige un estudio previo de las fuentes de información, los medios de comunicación y los impactos socioculturales posibles. Cualquier pequeño desajuste en esta cadena de acciones provoca la pérdida de una parte del objetivo previsto; por eso, la evaluación de estos modelos y, sobre todo, la elección de los indicadores, constituye una fase determinante en la calidad de la promoción cultural, que siempre debe culminar en la comunicación de las experiencias y reflexiones más notables. Todo lo anterior conduce a la formación de nuevos públicos, que evitan una serie de consecuencias negativas en la población adolescente o juvenil como la ausencia o ruptura de necesidades e intereses, rechazo a costumbres locales, asimilación crítica de tendencias pseudoculturales, sensación de vacío, aburrimiento o debilidad en la constitución de la personalidad y su conciencia de identidad.

Para aplicar algunas de estas concepciones, en el último lustro de los 90, los Ministerios de Educación y Cultura de Cuba han propuesto un programa de educación estética, para todos los niveles y tipos de enseñanza, con el objetivo de contribuir a la formación y desarrollo de la personalidad de niños, niñas, adolescentes y jóvenes mediante la apropiación, elaboración y manifestación de los valores, contenidos en la

La educación y la cultura
confluyen en cada persona
desde diferentes perspectivas
en un mismo proceso social

herencia cultural y en las relaciones sociales, con vistas a construir su propia imagen como individuos y grupos y comprender mejor las realizaciones de otros pueblos. Este programa tiene una concepción abierta y cíclica y se desarrolla, en todos los momentos y espacios oportunos, con un enfoque sociocultural.

Sus líneas principales son:

- Reconocer, valorar y preservar el patrimonio natural y cultural.
- Contribuir a la creación de un clima cultural favorable.
- Fomentar la lectura como vía de enriquecimiento espiritual.
- Incentivar aficiones en el arte, la ciencia y la técnica.
- Estimular la participación en la vida cultural de la localidad.

Todas estas proyecciones actúan sobre el desarrollo humano, lo que en cierta medida impide asumir modelos consumistas y enajenantes. También este programa puede aplicarse en otros grupos de la población mediante su participación en las organizaciones sociales y de masas.

Los resultados son alentadores en la evaluación de carácter general realizada en cada curso escolar, a través de visitas conjuntas, talleres, intercambios de experiencias, publicaciones, etc.; pero preferimos tomar estas primicias como motivaciones y ensayos y tomar esta etapa como necesaria reflexión y elección de indicadores que, como se sabe, en el terreno del desarrollo humano son altamente complejos y difíciles de independizar en la práctica social. No obstante, podemos adelantar algunos criterios de valoración cualitativa en el campo de la educación estética en correspondencia con las direcciones fundamentales del programa.

Una dimensión sería la identificación con el patrimonio local, en sus componentes natural y cultural y, dentro de ellos, distinguir como indicadores, por una parte, la observación y el cuidado de la naturaleza, el reconocimiento de la flora y la fauna del entorno y la participación en la protección de sus especies; por

otra, el conocimiento de sucesos relevantes de la localidad, la vigencia de tradiciones y la aproximación a familias y personas, que han aportado al desarrollo cultural de la comunidad.

Otra dimensión es la percepción y la producción estéticas, que tienen como componentes principales los paisajes, objetos y expresiones artísticas; en cada uno de ellos se establecen como indicadores los siguientes: la observación de paisajes urbanos, rurales, desde distintas perspectivas y momentos del día; la apreciación y conversación sobre representaciones de paisajes en libros, pinturas, películas..., y la creación de composiciones con diferentes materiales en un espacio determinado. Con relación a los objetos, la apreciación estética de sus cualidades, la construcción de figuras, buscando armonía y belleza y las valoraciones grupales acerca de uno o varios de ellos. Sobre las expresiones artísticas, la integración de las manifestaciones del arte a las acciones lúdicas y de aprendizaje, la aplicación sistemática de la educación por el arte en diferentes materias y la demostración libre y creadora de diversos temas a través de lenguajes estéticos.

Una dimensión diferente es la creatividad y comunicación con sus componentes en la originalidad, novedad y diversidad. Respecto al primero los indicadores se asocian a las opiniones personales y grupales espontáneas, la exposición de resultados del aprendizaje mediante vías creativas y la presencia de expresiones artísticas en diversas circunstancias y contenidos. La novedad se verifica en las ideas o acciones no usuales en las relaciones de convivencia, el reconocimiento de lo diferente y útil en los aportes individuales y colectivos y en la identificación de lo nuevo en situaciones semejantes. La diversidad se relaciona con la valoración de contrastes en escenarios parecidos, búsqueda de lo atractivo en obras artísticas y en los juicios estéticos o verbales sobre vivencias compartidas.

Una nueva dimensión está referida a la formación y el desarrollo del gusto estético en sus elementos claves de apropiación y producción, que es común al

resto de los indicadores ya vistos, pero con énfasis, por un lado, en la observación y la apreciación sobre los objetos y obras artísticas o acerca de las ideas y los sentimientos, que les inspiran en sus actividades cotidianas y, por otro, en la aplicación de criterios estéticos en el espacio habitado y comunicación de vivencias, ideas o emociones mediante lenguajes artísticos.

La última dimensión, por ahora, es la participación sociocultural, observada en dos aspectos: motivaciones y hábitos, basadas, en el primer caso, en las visitas a instituciones culturales y conversaciones sobre sus impresiones, producciones sobre sus vivencias allí y confrontación de puntos de vista sobre los asuntos de mayor interés y, en el segundo, en la participación frecuente en programaciones culturales, instrumentación de iniciativas e intercambio de criterios sobre acontecimientos culturales de la comunidad.

Estos son avances de una experiencia psicopedagógica, en una fase preliminar, que se realiza en las condiciones excepcionales de la sociedad cubana, inmersa en un proceso, sin antecedentes, de formación educacional y cultural de toda la población, lo que determina que ninguna de las pequeñas y disímiles evidencias de desarrollo humano, que puedan evaluarse en este programa, se deban exclusivamente a él. Sin embargo, es necesario estudiar su contribución específica, de ahí la necesidad de precisar estos indicadores y profundizar en la evaluación de sus proyectos principales.

Como se plantea al inicio de esta reflexión, el mundo oscila en la encrucijada de estos tiempos entre la negación de su historia y la búsqueda de su salvación. En el medio, el ser humano mira hacia sí mismo y decide renovar sus energías y hacer sus propios caminos. Los que intentamos comprender la época que vivimos nos sentimos conmovidos y deseamos acompañarlo en su viaje de descubrimientos y misterios hacia el porvenir.

L. T. P.

**Una iniciativa municipal para la promoción
y difusión de la literatura**

El Aula de Literatura “José Cadalso”

Juan Gómez Macías

Con el doble objetivo de difundir y promocionar la literatura escrita en castellano, la Delegación de Cultura del Ayuntamiento de San Roque puso en marcha el Aula de Literatura. Se la denominó “José Cadalso” por la importancia del autor gaditano, un verdadero adelantado a su época al que hay que considerar como el primer romántico español y por darse la circunstancia que sus restos reposan en la Parroquia Santa María la Coronada, en San Roque.

Tras la aprobación del proyecto por el Ayuntamiento de San Roque, presidido por el alcalde don Andrés Merchán -siendo Delegado de Cultura don Ángel Fernández Nistal-, el día ocho de marzo de 1991 se realizó el primer acto, una lectura de Félix Grande. Más tarde, al conmemorar el décimo aniversario de la fundación del Aula, volvió el poeta extremeño a participar en un acto literario en el que se hizo público la propuesta de la Fundación Municipal de Cultura Luis Ortega Bru de nombrarlo Hijo Adoptivo de la Ciudad. Con tal motivo se publicó una amplia antología de su obra poética en un cuaderno doble.

Creo que ninguno de los asistentes a aquel emocionante primer acto del Aula podíamos pensar que este programa municipal lograría, con los años, el prestigio que actualmente tiene. Sí había una garantía de futuro, pues el Ayuntamiento de San Roque ya llevaba más de una década apostando por un Programa Municipal de Cultura cada vez más completo y ambicioso. Pero, como es bien sabido, los programas culturales siempre están sometidos a grandes riesgos y ha de ser su continuidad en el tiempo, su calidad y la respuesta del público los aspectos fundamentales que aseguran su futuro.

Ahora, con casi doce años por distancia, puede

realizarse una crónica y una evaluación de una experiencia en pro de la literatura que, indudablemente, se ha convertido en una seña de identidad de la ciudad de San Roque.

Características del programa

Desde 1991, el Aula ha mantenido un programa ininterrumpido de nueve actos anuales, todos los meses exceptuando el período veraniego. En los primeros años los actos se realizaron en las instalaciones del Centro Municipal de Cultura Rafael Alberti. Luego, al constituirse la FMC Luis Ortega Bru, en el Palacio de los Gobernadores.

Para cada autor invitado se edita un Cuaderno con una muestra de su obra que se distribuye gratuitamente entre los asistentes así como a todos los escritores que han participado anteriormente, a diversos departamentos de institutos y universidades nacionales y extranjeras y a numerosas personas, de distintas partes de mundo, que nos los han solicitado. Como la edición consta de trescientos cincuenta ejemplares numerados, los Cuadernos se agotan inmediatamente.

Los Cuadernos, aunque editados con el máximo cuidado, son sencillos y procurando ofrecer una información completa al lector. Así pues, además del contenido estrictamente literario, se añade un prólogo que sirve de aproximación crítica así como una nota biobibliográfica. Una viñeta para la portada de cada Cuaderno y una fotografía del autor completan los contenidos.

En los últimos años se añade a cada Cuaderno un punto de lectura recomendando publicaciones recientes, generalmente un libro de poesía y otro de narrativa o ensayo.

El para qué del Aula de Literatura

Ninguna época ha contado con unos instrumentos de comunicación de masas como la que vivimos. Los medios -resaltando la importancia de la televisión- y

los logros espectaculares de la tecnología, ofrecen a la sociedad unos recursos extraordinarios para la difusión y la promoción cultural. Además, tras el tránsito y consolidación de la democracia en nuestro país, la preocupación por facilitar el acceso de la población a los bienes culturales no tiene precedentes de tal intensidad en nuestra historia.

Centrándonos exclusivamente en el ámbito de la iniciativa pública, el esfuerzo realizado por todos los niveles de la Administración -Consejerías, Diputaciones y Ayuntamientos- ha sido muy importante, y de notable importancia lo que se ha hecho desde los municipios. Asimismo, las universidades han emprendido programas culturales de importante calado, como sucede con la universidad gaditana.

El Ayuntamiento de San Roque se ha distinguido en este sentido de manera considerable: Cursos de Verano de la Universidad de Cádiz en San Roque, Semana Internacional del Cortometraje, Programa de Talleres Municipales, certámenes de pintura, programas escolares, ciclos de conferencias, Galería Municipal de Arte, Aula de Flamenco "Perico Montoya", Museo Luis Ortega Bru, Museo Monográfico Municipal de Carteia, Museo Taurino, Circuito Andaluz de Música, programas de cine y teatro, etc.

Pero, como toda moneda tiene su envés, toda luz su sombra, la profusión de medios de comunicación, de canales de televisión, de ofertas de ocio, ha "recluido" al público en sus casas con el consiguiente detrimento de la asistencia a actos culturales. En cierto sentido, la fascinación de los nuevos soportes de comunicación han apartado al público del "directo". Ese fenómeno se ha notado de manera importante en los ciclos de conferencias, conciertos, teatro o cine. De ese fenómeno no se ha salvado la literatura en sus expresiones ante el público o de los bajos índices de lectura, precisamente cuando más libros se publican.



Considerando que los programas municipales de cultura deben atender, con igual intensidad, la promoción y la difusión cultural, se pensó en organizar un programa que aproximase la literatura y el mundo del libro al público mediante actos literarios en base, fundamentalmente, a lecturas poéticas y de narrativa. El público en contacto directo con el autor genera un fenómeno de comunicación humana y artística que no sólo está en franca decadencia sino que es imprescindible tanto para el autor como para el lector. Para propiciar ese contacto, esa especial comunicación entre el escritor, entre su obra y el público, nació el Aula de Literatura "José Cadalso".

Por otra parte, los que se inician en el mundo literario y los jóvenes autores en general, tienen pocas ocasiones de dar a conocer su obra. Publicar para un autor primerizo es un verdadero calvario, a no ser que gane un concurso literario, realice una edición de autor o consiga entrar en los canales comerciales de las editoriales. Nosotros entendimos que un foro en el que participasen las grandes figuras del panorama literario en castellano y que permitiera la participación de autores que iniciaban su andadura, podría convertirse en una fórmula eficaz para intentar cubrir el doble objetivo de la difusión y promoción de la creación literaria. En esa dirección estamos desde aquel ocho de marzo de 1991. Hoy la perspectiva de estos años y los resultados que estamos consiguiendo, nos animan a continuar en esa línea de trabajo.

Otro dato que está siendo decisivo para el provecho de este programa es la colaboración del profesorado -especialmente de la enseñanza secundaria-, que cada vez más recomienda a sus estudiantes asistan a las actividades del Aula, ya que la mayoría de los autores invitados figuran en sus textos de literatura. Así pues, es muy satisfactorio comprobar cómo crece el número de jóvenes asiduos al Aula y, sobre todo, cómo estimulados por estas actividades van apareciendo jovencísimos autores a los que dediquemos toda la atención que se merecen.

Un lugar para la inmensa minoría

Como tradicionalmente el mundo literario ha estado reducido al estrecho ámbito de las tertulias literarias, o los círculos de escritores, la crítica especializada o la esfera de lo académico, promover programas literarios en el contexto de la intervención cultural de un municipio recibe de inmediato la consideración de elitista. Por lo general, se piensa de antemano y con prejuicios sin sentido, que la poesía ha de ser para un reducidísimo grupo de iniciados o de conocedores o de personas con un nivel cultural fuera de lo normal. Verdaderamente, desde esa óptica, todas las expresiones artísticas pueden ser consideradas elitistas: desde la música clásica, el jazz, el cante jondo, las artes plásticas o el teatro, por citar algunas. Pero esa etiqueta de "sólo para iniciados" es muy claro si nos referimos a la poesía, que pudiera en principio tildarse de estar reservada a los poetas o a un estricto grupo de "exquisitos". Juan Ramón Jiménez se pronunció sobre este asunto con la claridad, y cierta sorna, que lo caracterizaba: la poesía es para la *inmensa minoría*. Es verdad que la poesía no llenará estadios, tampoco es el caso, pero sí está al alcance de ciudadanos que de ningún modo deben ser considerados como élite exquisita. El acceso y disfrute de los bienes culturales en general dependerá en gran medida de la escuela y los programas educativos y de la atención de los medios de comunicación, pero de manera decisiva si en su entorno inmediato se tiene la posibilidad de programas y espacios dedicados a la promoción y a la difusión de la cultura. Desde el Aula de Literatura "José Cadalso" pretendemos mantener un programa literario de calidad, pero sobre todo un foro, un punto de encuentro, un espacio para el conocimiento y disfrute de la literatura. Dicho de otra manera, un lugar para esa *inmensa minoría*.

Entiendo que es responsabilidad del gobierno municipal ofrecer a la ciudadanía servicios culturales, programas estables y canales de participación, para que los distintos sectores de la población puedan iniciar y desarrollar sus inquietudes culturales. El proce-

so es complejo, los resultados aparecerán a medio o largo plazo. Sólo una voluntad política de considerar la promoción y la difusión cultural como un servicio más, una sistemática de trabajo y unos objetivos de programación claros, pueden transformar la realidad cultural de una comunidad. Es cierto que son necesarios recursos económicos e infraestructuras adecuadas, pero la voluntad de hacer es lo primero y el contenido lo decisivo.

La Colección de Cuadernos

Para cada uno de los actos programados se edita un cuaderno con un texto de presentación -generalmente de un escritor o crítico literario-, una muestra de la obra, fotografía y nota bio-bibliográfica del autor invitado. Éstos constan de 24 páginas, encuadrados en cartulina y con una tirada de 350 ejemplares numerados.

Los Cuadernos se reparten gratuitamente a los asistentes al Aula, a cada autor se entrega un total de cincuenta ejemplares y se realiza una distribución por correo de aproximadamente doscientos ejemplares más. En este último aspecto, dado que cada vez es mayor la demanda, se está organizando un servicio de suscripciones para todos aquellos que deseen recibir la colección en su domicilio.

Sería imposible resaltar algún Cuaderno en particular, pues cada uno de ellos tiene su especial y diferenciado carácter. Sí habría que mencionar algunos como *80 Nuevos Aforismos* (1921-1922), inéditos de Juan Ramón Jiménez; o el titulado *Despedida en San Roque*, especialmente escrito para la ocasión por Leopoldo de Luis; o el especial conmemorando el 5º Aniversario del Aula de autores campogibraltareños. No obstante, son muchos los Cuadernos de la colección que incluyen en sus páginas obras inéditas o antologías especialmente concebidas para esta colección. En ningún caso una publicación es más importante que otra o haya actos que sobresalgan sobre los demás. Aquí la importancia estriba en el conjunto de la programación, en el esfuerzo de mantener un sen-

tido de coherencia e independencia. Este último aspecto es necesario resaltarlo, pues por regla general las revistas literarias, empresas editoriales u otros programas de este tipo, acaban inclinándose por una línea, por una corriente literaria concreta, que acaba marcando un acusado sentido exclusivista. Es lógico, creo yo, cuando se trata de una iniciativa privada o de marcar una línea editorial. Sin embargo, desde nuestra Aula de Literatura lo que se procura es una programación abierta a todas las corrientes literarias, a todos los estilos, a todos los autores. Pues lo que se intenta ofrecer al público es un panorama lo más completo posible de la creación literaria de nuestro país. Desde nuestra instancia pública no ofrecemos un producto de mercado sino un producto cultural, cuya única exigencia es la de mantener niveles de calidad acordes con la trayectoria del Aula. De igual forma procuramos mantenernos alejados de cualquier corsé de tipo geográfico o localista, nuestro ámbito ha de ser el de la lengua española y nuestros programas en base a autores solventes y representativos sea cual sea su registro literario.

Como se decía más arriba, grandes figuras de la literatura española -Pablo García Baena, Premio Príncipe de Asturias de las Letras; Premio Cervantes, como José Hierro; Premios Nacionales de Literatura como Francisco Brines, Luis García Montero, María Victoria Atencia o Felipe Benítez Reyes, por citar sólo algunos nombres que han intervenido en el Aula-, constituyen un gran patrimonio y un respaldo para el Aula. Pero ésta estará siempre abierta a jóvenes que se inician en las letras, a autores que inexplicablemente han sido olvidados y a otros procedentes del ámbito latinoamericano como ha sido el caso de poetas como Manuel Díaz Martínez (Cuba), Mario Casacci (Argentina) o Raúl Barrientos (Chile).

El conjunto de autores que constituyen el activo del Aula es, indudablemente, tan importante como representativo. Creo que es justo reconocerle el mérito a los responsables del gobierno municipal y a la Corporación del Ayuntamiento de San Roque su apuesta y respaldo. Y por supuesto, al público de San

Roque y del Campo de Gibraltar que con su presencia continuada dan sentido y protagonismo al Aula.

A veces, reflexionando sobre la colección de Cuadernos del Aula, dado el importante conjunto de autores, pienso en lo interesante que sería realizar una antología de los cien primeros números, o de los primeros diez años, por ejemplo. Esa antología abarcaría sin duda los movimientos y corrientes poéticas más significativos, sus autores más destacados. Desde la poesía de los cincuenta, a la poesía de la Experiencia y la Diferencia, pasando por el Grupo Cántico, el Nuevo Mester Andalusi, la Generación del Lenguaje, etc. etc. Desde Félix Grande, Aurora de Albornoz, José Hierro, Fernando Quiñones, Pablo García Baena, Francisco Brines, Antonio Colinas o Juana Castro; o más jóvenes como Luis García Montero, Felipe Benítez Reyes, Aurora Luque, Jaime Siles, Guadalupe Grande, Juan Manuel González o Alberto Torés; o campogibaltareños, como Manuel Fernández Mota, Gabriel Baldrich, Juan José Téllez, Manuel Naranjo, Antonio Pérez Girón, Trino Cruz, Domingo F. Faílde, Paloma Fernández Gómá, Carlos Javier Morillo, Ismael Cabezas o José Ángel Cadelo. Un panorama, en fin, desde el que se puede contemplar prácticamente medio siglo de la poesía española.

Y otro tanto podría hacerse con narradores como Justo Navarro, Antonio Soler, Félix Bayón, Luis Mateo Díez, Tomás Val, Salvador Compán, Gustavo Martín Garzo, entre otros; o los narradores campogibaltareños José-Reyes Fernández, Francisco Muñoz Guerrero, José Villalba, Miguel Guerrero, José Manuel Barros Campoy o Federico Fuertes. Estoy seguro de que algún día se realizará ese trabajo. De momento lo esencial es comprobar la vitalidad de esta iniciativa municipal cada vez más reseñada en las páginas de los medios escritos y en programas literarios televisivos.

Con idea de ofrecer una base documental relacionamos a continuación todos los Cuadernos que configuran la Colección de los Cuadernos del Aula de Literatura "José Cadalso" hasta junio de 2002:

1. Félix Grande. Antología poética. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Marzo, 1991.
2. Ana Rossetti. Antología poética. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Abril, 1991.
3. José Hierro. Antología poética. Texto de presentación, Aurora de Albornoz. Mayo, 1991.
4. Aurora de Albornoz. Al Sur del Sur . Texto de presentación, Juan Gómez Macías Mayo, 1991.
5. Vicente Núñez. Antología poética. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Febrero, 1992
6. Fernando Quiñones. Antología poética. Texto de presentación, Juan José Téllez. Marzo, 1992.
7. Jesús Fernández Palacios. Antología poética. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Abril, 1992.
8. Pablo García Baena. Antología poética. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Mayo, 1992.
9. Manuel Díaz Martínez. Antología poética. Texto de presentación, Jesús Fernández Palacios. Junio, 1992.
10. Juan José Téllez. Grandes éxitos. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Noviembre, 1992.
11. Jóvenes Poetas Sanroqueños. Texto de presentación, Juna Gómez Macías. Diciembre, 1992.
12. José-Reyes Fernández. El último viaje de Tobías (Relato). Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Enero, 1993.
13. Miguel Romero Esteo. Antología poética. Texto de presentación, Juan Carlos Tellería / Ángel L. Montilla Martos. Febrero, 1993.
14. Jorge Urrutia. Antología poética. Texto de presentación, Leopoldo de Luis. Marzo, 1993.
15. Inés María Guzmán. Antología poética. Texto de presentación, Rafael Inglada. Abril, 1993.
16. Juan Carlos Tellería. Poemas al aire. Texto de presentación, Ángel L. Montilla Martos. Mayo, 1993.
17. Domingo F. Failde. Antología poética. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Octubre, 1993.
18. Francisca Aguirre. Antología poética. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Noviembre, 1993.
19. Trino Cruz. Antología poética. Texto de presentación, Juan José Téllez. Diciembre, 1993.
20. Antonio Enrique. Antología poética. Texto de presentación, Domingo F. Failde. Enero, 1994.
21. Leopoldo de Luis. Despedida en San Roque. Texto de presentación, Jorge

- Urrutia. Febrero, 1994.
22. Gabriel Baldrich. Antología poética. Texto de presentación, José Manuel Barros Campoy. Marzo, 1994.
 23. Mario Casacci. Antología poética. Texto de presentación, Juan Marchena Fernández. Universidad de Sevilla. Abril, 1994.
 24. Carlos Jiménez. Antología poética. Texto de presentación, Ignacio Javier López. Pennsylvania University, EE UU. Mayo, 1994.
 25. Manuel Fernández Mota. Antología para una noche de junio. Texto de presentación, Leopoldo de Luis. Junio, 1994.
 26. Manuel Naranjo. Algún que otro poema. Texto de presentación, Pablo Ramírez. Octubre, 1994.
 27. Joaquín Ríos. Poemas incómodos. Texto de presentación, Eduardo Iáñez Pareja. Noviembre, 1994.
 28. Alberto Torés. Fábula de lejanía. Texto de presentación, Pedro J. de la Peña. Diciembre, 1994.
 29. Justo Navarro. Verónica (Relato). Texto de presentación, Alberto Torés. Enero, 1995.
 30. María Victoria Atencia. Antología poética. Texto de presentación, María Victoria Atencia. Febrero, 1995.
 31. Rafael de Cózar. Antología poética. Texto de presentación, Manuel J. Ramos Ortega. Universidad de Cádiz. Marzo, 1995.
 32. Luis García Montero. Antología poética. Texto de presentación, Luis Muñoz. Abril, 1995.
 33. Juan Ramón Jiménez. 80 Nuevos Aforismos. Edición y texto de presentación, Arturo del Villar. Mayo, 1995.
 34. Fanny Rubio. Antología poética. Texto de presentación, Basilio Martín Patiño. Mayo, 1995.
 35. Ángel L. Montilla Martos. Igual desarreglo. Texto de presentación, Joaquín Ríos. Junio, 1995.
 36. Luis Jiménez Clavería. Un ramo de niebla. Texto de presentación, Juan Gómez Macías. Octubre, 1995.
 37. Francisco Muñoz Guerrero. La búsqueda (Relato). Texto de presentación, Alejandro Gándara. Noviembre, 1995.
 38. Jacinto Luis Guereña. Friso de confluencias. Texto de presentación, Leopoldo de Luis. Diciembre, 1995.
 39. Pedro J. de la Peña. Los dioses derrotados. Texto de presentación, Antonio Hernández. Enero, 1996.
 40. Rafael Soto Vergés. Antología poética. Texto de presentación, Víctor García de la Concha, de la Real Academia Española de la Lengua. Febrero, 1996.
 41. 5º Aniversario del Aula de Literatura "José Cadalso". VV.AA. Texto de presentación, Lorenzo Pérez Rodríguez, Delegado de Cultura. Marzo, 1996.

42. Francisco Bejarano. Antología poética. Texto de presentación, Felipe Benítez Reyes. Abril, 1996.
43. Jaime Siles. Antología poética. Texto de presentación, Antonio María Castaño Fernández. Mayo, 1996.
44. Pilar Paz Pasamar. Antología poética. Texto de presentación, José Ramón Ripoll. Junio, 1996.
45. Antonio Hernández. Dichos de amor y muerte. Texto de presentación, Domingo F. Failde. Octubre, 1996.
46. Guadalupe Grande. Antología poética. Texto de presentación, Juan José Téllez. Noviembre, 1996.
47. Manuel J. Ruiz Torres. Atributos masculinos (Relato). Texto de presentación, Manuel J. Ramos Ortega, Universidad de Cádiz. Diciembre, 1996.
48. Juan Manuel González. Navegación de cabotaje -entre dos aguas-. Texto de presentación, Antonio Hernández. Enero, 1997.
49. Francisco Peralto. Antología poética. Texto de presentación, Alberto Torés. Febrero, 1997.
50. José Ramón Ripoll. Antología poética. Texto de presentación, José Manuel Caballero Bonald. Marzo, 1997.
51. Jesús Hilario Tundidor. Tristeza. Texto de presentación, Pedro M. Domene. Abril, 1997.
52. Raúl Barrientos. Jazz. Texto de presentación, José María Naharro-Calderón. Universidad of Maryland, EE UU. Mayo, 1997.
53. Francisco Castellano. Enemigo pequeño (Relato). Texto de presentación, Antonio Gómez Yebra, Universidad de Málaga. Junio, 1997.
54. Rafael Pérez Estrada. Antología poética. Texto de presentación, Alberto Torés. Octubre, 1997.
55. Antonio Jiménez Millán. Antología poética. Texto de presentación, Luis García Montero. Noviembre, 1997.
56. Pepa Caro. Primeros poemas. Texto de presentación, Juan José Téllez. Diciembre, 1997.
57. Antonio Soler. Las bailarinas muertas (Fragmento de novela). Texto de presentación, Juvenal Soto. Enero, 1998.
58. Ángel García López. Un grito de silencio. Texto de presentación, Pascual Trebeño. Febrero, 1998.
59. Felipe Benítez Reyes. Antología poética. Texto de presentación, Francisco Bejarano. Marzo, 1998.
60. Aurora Luque. De Islas. Texto de presentación, Francisco Ruiz Noguera. Abril, 1998.
61. Javier Ruibal. Canciones. Texto de presentación, Juan José Téllez. Mayo, 1998.
62. Pedro Rodríguez Pacheco. Antología poética. Texto de presentación, Pedro

Rodríguez Pacheco. Junio, 1998.

63. Luis Alberto de Cuenca. Limando los barrotes de tu melancolía. Selección y presentación de Germán Gullón. Universidad de Amsterdam. Octubre, 1998.

64. Rada Panchovska. La rama. Texto de presentación, Ivan Tzanev.

65. Alejandro Luque. El Yo y el Ella. Texto de presentación, Ilia U. Topper.

66. Jóvenes Poetas campogibaltareños (César Aldana, Sergio Blanco, Ismael Cabezas, José Ángel Cadelo, Óscar Carrasco, José A. Sánchez Espinel, José Luis Vega). Texto presentación, Juan José Téllez. Enero, 1999.

67. Luis Mateo Díez. La ruina del cielo (Fragmento de novela). Texto de presentación, Alberto Torés. Febrero, 1999.

68. Tomás Val. Tres historias de Marcillo (Relato). Texto de presentación, Carmen Posadas. Marzo, 1999.

69. Francisco Brines. Antología poética. Texto de presentación, Alberto Torés. Abril, 1999.

70. Rafael Inglada. Ahora vuelvo (Antología, 1984-1989). Texto de presentación, Mario Virgilio Montañés. Mayo, 1999.

71. Félix Bayón. Relatos. Texto de presentación, Rafael Pérez Estrada. Junio, 1999.

72. Rafael Ballesteros. Antología. Texto de presentación, Juvenal Soto. Octubre, 1999.

73. José María Merino. Los martes, cuento. Texto de presentación, José María Merino, noviembre, 1999.

74. Carlos Morillo. Mudanzas. Texto de presentación, J. Carlos Fernández Serrato. Diciembre, 1999.

75. Rafael Marín. Bibliópolis. Texto de presentación, Carlos Pacheco. Enero, 2000. 1999.

76. Miguel Vázquez. Antología. Texto de presentación, José Villalba. Febrero, 2000. 1999.

77. Eduardo Mendicutti. Impropio de la gente bien. Texto de presentación, Juan José Téllez. Marzo, 2000.

78. José Manuel Caballero Bonald. Tiempo. Texto de presentación, Juan José Téllez. Abril, 2000.

79. Andrés Sánchez Robayna. Poemas. Texto de presentación, Haroldo de Campos. Mayo, 2000.

80. Juan Luis Romero Peche. Relatos. Texto de presentación, José Ordóñez García. Junio, 2000.

81. Germán Gullón. Relatos. Texto de presentación, Cristina Patiño Eirin. Octubre, 2000.

82. Paloma Fernández Goma. Umbral de vigiliás. Texto de presentación, Domingo F. Faílde. Noviembre, 2000.

83. Federico Fuertes Guzmán. La metamorfosis (Tema y 14 variaciones). Texto

- de presentación, Federico Fuertes Guzmán. Diciembre, 2000.
84. Antonio Colinas. Trece poemas. Texto de presentación, Antonio Colinas. Enero, 2001.
85. Luis Antonio de Villena. Antología. Texto de presentación, Alberto Torés. Febrero, 2001.
86. Russell P. Sebold. "Por polvo, sangre, fuego, horror y muerte": Las postrimerías del hombre en las páginas de José Cadalso. Febrero, 2001.
87. Félix Grande (10º Aniversario del Aula de Literatura José Cadalso). Antología. Texto de presentación, Juan José Téllez Rubio. Marzo, 2001.
88. Gustavo Martín Garzo. Tres fragmentos. Texto de presentación, Antonio García Morilla. Abril, 2001.
89. José Ángel Cadelo. Indigencias. Texto de presentación, Ángel Esteban P. Del Campo. Mayo, 2001.
90. Ismael Cabezas. Breve tratado de melancolía. Texto de presentación, Juan Manuel González. Junio, 2001.
91. María Sanz. Poemas de amor. Texto de presentación, Domingo F. Failde. Octubre, 2001.
92. Rafael Esteban Poulet. Et in Arcadia ego. Texto de presentación, Julio Rivera. Noviembre, 2001.
93. Salvador Compán. Relatos. Texto de presentación, Manuel J. Ramos Ortega. Diciembre, 2001.
94. Juana Castro. Agridulce. Texto de presentación, María José Porro Herrera. Enero, 2002.
95. Juan Carlos Mestre. Antología. Texto de presentación, Guadalupe Grande. Febrero, 2002.
96. Khalid Raissouni. Semilla del silencio, de la piedra y el grito. Texto de presentación, Trino Cruz. Marzo, 2002.
97. Carlos G. Reigosa. Relatos. Texto de presentación, Juan Manuel González. Abril, 2002.
98. José María Álvarez Cruz. Dos cuentos españoles. Texto de presentación, Andrés Sorel. Mayo, 2002.
99. Ana María Navales. Pasión del tiempo. Texto de presentación, Miguel Osés. Junio, 2001.
100. Antonio Carvajal. Otra vida, otro mar. Texto de presentación, Dionisio Pérez Venegas. Octubre, 2002.
101. Manuel Pimentel. La peste Negra. Texto de presentación, Juan José Téllez. Noviembre, 2002.
102. David Mena. La nieve ardiendo. Texto de presentación, Ana Isabel Torres. Diciembre, 2002.

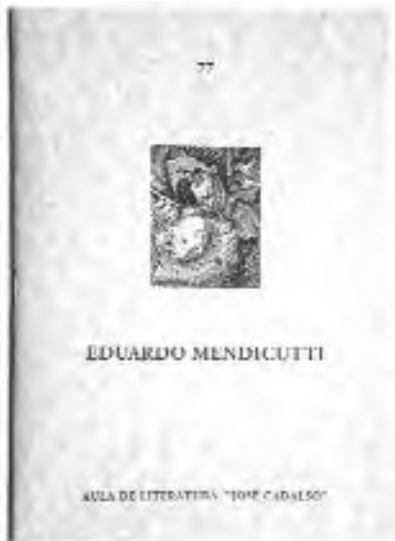
A modo de conclusión

Como se ha dicho más arriba, se ha procurado que el equilibrio y la independencia sean parte sustancial del programa del Aula de Literatura "José Cadalso". Equilibrio entre los autores consagrados teniendo en cuenta distintas generaciones y no olvidar a los escritores emergentes y a los autores de la zona. Independencia de criterio para no escorarse hacia ningún movimiento o tendencia literaria concreta.

Acaso esto último nos haya procurado el respeto de todos. Como novedad en la línea de programación, abrimos un espacio para autores marroquíes que hemos iniciado con un interesante poeta tangerino, Khalid Raissouni, a su vez traductor al árabe de la poesía española contemporánea.

Naturalmente, al formar parte de esta experiencia, al asumir la responsabilidad de diseñar y dirigir el programa, no puedo hacer una valoración objetiva. La evaluación, creo, corresponde en primer lugar al público, a la crítica y literaria y a los propios autores que han intervenido en el programa. El conjunto de esos escritores y la propia Colección de Cuadernos es el material donde rastrear la historia y la posible evaluación de esta peculiar intervención cultural municipal.

No se puede olvidar el apoyo que recibimos de la Fundación Provincial de Cultura como patrocinador de parte de los recursos económicos. Tampoco la valiosísima colaboración del Hotel Guadacorte Park que gratuitamente acoge a los escritores ni al diario *Europa Sur* que nos promociona a través de los anuncios en prensa. Esa participación del sector público y privado es muy importante para sufragar una parte considerable del presupuesto anual del Aula. A ese apoyo hay que sumar las muchas colaboraciones de escritores y críticos literarios que generosamente han aportado los textos de presentación, y a otros muchos que se han ocupado de



reseñar numerosos cuadernos en medios escritos como *ABC*, *Diario Sur* de Málaga, *Diario de Córdoba* y *Europa Sur*; el programa televisivo *Pretextos* de Canal Sur TV y en varios libros de crítica literaria. A todos ellos, nuestro más profundo agradecimiento. Agradecimiento extensivo al público que asiste regularmente a los actos, a esas personas que dan al Aula el verdadero sentido de su existencia.

J. G. M.

“La Aventura de Leer”

Una entrañable aventura en las bibliotecas públicas de Barcelona que empezó hace casi diez años

Elisenda Figueras i Llaveria

A raíz de un encargo, el año 1993, del Área de Cultura del Ayuntamiento de Barcelona para abordar el fomento de la lectura desde los distritos de la ciudad, Taleia Cultura, penetra en el mundo de la biblioteca pública.

En primera instancia el encuentro resulta algo descorazonador; las bibliotecas, en la ciudad de Barcelona, eran espacios en tierra de nadie, envejecidos y prácticamente ocupados por estudiantes -pocos- y niños. La imagen que se proyectaba era la de unos equipamientos anacrónicos y de utilidad limitada.

Eran tiempos difíciles para las bibliotecas públicas municipales pues a excepción de algunos bibliotecarios que desde una opción absolutamente personal y con escasos recursos convertían a la biblioteca en un enclave vivo, de proximidad y referencia para el usuario, el resto sobrevivía en el día a día, eso sí con un mítico plan de bibliotecas municipal proyectado hacia unos años que esperaba ver algún día la luz.

Plantear pues el fomento de la lectura desde la biblioteca suponía vencer importantes retos previos que podríamos sintetizar bajo la idea clave de situar el equipamiento en el mapa cultural activo, tanto para la administración, donde incluiríamos a la clase política y a los técnicos, los potenciales usuarios y como no, al sector profesional vinculado a las letras, desde autores a rapsodas, actores, expertos, narradores...

Bajo estas premisas empezamos a diseñar un proyecto que ya desde sus inicios se planteaba objetivos a medio plazo como única fórmula posible de obtener resultados óptimos.

Asumimos también que durante el primer año se

trataba de conseguir confianza y a la vez legitimidad. Confianza entre los propios responsables de la biblioteca, que veían cómo el ritmo estanco de cada día se agitaba y generaba polémica entre los usuarios, a la vez que exigía nuevos esfuerzos profesionales. Confianza entre los profesionales a quien intentábamos convencer que la biblioteca era un espacio cultural más. Confianza con los medios de comunicación para que dieran notoriedad a nuestras programaciones...

Y sobretodo consensuar entre todos los agentes que intervinieran la legitimidad de la biblioteca como un espacio dinámico y polivalente donde toda la población puede encontrar servicios a su medida, servicios que incluyen el préstamo de documentos, el acceso a la información, el espacio de lectura y estudio y también la oferta de actividad cultural presencial. Mención especial merece el conflicto generado con los usuarios habituales, normalmente estudiantes, que veían cómo su poltrona era, una hora de un día cada mes, transformada en un improvisado y familiar auditorio.

Este era el contexto inicial del proyecto y así, la primavera del año 1994, se distribuye por primera vez en Barcelona, el programa de una nueva campaña. Se llama "La Aventura de Leer" un lema, inventado por el impulsor municipal de la campaña y escritor de profesión, que con los años se ha convertido en una referencia imprescindible en las muchas, por suerte, nuevas iniciativas que han surgido entre los Ayuntamientos, especialmente los de la provincia de Barcelona.

Si bien de entrada se planteó como un proyecto de fomento de la lectura que restringía la palabra lectura a libro y literatura, este objetivo varió sustancialmente en la segunda edición al plantearse como nuevo objetivo básico el contacto del potencial lector con la biblioteca pública. Así pues, de entrada era imprescindible que el público potencial, especialmente el público adulto, descubriera, primero que la biblioteca existe y está cerca, segundo que dispone de una amplia oferta de servicios, tercero que ofrece conoci-

miento a través de soportes tan diversos como el libro, el Cd, el vídeo o internet, cuarto que hay un equipo humano, bien preparado para atender sus demandas, quinto que es un espacio para el encuentro y el intercambio.

Muchas cosas han cambiado en estos casi diez años en que despegó la campaña con una oferta inicial de 80 actividades en 18 equipamientos de la ciudad.

Un nuevo y ambicioso Plan de Bibliotecas puesto en marcha el año 1997, y administrado por el recién creado Consorcio de Bibliotecas, va corrigiendo el déficit anterior. Una situación extrapolable cada vez más a numeroso grupo de municipios de la provincia de Barcelona que apuestan por la biblioteca como el equipamiento capaz de democratizar el acceso al conocimiento.

¿Qué era y sigue siendo "La Aventura de Leer"?

Es la aventura de un grupo de profesionales y actualmente de una administración pública que creen en la biblioteca públicas, como espacio cultural de base y para ello ofrecen un programa de actividades que incluyen tertulias, conferencias, recitales, conciertos, narraciones, itinerarios, juegos, guías de lectura, escaparates de documentos, etc.

El proceso de diseño de la campaña, ya desde sus inicios, sigue una serie de fases que empieza con la selección de unos públicos de referencia: público familiar, público joven universitario, adulto de mediana edad, personas jubiladas y amas de casa.

Pensando siempre en sus diferentes intereses, recursos y disponibilidades, se elige el conjunto de actividades que configurarán la programación y que tendrán que ser lo suficientemente motivadoras como para competir con una decisión primaria y normalmente agradable: quedarse en casa. Conseguir la confianza y fidelidad del público usuario, facilitando hábitos, constituye uno de los principales objetivos del proyecto ya que el factor de comunicación boca-oreja garantiza la valoración positiva de la oferta.

"La Aventura de Leer", un proyecto de ciudad que se ofrece a través de su red de bibliotecas, actualmente 34 equipamientos, dispone de una programación trimestral estable con más de 500 actividades anuales, presentadas en dos programas de mano diferenciados, uno familiar y otro para jóvenes adultos por el que transcurren casi 15.000 personas.

El programa familiar ofrece a cada biblioteca, cada mes, una actividad de narración oral: desde el cuentacuentos tradicional a espectáculos de pequeño formato casi siempre vinculados con centros de interés, autores o eventos, que permiten fomentar el préstamo de libros al finalizar la sesión. Coincidiendo con la Fiesta de Sant Jordi y la Fiesta Mayor de la ciudad se organizan a través del programa trimestral diversos juegos literarios.

El programa de jóvenes y adultos también se agrupa en ciclos de actividades que se reparten entre los diferentes equipamientos de la ciudad. Estos ciclos se dividen en tres grandes grupos: los ciclos permanentes, los ciclos mensuales y las actividades especiales.

Entre los ciclos permanentes, es decir el usuario lo encuentra en cada programa, hay: "Un café con...", espacio donde se conversa con autores; "De interés general " donde se tratan temas de actualidad", "En la mesita de noche", los personajes invitados, normalmente mediáticos, nos hablan de sus libros preferidos; "Va de cine" o Va de exposición", donde de presentan las últimas películas estrenadas o exposiciones inauguradas que también se visitan; "Fragmentos de palabras", que incluyen recitales o narraciones para adultos.

Los ciclos mensuales, que reúnen unas cinco actividades, van cambiando cada mes, son temáticos y bien pueden estar relacionadas con la época del año, como es el caso durante el mes de marzo y aprovechando el Día Internacional de la Mujer Trabajadora,

Conseguir la confianza y fidelidad del público usuario, facilitando hábitos, constituye uno de los principales objetivos del proyecto

que se presenta un ciclo dedicado a temas relacionados con la mujer o durante el mes de junio, cuando hay una predisposición a viajar, el ciclo presenta diversas alternativas que contribuyan a mejorar el proyecto de viaje, o bien están dedicados a temas tan diversos como el cine, la música, la cocina, la salud, la memoria o la ciencia.

Finalmente las actividades especiales se relacionan normalmente con los eventos o conmemoraciones que se celebran tanto a nivel local como internacional, especialmente los literarios. Fue el caso de García Lorca durante el año 1999 o Verdaguer y Gaudí este año.

Cabe señalar también que a menudo y en especial los ciclos y las actividades especiales se diseñan en complicidad con asociaciones u organismos expertos o divulgadores del tema en cuestión tanto como opción de principio, como por lo que significa su aportación en la legitimidad del contenido o en la divulgación a nuevos públicos.

Prácticamente todas las actividades van acompañadas de las correspondientes exposiciones de documentos y guías de lectura que se repartirán entre el público asistente.

Anualmente las bibliotecas disponen de un catálogo de actividades, seleccionadas a partir de criterios de calidad y adaptación a las líneas de contenido del año, a partir del cual ellas elaboran su propio programa cultural. Este factor de consenso es imprescindible para que la campaña se integre absolutamente en el proyecto global de la biblioteca.

Los formularios de valoración que se reparten regularmente a bibliotecarios, profesionales y público permite reunir los diversos indicadores que permiten gestionar las correcciones necesarias de los proyectos que se gestionan a largo plazo.

Es fácil imaginar que toda esta programación requiere unos engranajes organizativos algo complejos, la base de los cuales está en disponer de un proyecto a medio plazo con una voluntad explícita de acumular y sumar experiencia cara a permitir una mayor aproximación a los intereses de los públicos potencia-

les, aspecto que nunca debe dejarse de lado ni olvidar revisarlo periódicamente.

No quisiera terminar sin abordar un aspecto para mí muy importante: "La Aventura de Leer" es una campaña de una gran ciudad pero, y la experiencia de todos estos años lo confirma, los principios que la rigen respecto al posicionamiento social y las posibilidades de servicios de la biblioteca son, y me atrevería a decir que todavía con más legitimidad, aplicables a cualquier biblioteca de cualquier municipio ya que el rol de motor cultural de su entorno, donde puede ser el único equipamiento municipio, es evidente y prometedor especialmente cara a un emergente futuro donde se hace imprescindible no sólo el acceso a la información sino el disponer de opinión crítica y contrastada.

E. F. Ll.

Directora de Taleia cultura

Por el camino del arte hacia el placer de leer

Mayra Navarro

De una emoción personal a la necesidad social

Uno de los momentos más relevantes de nuestras vidas se produce cuando, por primera vez, conseguimos descifrar en sonidos una palabra escrita, ya que se trata del punto de partida de un importante proceso, que debe culminar con el dominio pleno de la lecto-escritura.

En principio, casi no importan los significados de aquella unión torpe y balbuceante de sílabas: es apenas un simple hecho mecánico que demuestra los primeros pasos de una habilidad recién adquirida pero que, en su desarrollo, nos dará la posibilidad de ampliar referencias, poniéndonos en contacto con el prodigio de la creación intelectual, pues la lectura es -sin lugar a dudas- piedra angular para alcanzar una formación cultural sólida. Corresponde, entonces, a la familia y a la sociedad hacer que niñas y niños consigan asumir conscientemente la necesidad de leer, para lo cual habrá que valerse de todas las vías posibles para inducir, estimular y facilitar un contacto agradable con la literatura desde edades tempranas.

Con la Campaña de Alfabetización en 1961, para poner al alcance de todos la posibilidad de ser lectores, quedó demostrada la decisión de llevar adelante una política coherente, en la cual el acceso de las grandes masas a la educación y la cultura tuviera una dimensión real. Parte de esa política y complemento indispensable, han sido la revolución de la enseñanza, la creación del sistema editorial y de la red nacional de bibliotecas públicas, escolares y universitarias, así como la promoción de campañas de lectura. En 1998, y como etapa superior de estas acciones, co-

menzó a funcionar el Programa Nacional de la Lectura, concebido como estrategia a largo plazo, con un sentido cualitativo y no coyuntural. En los últimos tiempos, se han sumado a este quehacer, el Programa Universidad para Todos a través de la TV Nacional, las publicaciones de materiales complementarios para cada asignatura impartida, y el Programa de Superación Cultural para Maestros.

Para quienes trabajamos con niños y adolescentes en el ámbito de la promoción y la animación sociocultural, el Programa Nacional de la Lectura, ha sido un llamado a aunar esfuerzos y experiencias. Desde sus principios y objetivos generales el programa privilegia a la niñez, la adolescencia y la juventud, para desarrollar en ellos el gusto por la lectura como valor humanístico y cultural, fortaleciendo el papel de las escuelas, bibliotecas e instituciones culturales en favor de satisfacer las expectativas en tal sentido. El Grupo de Desarrollo Sociocultural ha sido parte activa del Programa coordinando, promoviendo y estimulando acciones específicas para la promoción y la animación sociocultural, atendiendo a las características propias de niños, adolescentes y jóvenes, así como en la labor de capacitar a otros participantes y promotores para alcanzar los intereses mencionados.

De la palabra viva al interés por la lectura

Cuando en 1962 comencé a contar cuentos en el Departamento Juvenil de la Biblioteca Nacional José Martí, entraba de lleno en el camino de la promoción de la lectura. Durante dieciséis años me dediqué por completo a esa labor, realizando semanalmente LA HORA DEL CUENTO, con público infantil libre que acudía para participar de la actividad y para hacer uso del préstamo de libros, y trabajando, además, en la formación y superación de bibliotecarias-narradoras, con el objetivo de extender la actividad a todo el país. En otros horarios, se recibían escuelas que solicitaban este servicio.

El arte de la palabra viva, como también se le llama al arte de contar cuentos (*ya que su fuerza expre-*

siva radica en la dimensión artística de los atributos propios de la oralidad cotidiana: lo verbal con sus matices vocales y los lenguajes no verbales) es un recurso eficaz en la labor del bibliotecario. No sólo sirve para fomentar la afición por la lectura entre los niños, acercándolos al recinto bibliotecario de manera placentera y desde el arte, aún antes de que sepan leer, sino también para dar vida al movimiento general de la biblioteca infantil. La narración de cuentos es un instrumento de la educación por el arte que desarrolla la creatividad, la imaginación, amplía el vocabulario y motiva procesos grupales facilitadores de un trabajo integral por la cultura.

El acto de contar -al cual he definido como "un esfuerzo creador"¹- ha sido mi máspreciado recurso como artista, como pedagoga y como promotora cultural: desde los espacios de LA HORA DEL CUENTO, hasta los grandes escenarios con todo tipo de públicos; máxima expresión de lo comunicacional, capaz de propiciar rápidos acercamientos emotivos y de romper barreras hasta en las más difíciles circunstancias.

Un cuento, narrado con toda la fuerza de una vivencia, puede convertirse en una experiencia enriquecedora para el crecimiento y consolidación de la personalidad. Siempre que estemos conscientes de que contar cuentos -en primera y última instancia- es un acto creador, con valores artísticos en sí mismo y no subordinado a otros fines, podremos favorecer múltiples procesos motivacionales mediante el disfrute artístico. Sólo con las herramientas expresivas del narrador -sus palabras, su voz y sus gestos- se puede divertir y hacer reflexionar; convocar imágenes y emociones; llegar hasta lo más hondo de los sentimientos y tocar la razón.

De las experiencias a los programas socioculturales

Cuatro décadas de experiencia con el arte de contar cuentos, desde los espectáculos y en su aplicación para la promoción sociocultural y la educación por el

arte, me han posibilitado utilizar el cuento oral como eje movilizador en múltiples proyectos y ofrecer talleres, conferencias y seminarios sobre el tema, en mi quehacer como especialista del Grupo de Desarrollo Sociocultural.

La labor general del Grupo se proyecta en sentido horizontal, creando relaciones de colaboración con el sistema de instituciones e instancias del Ministerio de Cultura y otros organismos afines, para coordinar y promover estrategias de animación y promoción sociocultural que van, desde la formación y la superación de participantes y promotores, hasta el diseño y realización de programas con actividades que puedan constituir modelos y multiplicarse en acciones similares, adaptadas a cada realidad específica. Una de las líneas fundamentales de nuestro trabajo está dedicada a la Promoción de la Lectura, la cual se inserta en el Programa Nacional de la Lectura, desde la proyección horizontal.

En el campo de la formación y superación de narradores de cuentos, para la promoción de la lectura, se destacan la colaboración sistemática con la Facultad de Humanidades y la Facultad de Maestros Primarios del Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, con alumnos y profesores; la serie audiovisual de diez programas, grabados con Cine Educativo del Ministerio de Educación (CINED), bajo el título *Aprendiendo a contar cuentos* (la cual fuera transmitida en el Programa de Superación para Maestros) y un taller de adiestramiento para auxiliares pedagógicas de Ciudad Escolar Libertad.

HOY VAMOS A LEER, auspiciada por la Fundación Alejo Carpentier y con la colaboración del Proyecto NarrArte, del Centro de Teatro y Danza de La Habana, es la actividad promocional de más larga trayectoria entre las que venimos desarrollando en los últimos tiempos. Se trata de un encuentro mensual

Un cuento, narrado con toda la fuerza de una vivencia, puede convertirse en una experiencia enriquecedora para el crecimiento y consolidación de la personalidad

con alumnos de la Escuela Primaria Agustín Gómez Lubián, enclavada en la comunidad de La Habana Vieja, muy cerca de la Fundación. Comenzamos a trabajar con niñas y niños de tercer grado, en abril de 1998, y continuamos siempre con ellos, hasta finalizar el curso pasado, cuando culminaron sexto grado, lo cual propició apreciables progresos en su vinculación con la literatura.

En cada ocasión tomamos a un autor y un libro, para penetrar su universo literario desde momentos de su infancia, juegos creativos y de participación, lectura eficiente en voz alta de algún fragmento del libro y, por supuesto, con la narración de un cuento de ese autor, o relacionado con el tema o la época tratados; todo desarrollado en un ambiente afectivo, de distensión y libertad psicológica, que propicia intervenciones espontáneas de las niñas y los niños. En varias oportunidades, hemos contado con la presencia de los/as autores/as quienes han asistido gustosos, para compartir sus experiencias personales y de creación. El cierre se produce con el encuentro directo de los participantes con libros del título presentado y, por último, la Fundación dona un ejemplar para la biblioteca de la escuela.

Por este espacio han pasado numerosos periodistas, promotores y animadores socioculturales de escuelas, comunidades e instituciones culturales y de la Asociación Cubana de Amigos del Libro de La Habana Vieja, para tomar experiencias. Recientemente, iniciamos un nuevo ciclo a partir de quinto grado.

De corte similar a HOY VAMOS A LEER es LA AVENTURA DE LEER, que se realiza en la Biblioteca Provincial Rubén Martínez Villena, con los auspicios de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. A esta actividad se suman las posibilidades que ofrece el entorno bibliotecario, con sus fondos a disposición de los lectores participantes, en el amplio espacio destinado al salón de juegos de la biblioteca infantil. Los asistentes son niños y niñas de las aulas-museos del centro histórico de la capital.

CUENTOS EN EL ATENEO, presentaciones de li-

bros de literatura infantil en la Librería El Ateneo, del Fondo de Desarrollo de la Educación y la Cultura, también se inscribe en nuestras colaboraciones de animación para la promoción de la lectura. Siempre que ha sido posible, los autores llegan para dialogar con sus lectores y, aprovechando ese intercambio, acercarse a ellos como los seres humanos que son, trascendiendo la página impresa y disfrutar, también, al escuchar sus cuentos hechos *palabra viva*, gracias al esfuerzo creador del acto de contar. La frecuencia de estos encuentros es mensual y su público, las niñas y los niños de las escuelas aledañas a la librería.

El Grupo de Desarrollo Sociocultural también ha estado presente en una de las acciones más relevantes del Programa Nacional de la Lectura, el CONCURSO LEER A MARTÍ, que ya ha celebrado tres exitosas ediciones, en las cuales hemos trabajado como jurado para la selección de los mejores textos escritos, inspirados en la fecunda obra de nuestro Héroe Nacional.

De las experiencias estables a las que he hecho referencia, surgen solicitudes para ocasiones especiales que requieren una actividad promocional destacada, o una demostración de lo que es posible hacer, sin grandes artificios, para la promoción de la lectura. Un ejemplo concreto de esto, fue la presentación del programa cultural PINOCHO VA A LA ESCUELA, una colaboración con nuestro Ministerio de Educación, patrocinada por la UNICEF, la Editorial ARCY y la Embajada de Italia en Cuba, consistente en dotar a todas las escuelas de Ciudad Escolar Libertad con ejemplares del libro *Las Aventuras de Pinocho*, coeditado con la Editorial Gente Nueva, e ilustrado por el artista plástico cubano Roberto Fabelo.

Una hermosa mañana del verano habanero, reunidos a cielo abierto, en una explanada de Ciudad Escolar Libertad, cientos de niñas y niños asistieron entusiasmados al acto simbólico de la entrega de los libros. Allí se enteraron de algunas anécdotas amenas sobre la vida de Carlo Lorenzini, conocido en la historia de la literatura como Carlo Collodi, el autor de Pinocho, y disfrutaron con la narración de los tres

primeros capítulos de las aventuras del travieso muñeco de madera y con la lectura de un breve fragmento de la historia, interrumpida, precisamente, en el momento en que se anuncia que podrán enterarse de todo en las páginas que siguen del libro. También los adultos fueron seducidos y transportados al mundo de los cuentos, como si fueran niños.

Para concluir, quiero expresar que estas páginas, aspiran a ser algo más que un recuento del trabajo realizado hasta hoy, pues mi interés fundamental es contribuir a que se comprenda la importancia y el verdadero significado que tiene en nuestra sociedad la promoción de la lectura, para seguir elevando los niveles educacionales y culturales alcanzados y conservar aquellos valores de la actividad transformadora del hombre que son expresión esencial del desarrollo humano.

La promoción de la lectura es una labor especializada, que debe ser asumida con sentido profesional y de manera responsable, convencidos de que si bien puede realizarse sin grandes recursos materiales, resulta imprescindible disponer de material humano formado, entrenado con técnicas comunicacionales eficaces y documentado sobre los intereses y características de los lectores en cada una de las etapas de su desarrollo, en especial, quienes trabajamos con niños, adolescentes y jóvenes.

M. N.

1 Mayra, Navarro. *Aprendiendo a contar cuentos*. Ed. Gente Nueva, La Habana, 1999, p. 69.

Une expérience culture et économie

"Si tous les ports du monde..."

Loïc Fremont

Le Théâtre

Saint-Malo est un port majeur de l'Ouest européen par son activité économique importante: c'est un carrefour de marchandises où se croisent une multitude de nationalités. Cependant, dans les années 80 la Ville manquait de structures associatives culturelles proposant des spectacles variés et réguliers.

Après quelques années passées à Paris à travailler avec Jean-Louis Barrault et Pierre Cardin, je suis retourné à Saint-Malo pour créer en 1981 l'association "Les Productions du Dauphin" avec pour mission le développement des arts de la scène. Mais cette association culturelle n'a pas été organisée comme les autres: je souhaitais, après discussion avec de nombreux directeurs et chefs d'entreprises, intégrer l'aspect économique, prédominant à Saint-Malo, dans le milieu culturel. Afin de garantir l'implantation durable des cadres dans les entreprises, Saint-Malo se devait de proposer des activités socioculturelles diversifiées et de qualité aux familles. Je me suis donc entouré de chefs d'entreprises de la région pour mettre en place "le club d'entreprises des productions du dauphin", et ainsi répondre au mieux aux attentes du public et du tissu économique.

Au fil des années, la demande des malouins ne cesse d'augmenter en matière de spectacles. Une nouvelle association voit donc le jour "Saint-Malo Spectacles" dont je suis nommé directeur, et "le Théâtre" ouvre ses portes en 1993. Sa fonction: proposer des spectacles vivants et diversifiés tout au long de l'année, comme de la musique, de la danse, du théâtre, de l'humour, ... Les activités des "Productions du Dauphin" ont évolué vers une politique de formation et de diver-

tissement vers le jeune public (3-10 ans). C'est Isabelle PIROT qui a désormais pris la direction artistique de l'association, et nous travaillons conjointement à l'élaboration de programmations complémentaires entre le Théâtre et les Productions du Dauphin.

Depuis 9 ans, le Théâtre poursuit sa politique généraliste: les spectacles sont ouverts à tous les publics par une politique tarifaire adaptée et des spectacles de tous types. Cette mission est inscrite dans une convention établie entre la Ville de Saint-Malo et l'association. En quelques saisons, le nombre de soirées proposées a triplé.

Dans le milieu des années 90, le Théâtre ayant répondu aux objectifs fixés (soit atteindre un autofinancement à 60%), je décide donc d'élargir le champ des projets, en m'appuyant sur la vision particulière que les habitants des zones portuaires ont sur le monde, recherchant constamment les échanges. L'idée d'un développement au-delà de Saint-Malo naît alors: établir des relations durables avec d'autres cités maritimes européennes. Les différentes villes du pays de Saint-Malo se rallient autour de cette idée, et c'est ainsi que va se mettre en place progressivement un festival: "Si tous les ports du monde...", qui deviendra peu à peu un réseau d'échanges incontournable pour les entreprises malouines et les acteurs culturels de la région.

Le Festival

Pour rester dans la même optique d'interaction culture-économie, le festival a donc la particularité de mêler des manifestations artistiques (musique, chant, danse, exposition, animations,...) à des rencontres économiques (tables rondes, visites d'entreprises, échanges entre industriels, ...). Les objectifs principaux de cet événement sont:

- renouer et pérenniser des liens culturels, touristiques et économiques durables avec d'autres zones maritimes européennes favorisant ainsi les échanges entre régions en travaillant en réseau avec les professionnels.

- Contribuer à la notoriété et à l'internationalisation

du Pays de Saint-Malo.

- Participer à la consolidation du Pays de Saint-Malo par une action intercommunale concertée autour d'un événement fédérateur.

- Contribuer au développement des villes participantes grâce au rapprochement entre le monde culturel et l'économique.

- Proposer la mise en place d'une politique annuelle d'échanges avec les " villes-ports " partenaires.

- Donner au Théâtre de Saint-Malo une spécificité dans le cadre du développement des relations internationales de la Ville grâce à l'organisation.

C'est sur ces bases que débute la 1ère édition "Saint-Malo / Cadix" en 1997. Devant le succès remporté, Glasgow et Dublin se joignent à la manifestation de 1999, puis Gênes en 2001.

Le choix des villes participantes a été mûrement réfléchi: ce sont toutes des cités au passé commun à Saint-Malo, avec une histoire forte. Cadix est un des plus anciens ports d'Espagne. Berceau du flamenco, de chansons de carnaval et de nombreuses personnalités du monde culturel, Cadix était ville de départ et d'arrivée des navires espagnols et européens qui traversaient l'Atlantique pour faire du commerce au Nouveau Monde. Dès le XVIème siècle, les grandes familles commerçantes de Saint-Malo et d'Ille et Vilaine s'installèrent à Cadix pour s'ouvrir la route des Indes. Ces familles menèrent des affaires commerciales avec les colonies américaines et avec les ports français, en particulier Saint-Malo, port du groupage de l'ouest notamment pour la toile d'Armorique.

Dublin, capitale de l'Irlande possède de grandes richesses culturelles (littérature, patrimoine architecturale, musiques, danses...) issues du monde celtique à l'instar de la Bretagne. C'est également le premier centre économique et administratif de l'Irlande, il réunit la plupart des grandes sociétés du pays. Son économie repose essentiellement sur les activités portuaires.

Au fil des années, la demande des malouins ne cesse d'augmenter en matière de spectacles

Glasgow est, elle aussi, née des celtes. C'est la capitale culturelle de l'Ecosse, devant Edimbourg, grâce aux investissements, aux politiques culturelles et d'internationalisation mises en place. Pendant la seconde guerre mondiale, l'industrie lourde, alors principale activité, déclina. Vers les années 50-70, la Ville accéléra son programme de modèle de logement sociaux, accompagné d'une révolution urbaine. Dans les années 70 Glasgow entama une longue reconversion en développant notamment de nouveaux secteurs tels l'informatique et la bio médecine. Le chômage est passé de 20% à 8% en 10 ans. Le tourisme est l'industrie majeure de la Ville de Glasgow. La diaspora écossaise et les marchés américains étant les cibles des promotions touristiques. Aujourd'hui, c'est l'Europe qui les intéresse.

Gênes possède une histoire maritime riche, avec des explorateurs communs à Saint-Malo. Les XIIème et XIIIème siècles correspondent à l'âge d'or de la ville. Elle possède à cette époque plusieurs flottes. Au long des XIVème et XVème siècles, le marchand-marin se fait banquier, puis assureur. Il perfectionne la lettre de change. Le marin se fait également aventurier et explorateur. C'est la création du port franc qui augmente la richesse de la cité. Tout ce pouvoir économique se reflète aujourd'hui dans les nombreux palais richement décorés existant dans la ville. Le tourisme intéresse surtout le reste de la riviéra.

Cependant, Gênes s'investit dans ce créneau à travers de grandes opérations et événements, tout en rénovant le patrimoine local.

Les trois manifestations ont enrichi considérablement la vie culturelle et économique du Pays de Saint-Malo. Des partenariats et des conventions ont été signés entre diverses villes françaises et étrangères, et un bilan positif est dressé au terme des différentes éditions.

Les partenaires

Au fil des éditions, le nombre de partenaires n'a cessé d'augmenter. Ils se proposaient d'ailleurs souvent d'eux-mêmes s'associer. Pour la première année, ce sont les institutionnels français qui ont le plus apporté leur soutien à l'organisation: les Villes du pays de Saint-Malo (Saint-Malo, Dinard, Cancale, Dol de Bretagne, Pleurtuit), la Région Bretagne, le Département d'Ille et Vilaine, le Ministère de la Culture, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Malo, le Club d'Entreprises des Productions du Dauphin (SOFISME, CEO, LAB, THERMES MARINS, CREDIT AGRICOLE)... Avec un rôle important de la Diputacion Provincial de Cadiz, l'Ayuntamiento de Cádiz et la Confederacion de Empresarios de Cádiz.

Pour les deux manifestations suivantes, se sont greffés d'autres villes et groupements du pays malouin (Domaine des Ormes, Saint-Lunaire, Communauté de Communes de la Baie du Mont Saint Michel) institutionnels, organismes européens (British Council, Dublin Tourism, Comune di Genova, Camera di Commercio di Genova...). A la suite de l'opération 1999, le Théâtre s'est lié avec le Glasgow Royal Concert Hall, organisateur entre autres du festival Celtic Connections de Glasgow. Les deux structures bénéficient chacune d'une ouverture sur les talents étrangers de l'autre. En 2001, c'est avec la Ville de Gênes et le Conservatoire national de Gênes que le Théâtre s'engage.

De plus, l'association joue le rôle d'interlocuteur privilégié entre les industriels des différentes régions qui continuent de se rencontrer pour échanger sur les actions communes possibles.

Les retombées culturelles et économiques

Le bilan fait état du bon suivi des objectifs de départ du festival. Tous ont été respectés et certains mêmes ont évolué pour finalement dépasser les attentes premières (cf tableaux).

Entre 1999 et 2001, le nombre de spectateurs est

passé de 70.000 à 15.000. Cette différence s'explique par plusieurs facteurs:

- Le nombre de spectacles a nettement diminué (85 pour la 2ème édition, 46 pour la 3ème).

- La quasi totalité des manifestations de 2001 ont eu lieu en salle alors qu'en 1999, la majorité se déroulaient dans la rue.

- Le nombre de spectacles payants est lui resté le même, diminuant ainsi les animations gratuites.

Il est intéressant de souligner une nouveauté dans la dernière édition: la mise en place de repas spectacles, qui apporte une autre forme de manifestation.

a) Manifestations culturelles	1^{ERE} EDITION Saint-Malo Cadix 2-7 Sept 97	2^{EME} EDITION Bretagne Ecosse Irlande 17-21 Août 99	3^{EME} EDITION Gênes Cadix Dublin Glasgow 18-22 Sept 01
Nombre de spectacles vivants	30	85	46
Expositions	1	3	2
Signatures et rencontres d'écrivains	Non	2 jours	Non
Cinéma en version originale	Oui	Oui	Oui
Nombre de sites de spectacles (défilés des rues exclus)	6	22	19
Spectateurs	30.000	70.000	15.000
Artistes participants	187	290	170
Spectacles payants	12	10	10
Partenaires artistiques non français	Fundación Provincial de Cultura de Cádiz Ayuntamiento de Cádiz	Glasgow City Council Glasgow RConcert Hall Dublin Tourism The British Council Fundación Provincial de Cultura de Cádiz Correspondants du Festival Interceltique de Lorient	Comune di Genova Glasgow Concert Hall Dublin Tourism The British Council Fundación Provincial de Cultura de Cádiz
Repas - spectacles			3

Pour Saint-Malo/Cadix, nous avons fait appel pour les animations de rue aux unions commerciales, qui avaient décorés leurs devantures. En accord avec les partenaires, lors des années suivantes nous avons préféré faire appel uniquement à des professionnels afin créer un réel réseau économique.

Contrairement à la partie culturelle, avec un suivi tout au long de l'année et des contacts directs, la partie économique n'est visible qu'immédiatement après le festival. Il est plus difficile de rendre compte des évolutions, car le Théâtre est l'initiateur des contacts. Les entreprises échangent par la suite directement les unes avec les autres.

Les villes invitées n'ont à régler que le transport des artistes et des industriels. Nous les prenons totalement tout au long de leur séjour (repas, hôtel, transport local).

b) Volet économique	1^{ère} EDITION Saint-Malo Cadix 2-7 Sept 97	2^{ème} EDITION Bretagne Ecosse Irlande 17-21 Août 99	3^{ème} EDITION Gênes Cadix Dublin Glasgow 18-22 Sept 01
"Feed-back permanent" entre l'organisation, le Club d'Entreprises et la Chambre de Commerce de St Malo	Oui	Oui	Oui
Mission économique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de St Malo	A Cadix en avril 97 Rencontre des acteurs économiques de la région et visites d'entreprises	A Dublin en avril 99 Réunion de travail avec la Chambre de Commerce Franco-Irlandaise Rencontre avec d'autres acteurs économiques et visites d'entreprises	A Gênes en septembre 2001 Du Président de la CCI du Pays de St Malo et d'une délégation de journalistes.
Présentation de l'économie et du tourisme de/s la région/s invitée/s à St Malo	3 septembre 97 Présentation faite par les cadres de la Confederación de Empresarios de Cádiz	25 juin 99 Visio-conférence, présentation des offices de tourisme de Glasgow et de Dublin aux délégués consulaires de la CCI. 1 juillet 99 Présentation faite par les services commerciaux de l'Ambassade de France à Dublin et par Scottish Enterprise.	21 septembre 2001 Tables de rondes de travail sur des thèmes très précis: -stratégies en matière de tourisme dans les villes invitées -projets culturels -35 heures

Cibler les entreprises intéressées par les marchés des régions invitées	Etude sur 700 entreprises d'Ille et Vilaine. Etude réalisée par 30 étudiants en Commerce International de la région malouine	Fait à partir des données possédées par la CCI de St Malo sur les entreprises de plus de 10 salariés.	Fait à partir des données possédées par la CCI de St Malo salariés.
Vitrine du tourisme des régions invitées et de l'économie malouine pendant l'événement culturel	Présence de deux personnes du Tourisme de Cadiz. Distribution de documents.	Village tourisme et économie. Entrée gratuite.	Documentation touristique mise à disposition du public des spectacles.
Conventions entre acteurs économiques	Entre la Chambre de Commerce et d'Industrie de St Malo et la Confederación de Empresarios de Cadiz	Entre les Productions du Dauphin et la Chambre de Commerce de St Malo	Entre les Productions du Dauphin et la Chambre de Commerce de St Malo
Contacts établis entre entreprises et suivis par le service Commerce International de la CCI de St Malo	37	30 dont 12 suivis de dossiers	
Résultats tangibles	3 contrats entre entreprises de Cadix et d'Ille et Vilaine	Création d'une ligne ferry entre Cork et St Malo. 3 liaisons hebdomadaires	Mission économique à Cadix de 75 industriels d'Ille et Vilaine. Convention entre l'Union des Entreprises pour l'Ille-et-Vilaine et la Confed. de Empresarios de Cadiz.

c) Volet touristique	1 ^{ERE} EDITION Saint-Malo Cadix 2-7 Sept 97	2 ^{EME} EDITION Bretagne Ecosse Irlande 17-21 Août 99	3 ^{EME} EDITION Gênes Cadix Dublin Glasgow 18-22 Sept 01
Demande des touristes potentiels d'inclure comme destination la région invitée dans leur séjour à l'étranger. Ceci est le résultat de l'opération et sa couverture médiatique.	Oui	Oui	Oui
Promotion des villes participantes dans les médias français	Oui	Oui	Oui
Promotion de la Bretagne et notamment du pays de St Malo à travers les médias étrangers	Oui. Dans la presse nationale espagnole et la radio provinciale de Cadiz.	Oui. Dans les radios à consonance celtique d'Irlande et d'Ecosse. Dans la presse régionale.	Oui. Dans les radios, télévision et presse régionale des 4 ports invités.

d) Retombées économiques directes	1^{ère} EDITION Saint-Malo Cadix 2-7 Sept 97	2^{ème} EDITION Bretagne Ecosse Irlande 17-21 Août 99	3^{ème} EDITION Gênes Cadix Dublin Glasgow 18-22 Sept 01
Nuitées sur la région	662	1208	680
Repas	1350	2545	1550
Personnel travaillant directement sur l'opération	25 personnes	62 personnes dont 22 bénévoles	40 personnes 10 bénévoles
Relations commerciales avec des entreprises bretonnes: . Transport locaux des artistes . Location et achat de matériel technique . Impression des documents. . etc.	Oui	Oui	Oui

L'apport le plus significatif de "Si tous les Ports du monde" est l'ouverture de la population présente à de nouvelles cultures. En programmant des animations de rue, des concerts, des expositions, des rencontres littéraires, du cinéma, le public a pu approcher en un temps relativement court, presque toutes les formes d'expression d'un pays. C'est au pays invités que revenait le choix des manifestations, afin de proposer une palette représentative. Le Théâtre adaptait les spectacles au public français, aux lieux, aux conditions de représentation, avec l'accord des partenaires. La population malouine était très demandeuse de ce genre de rencontres: nous y avons répondu de manière satisfaisante, en essayant de proposer un minimum de spectacles payants, des solutions aux intempéries et des manifestations aux mêmes heures en même temps. Ce dernier point à renforcer les notions de solidarité et d'intercommunalité entre les villes du Pays de Saint-Malo.

En 2001, j'ai choisi de présenter plus de manifestations au sein même du Théâtre, afin d'en faire le centre de l'évènement. Ce fut donc l'occasion de familiariser un nouveau public avec ce bâtiment et les initier à la programmation annuelle.

Toutefois, des questions se sont posées chaque année: par exemple la non identification de la manifestation à une période fixe. (Saint-Malo/Cadix première

quinzaine de septembre, St Malo/Glasgow/Dublin au mois d'août et Saint-Malo/Gênes deuxième quinzaine de septembre). Les élus du Pays Malouin aux termes des réunions annuelles de préparation, ont décidé de changer de date pour essayer de répondre aux différentes demande de la population.

Le pari le plus risqué était d'implanter l'aspect économique dans le festival. C'est ici que se situe la réussite. Au terme des événements, trois contrats entre entreprises de Cadix et d'Ille et Vilaine ont été signées, ainsi qu'une convention entre l'Union des Entreprises Pour l'Ille et Vilaine et la Confederation de Empresarios de Cádiz. Tout au long des années, des missions économiques ont permis d'établir des contacts réguliers.

"Si tous les ports du monde" a drainé dans la ville et ses environs beaucoup de personnes (artistes et touristes confondus). Les entreprises de la région ont vu leur activité augmentée: les hôtels, les restaurants, les offices de tourisme, les transports, la location et l'achat de matériel technique, l'impression de documents...

Le festival a également permis de faire connaître la région malouine et gagner en notoriété: le plus souvent les artistes venus se produire sont ensuite revenus pour des vacances avec leur famille.

Enfin, les trois budgets étaient parfaitement équilibrés.

Evolution de la manifestation

Au vu de ce bilan, un point essentiel s'est imposé: la nécessité d'évolution de la manifestation pour permettre aux échanges d'être toujours plus importants. Au Festival "Si tous les ports du monde 'succèdent' les réseaux des Ports du monde". Celui-ci associe les différentes villes précédemment participantes les unes aux autres avec comme interlocuteur privilégié le Théâtre. Cela permet une plus grande liberté d'échanges, que se soit toujours au niveau culturel ou économique. Dernier exemple: le 28 septembre 2002, le théâtre présentera, dans le cadre de sa programmation annuelle, un concert par les diplômés du Conservatoi-

re National de Gênes: la Finta Gardiniera.

Dans le but de s'ouvrir à de nouveaux ports, des missions sont prévues cette année afin de rencontrer des organismes de Porto, et organiser des projets ensembles.

L. F.

Association Saint-Malo Spectacles

Le Théâtre de Saint-Malo

MERCI A TOUS LES PARTENAIRES ET MEMBRES DES OPERATIONS

Membres du réseau :

- Ayuntamiento de Cádiz, Orchestre Provincial Manuel de Falla, la Diputación Provincial de Cádiz, la Confederación de Empresarios de Cádiz pour l'Espagne.
- Commune di Genova, Camera di Commercio di Genova, Autorità Portuale di Genova et Conservatorio "Niccolo Paganini", pour l'Italie,
- Glasgow Royal Concert Hall, Festival Celtic Connections et Glasgow City Council, pour l'Ecosse.
- Dublin Tourism pour l'Irlande.

Les partenaires français du réseau :

- Ministère des Affaires Etrangères.
- Région Bretagne.
- Conseil Général d'Ille-et-Vilaine.
- Chambre de Commerce et d'Industrie de St Malo.
- Théâtre de la Ville de St Malo.
- Club d'Entreprises des Productions du Dauphin (TAT-Industries, Crédit Agricole, Sofisme, Vivendi-CEO, Thermes Marins de St Malo).
- Villes du Pays de St Malo.
- Union des Entreprises pour l'Ille-et-Vilaine.
- Conférence des Régions Périphériques Maritimes d'Europe (CRPM).
- Armor Lux.
- Ouest-France.
- Radio France.

Centro Andaluz de Documentación e Información Cinematográfica

Federación Andaluza de Cine-Clubs

La Federación Andaluza de Cine-Clubs (FACC) se constituyó el 17 de diciembre de 1983. En estos 19 años se ha desarrollado una amplia labor de organización que ha facilitado la promoción y fomento del cineclubismo en Andalucía, contribuyendo de esta forma a la ampliación y consolidación de la difusión del cine, como manifestación cultural y expresión artística.

La FACC es una Asociación Cultural Independiente que con el carácter de Federación agrupa a los Cine-Clubs andaluces, cuyos objetivos básicos son: el fomento, la difusión, la promoción y la defensa del cineclubismo andaluz y del cine como manifestación cultural y expresión artística.

La Federación también colabora con Ayuntamientos, Asociaciones Cívicas, Diputaciones, Cajas de Ahorros, etc., ofreciéndoles nuestra infraestructura y facilitándoles orientación, asesoramiento y apoyo logísticos en la organización y desarrollo de ciclos y programas cinematográficos, ya sean de carácter cultural o simplemente para el disfrute del ocio colectivo.

Su fin primordial es el enriquecimiento cultural cinematográfico de Andalucía. Para lograrlo, la Federación coordina y desarrolla programas de actividades comunes, fomentando la colaboración solidaria en torno a la difusión cinematográfica en particular y audiovisual en general.

La Exhibición Cinematográfica no comercial se organizan en torno a los siguientes programas:

- Programas específicos de cine, organizados en los circuitos "Cartelera".

- Gestión de las programaciones de Instituciones, Asociaciones Culturales, etc.

Por otra parte, desde el año 1998, la Federa-

ción ha puesto en funcionamiento el Centro Andaluz de Documentación e Información Cinematográfica (CADIC). Las funciones concretas de éste son las de reunir, preservar, tratar y, sobre todo, difundir toda la información y documentación acerca de las obras y los autores que conforman la cinematografía mundial.

Por ello, la Federación ha dotado al CADIC de fondos de diversa tipología, que están organizados en las siguientes secciones:

- Biblioteca
- Hemeroteca
- Videoteca
- Archivo Cinematográfico

Biblioteca: sus fondos están compuestos por 2.300 documentos entre libros, facsímiles, folletos y catálogos, especializados en cinco bloques de contenido:

- Obras de Referencia: diccionarios, índices, anuarios, directorios, catálogos de festivales, filmografías.
- Monografías sobre películas: ensayos, críticas, diarios de rodaje, guiones.
- Bio-Filmografías de Autores: estudios, entrevistas, antologías.
- Industria: estadística, legislación, técnica y tecnología.
- Didáctica de la Imagen: material pedagógico, cursos, manualidades.

Hemeroteca: dispone de 25 títulos de revistas especializadas en activo que ofrecen un amplio panorama de la cinematografía actual y, además, cuenta con un fondo histórico de 4.500 publicaciones periódicas donde podemos destacar desde ejemplares de principios de siglo a colecciones como Films Selectos, Cinestudio, Contracampo, Films Ideal, Nuestro Cine, etc.

Videoteca: está formada por una colección de más de 12.000 títulos, especializados principalmente

en versiones originales y versiones originales subtituladas, con servicio de préstamo.

-Acceso al servicio: Los usuarios deberán de inscribirse como socios y satisfacer una cuota anual.

-Características de los servicios:

- Préstamo personal: El periodo de préstamo será de 7 días naturales.

- Préstamo por correo: El periodo de préstamo será de 15 días naturales.

Archivo Cinematográfico: es el fondo documental más importante con el que cuenta el Centro de Documentación e Información Cinematográfica y está clasificado en tres apartados:

-Archivo Filmográfico: incluye toda la información y material de propaganda que se edita sobre cada película para su promoción (guías, dossier de prensa, hojas de público, programas de mano, etc.) Actualmente dispone de información sobre 8.000 títulos cinematográficos.

-Archivo de Carteles de Cine: cuenta con un fondo catalogado de 10.000 carteles españoles y extranjeros.

-Archivo Fotográfico: formado actualmente por una colección de 53.000 imágenes que ofrecen un amplio recorrido iconográfico por las películas y profesionales más significativos de la cinematografía nacional e internacional.

La FACC, mediante los fondos existentes en el CADIC, prepara y produce exposiciones relacionadas con la actividad cinematográfica y colabora en la elaboración de las producidas por Diputaciones, Ayuntamientos y Muestras Cinematográficas, mediante la cesión de su material.

F. A. C. C.

El nuevo papel de la cultura en la definición de objetivos y estrategias en las ciudades

Casto Sánchez Mellado

La revolución tecnológica y los acelerados cambios que provoca han modificado el papel que la cultura venía jugando en los programas políticos locales y en la planificación estratégica de las ciudades. Sin duda la historia nos demuestra que el cambio es lo único permanente, pero quizás la novedad de nuestro tiempo no sea otra que la velocidad con que estos cambios se traducen en un proceso de globalización o mundialización sin precedentes.

Un proceso que ha afectado a la creación artística e intelectual, a la producción cultural, a la distribución y promoción de la cultura, a los sistemas de protección de la propiedad intelectual, a los referentes culturales de carácter simbólico como la identidad nacional y/o local, e incluso al propio concepto de cultura, cada vez más confuso, con mayor amplitud y de difícil aprehensión, José Vidal-Beneyto llega a afirmar que "la cultura ha ensanchado substancialmente sus dominios y, en ellos, ha acogido a la cultura popular, a las industrias culturales de masas y a sus productos con la cultura mediática en su centro, a la cultura cotidiana, a los nuevos territorios de la cultura -cultura de la paz, cultura de la naturaleza, cultura y turismo, cultura y ciencia, cultura de la solidaridad, etcétera- y obviamente a la alta cultura -las Artes, las Letras, la Música, la Danza-, que sigue inspirando y presidiendo a todas las demás. Sin olvidar la más importante, la cultura como universo simbólico y estructura de valores, como productora de sentido en las sociedades contemporáneas".

De la misma manera, la demanda de cultura también se ha ensanchado, siendo hoy incomparablemente mayor que hace sólo unos años. El extraordi-

nario desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información ha creado un gigantesco mercado que demanda de forma continuada nuevos contenidos en nuevos formatos. La revolución de los transportes y el desarrollo de la industria turística han provocado un cambio sustancial en la valoración social y económica de la cultura, tanto en lo referido a eventos culturales -festivales, certámenes, etc.- como en la nueva dimensión que alcanza el patrimonio antropológico y monumental. Los centros culturales -museos, teatros, cines, bibliotecas, galerías, etc.- reciben un número cada vez mayor de visitantes y usuarios a la vez que aumentan tanto en número como en actividades.

Sin duda, la demanda social en relación a los bienes culturales está creciendo considerablemente en los países desarrollados en el marco de una sociedad que tiende a orientar el tiempo libre hacia el enriquecimiento personal del individuo y el conocimiento del entorno. La progresión constante de la urbanización, la notable reducción de la oferta de trabajo y la consiguiente expansión del tiempo de ocio, la extensión de la población formalmente culturizada, son factores que han contribuido a disparar la demanda de cultura. En este sentido, cultura y economía han iniciado un diálogo extraordinariamente fructífero para el desarrollo sostenible y duradero de los pueblos, especialmente en los más desarrollados, constituyéndose además la cultura en un sector económico con importantes expectativas de crecimiento. La Agencia Europea para la Cultura ha puesto de manifiesto como "la irrupción de la economía en lo inmaterial ha hecho de la cultura el sector que más ha crecido en los últimos veinte años y que con casi cuatro millones de trabajadores se haya convertido en Europa en uno de los principales sectores industriales y de servicios. El aumento del empleo en el ámbito cultural ha superado ampliamente el índice medio de empleo global". El mercado audiovisual ha aumentado de forma extraordinaria, y lo mismo debería suceder, aunque en porcentajes inferiores, en el turismo cultural, los usos del patrimonio, los festivales populares,

etc. Fue Jack Lang, ministro francés de cultura, el que ya en la década de los ochenta escandalizaba a los puristas al hablar de "economía y cultura, un mismo combate".

Pero ese crecimiento es desigual. Ni tiene la misma dimensión, ni alcanza por igual a todas las facetas de la cultura, ni al conjunto del territorio (de hecho en distintos círculos se ha avanzado la necesidad de establecer unos derechos culturales de los ciudadanos y ciudadanas como mecanismo de corrección de estos desequilibrios). Todo ello unido al sentimiento de amenaza para la identidad local con que se percibe un proceso de globalización marcado por los grandes centros de producción y distribución cultural que tienen a la concentración de poder y a la homogeneización de contenidos. Es ahí donde están los primeros retos de una nueva política cultural desde las ciudades.

Pero el proceso de globalización también ha modificado el papel que tradicionalmente se venía reservando a las ciudades y a las administraciones locales. Las ciudades no pueden permanecer pasivas ante los cambios, y los Ayuntamientos han pasado de ser meros gestores de servicios a liderar y promover iniciativas y proyectos. Y es que las ciudades compiten en este nuevo universo económico global en el que las decisiones vinculadas al desarrollo económico y social se han deslocalizado. Las ciudades han de mostrar su rostro más amable, han de ser atractivas a residentes, visitantes e inversores, han de convertirse en espacios habitables y atractivos, han de crear un ambiente innovador que facilite la creatividad, estimule el espíritu emprendedor y permita la concertación de los distintos agentes sociales y económicos. Igualmente las ciudades para el ejercicio con éxito de esta nueva función de impulsoras del desarrollo han de estar conectadas con las redes mundiales, han de trabajar en áreas económicas con un mercado potencial suficiente y han de asu-

Pero el proceso
de globalización también
ha modificado el papel que
tradicionalmente se venía
reservando a las ciudades

mir la descentralización de responsabilidades que *de facto* han puesto en marcha los gobiernos regionales y/o nacionales.

Sin duda, las ciudades han de redefinir sus objetivos y estrategias. Y en esa redefinición, que tiene por base la calidad y la excelencia, la cultura aporta valores de cohesión, sostenibilidad y desarrollo innegables. En definitiva un nuevo rol de las ciudades en el que la cultura juega un nuevo papel mucho más central y decisivo.

Hasta no hace mucho, las políticas culturales en los países de nuestro entorno han partido de una concepción restringida de la cultura y de su importancia política, social y económica. Los Ayuntamientos han venido desarrollando políticas sectoriales de promoción de la cultura en varias direcciones: políticas de difusión de productos culturales en el convencimiento de que la distribución de cultura favorece procesos de emancipación y de democratización de la vida social; políticas de promoción del patrimonio cultural de la ciudad y de la creación de los artistas locales como factores que refuerzan la identidad; políticas que propician la creación de ambiente cultural y de ocio con objeto de apoyar el crecimiento del sector servicios, especialmente de la hostelería y del turismo. También apuntar la creación de emisoras de radio y televisión municipales, aunque en sólo contadísimos casos podrían considerarse sin sonrojo como iniciativas culturales. En resumen, para la mayoría de las Corporaciones Locales españolas la política cultural ha sido considerada una política periférica, de escasa relevancia y menor presupuesto. Una política más asociada a la imagen que al desarrollo. Unos pocos Ayuntamientos en España han acertado, sin embargo, al ubicar a la cultura en el eje central -y simbólico- en la transformación de ciudades industriales en ciudades de servicios, porque sólo algunos municipios -dependiendo de las personas que llevarán el timón más que de la agrupación política mayoritaria- han sido capaces de implementar las políticas culturales y las políticas urbanísticas y de promoción económica.

Hoy, sin embargo, la situación está empezando a

cambiar de forma generalizada y de hecho los programas políticos de las ciudades más dinámicas e innovadoras van poniendo de relieve el nuevo papel de la cultura en la política local. Si echamos un vistazo a nuestro alrededor, observamos cómo las ciudades que marcan el ritmo en Andalucía, los grandes nodos urbanos de Sevilla y Málaga, lo apuntan en los documentos de sus nuevos planes estratégicos aún en proceso de redacción. En Málaga se propone "convertir la cultura en un elemento central de la estrategia de futuro de la ciudad", y en Sevilla estiman la participación del sector cultural en la economía de la ciudad en un 7,7% del PIB de la ciudad y en un 6,9% de la ocupación. En Málaga se establecen líneas estratégicas como "Málaga, ciudad del conocimiento" y "Málaga, ciudad de la cultura". En Sevilla se apuntan conceptos como "Sevilla, factoría cultural".

Asimismo, si damos un repaso a las propuestas estratégicas de otras ciudades españolas, podemos leer: "Zaragoza, ciudad creativa en el arte, el humanismo y la comunicación", "Valencia, capital milenaria de la cultura europea" o "la estrategia de transformación de Tenerife y de Canarias debe ser eminentemente cultural". Y si atendemos a lo que se propone en ciudades más alejadas geográficamente, en Buenos Aires se considera que "la cultura es una pieza esencial en la lucha por el desarrollo económico y social" y en Québec se afirma que "la vitalidad de la cultura quebequense, la apertura al mundo, el dinamismo del sector de las comunicaciones y el control de las nuevas tecnologías constituyen los riesgos estructurantes de los próximos años alrededor de los cuales el plan estratégico se articula". Aunque, en mi opinión, quizás sea la ciudad de Barcelona, en su espléndido Plan estratégico del sector cultural titulado "La cultura, motor de la ciudad del conocimiento", la que señala con más claridad el nuevo papel de la cultura en la política local.

Los programas políticos de las ciudades más dinámicas e innovadoras van poniendo de relieve el nuevo papel de la cultura en la política local

Y es que, como se dice en los primeros documentos del II Plan estratégico de Córdoba, "lo que decidamos tendrá que tomar en consideración los planes estratégicos de otras ciudades, cercanas y lejanas, porque con ellos podemos ser complementarios, pues al fin y al cabo debemos decidir en qué redes nos insertamos".

C. S. M.

La música en el Cádiz de los 60

"The Happy Boys"

José María Santamaría Sánchez

1. Introducción

Quizá el título es ambicioso *in extenso*, porque no nos referiremos a todo tipo de música, por ejemplo a los conciertos de piano y música clásica que organizaba por aquel entonces Juventudes Musicales, sino a la que llamábamos "moderna", esto es a la prehistoria del Rock en Cádiz.

Por otra parte, en el título de esta conferencia, se concreta, entre comillas, que va referida a los "Happy Boys", esto es a la generación de los años 60, a la juventud de entonces, sin duda, muchachos felices, que empezaban a recoger el fruto de los esfuerzos de aquella generación que padeció los horrores de la guerra civil. Una juventud educada en la dictadura que empezaba a abrirse paso a las influencias externas, superando el problema de vencedores y vencidos. Una generación que por primera vez no pasaba hambre.

Y, también, con los términos ingleses "Happy Boys", destacamos a un grupo musical así llamado, que ha sido casi olvidado en la historia del rock gaditano, que fue pionero en el nuevo modo de crear música con guitarras eléctricas. Con ello, deseamos rendir un pequeño homenaje a todos los presentes, ausentes y desaparecidos que protagonizamos, de modo directo, aquellos entrañables momentos.

Así que evocaremos el modo en que vivimos el inicio de la "década prodigiosa", los lugares que frecuentábamos, nuestros gustos y preferencias, las influencias que recibimos, nuestros bailes, los grupos musicales, bandas, o, como lo llamábamos entonces, "conjuntos". Hablaremos de nosotros y de las personas que destacaron en este mundillo parroquial y provinciano que empezaba a preferir otro tipo de mú-

sica que nos llegaba del exterior.

Desde luego, estas impresiones son subjetivas y, como es natural, no pretenden que sean compartidas por todos. En tal sentido, desde el respeto y la tolerancia por otras ideas, pedimos la comprensión de todos, estimando que, cuando una persona expone un tema determinado, en algún sentido, se expone también, porque su experiencia la proyecta sobre la materia objeto de estudio. Aún más, si, como en esta ocasión, se trata de evocaciones, ya borrosas por el tiempo, relatadas con el estilo del cronista/testigo.

2. ¿Cómo era el universo de la juventud de entonces, esto es, cómo eran los "Happy Boys"?

El mundo que vivimos estaba regido por el universo mórbido de la culpa. Casi todo era pecado. El baile, pecado mortal, por supuesto. La Iglesia española se caracterizaba por su estrecha vinculación al Estado, por un tono a menudo intolerante y alejado de otros países europeos.

Llegó la televisión, pero nadie tenía televisor. La T.V. era grande como aquellas neveras que se ponían solemnemente en el comedor. La televisión reflejaba una realidad, por ejemplo que Conchita Bautista sacaba cero puntos en la Eurovisión, representando a España con *Estando contigo*. Sin embargo, todavía nuestras vidas estaban más pegadas a la radio que al televisor. En un mundo con Yuri Gagarin dando vueltas por el espacio y con un Papa, el "Papa bueno", que era nuestra esperanza de libertades, aquel Juan XXIII que había publicado la Encíclica *Mater et Magistra* (originariamente no fue conocida de modo íntegro en nuestro país), y con Fidel Castro venciendo a los americanos en el desembarco de Playa Girón. Con Kennedy como primer Presidente católico de los Estados Unidos y, Fabiola, Reina de Bélgica y con Eisenhower visitando España. Este último declaró que: "había quedado impresionado del Caudillo, por sus conocimientos sobre asuntos mundiales".

Aquella era una tele de "occisos" en las series de *Los vengadores* e *Ironsides* y otras muchas importadas

de América. En la España que veíamos a través del televisor -comprado a plazos-, generalmente en casa del vecino, nunca pasaba nada. El trigo, entre todas las flores, seguía eligiendo a la amapola, según nos reveló Manolo Escobar y me lo dijo Pérez que estuvo en Mallorca eran canciones que se oían, habitualmente, en el programa de los *Amigos del lunes*, de Franz Johan y Gustavo Re. En aquella televisión todos "los peques" se iban a la cama antes que los adultos.

Todos los observadores tienden a recalcar la importancia del desarrollo económico de los 60 y sus consecuencias sociales. Es la época de los planes de desarrollo. Sin embargo, fueron tres motores externos a la estructura económica española, no imaginados por el planificador, los que impulsaron el crecimiento económico: 1) El turismo; 2) La inversión extranjera; 3) La exportación de mano de obra a Europa.

Durante la década de los 60 la Renta Nacional había crecido entre un 4% y 7% anual y la renta *per cápita* entre un 5% y un 6,5%. El crecimiento del producto industrial fue impresionante: el 160%, sólo superado en todo el mundo por el Japón.

Con las mejores condiciones económicas apareció el consumo, reflejado a través de la publicidad: Que trabaje ruton. Vamos, chicos, al tostadero. Veterano tiene...eso, y ESE lava blanco, blanquísimo. Estábamos felices y sin dolor, sin dolor todo el día, Calman-te Vitaminado le devuelve la alegría. Tony Leblanc pregonaba, de cachondeo, aquello de "Lejía el herbero lava la señora lava el caballero".

La oposición demócrata obtenía, quizá, su único triunfo frente al Régimen en la reunión de Munich en junio de 1962, que la propaganda del mismo Régimen la llamaría "contubernio".

La juventud de los años 60 tuvo que hacer un ba-



chillerato con dos reválidas y un curso preuniversitario. En total 7 cursos, por eso no era extraño que la mayoría de nosotros repitiera, al menos, uno o dos cursos: eran los repetidores. Si la reválida de cuarto era difícil, la de sexto era terrible. Las reválidas marcaron, "pa-to-la-via", a nuestra generación. La reválida y los siete años estudiando: Latín, Griego -los de letras todos los cursos-, Religión, Gimnasia y Formación del Espíritu Nacional. Estas tres últimas disciplinas conocidas por todos como las "tres marías". Los universitarios españoles sabían de todo. Además teníamos que elegir un idioma entre francés o inglés. Precisamente nuestra generación se caracteriza porque quien más y quien menos lleva 40 años intentando aprender inglés.

Con la llegada de la guitarra eléctrica, la nueva generación se hizo con los mandos del mundo de la música. El célebre Paco Alba¹, diría de aquélla en el pasodoble de *Estampas goyescas* aquello de: "...guitarra mía, guitarra chulapona, guitarra española, quien lo diría, te electrificarían y te hicieron chillona...".

En cine se proyectaba el *Indómito* del Rey Elvis y *Esplendor en la hierba*, de Elia Kazan, mientras que otro Rey moría en el 60, Clark Gable, el Rey de Hollywood, y se estrenaban las películas de *Ben-Hur* y *Espartaco* en el Gran Teatro Falla.

La juventud vivía plácidamente hasta que un baile electrizante la sacó del marasmo. El rock and roll fue el detonante que hizo saltar esta situación. No sólo alteró los esquemas musicales sino que importó un modo de ser, una forma de ver la vida diferente, una transformación en los patrones de conducta, en definitiva toda una ideología. Las estructuras económicas, sociales, mentales y geográficas estaban cambiando a velocidad de vértigo.

La auténtica revolución la hicieron los pequeños grupos locales que suplantaron a las grandes bandas. Los jóvenes se hicieron conscientes de su propio peso en la sociedad e impusieron sus modas. Las grandes empresas empezaron a fabricar ropas para ellos, cine, comida, refrescos...

Entre 1955 y 1958, casi todas las grandes orquestas tuvieron que disolver sus formaciones y sus músicos quedaron en paro. Muchos pensaron que era una cosa pasajera, pero tan sólo en unos años, boleros, tarantelas, coplas, tangos, baladas italianas, debieron dejar paso a las nuevas fórmulas musicales de lo que en principio se llamó rock y, más tarde, música pop "popular frente a la música clásica. Entre 1954, año del *rock around the clock* y 1963, cuando los "Beatles" se imponen en el mundo, la música vive una etapa apasionante que le lleva desde las orquestas apacibles, con voces aterciopeladas, a los grupos de cantantes directos demoledores.

3. ¿Cómo eran las orquestas de Cádiz?

Las ocasiones en que podíamos asistir a un baile público eran contadas en aquellos años, entre otras cosas porque había bastante menos fiestas que ahora. A finales de los 50 eran conocidas en Cádiz la orquesta de *Julita y sus muchachos*; la orquesta Cortijo, con la vocalista Mari Mar, en la que destacaba como pianista el maestro Luciano Aguirre; Pedro Oltra² y su conjunto Monterrey; por último, la que más duró, la de Tony Zonti (Antonio Tizón), en la que relucía Emilio Carrasco como pionero de la guitarra eléctrica.

Los "Happy Boys", compartieron cartel con muchas de estas orquestas, a pesar de las denuncias que sufríamos de algunos músicos profesionales que pensaban que hacíamos competencia desleal.

La guitarra eléctrica era mal conocida. El piano era el instrumento de base. El fondo se conseguía con aquellos contrabajos grandes que aún perduran, y que daban al conjunto un aire distinguido y clásico. En el comienzo de la revolución del rock, estos pesados instrumentos que debían tocarse desde el fondo del escenario, fueron protagonistas anacrónicos del tránsito de lo clásico a lo moderno. Finalmente los instrumentos de vientos aportaban la melodía, a veces con gran esfuerzo. Pero a estos bailes solían ir personas adultas. Los jóvenes de aquel momento preferían

los guateques y las fiestas privadas.

4. Los guateques y las azoteas de Cádiz

La voz guateque procede del Caribe, y la RAE define el vocablo como baile bullicioso, jolgorio y, también, como fiesta casera, generalmente de gente joven donde se merienda y se baila. Los dos significados tenían vigencia en los 60. La gente pudiente daba fiestas en casas y chalets particulares. Pero los guateques más populares se organizaban en las azoteas de Cádiz, bajo la vigilancia a distancia de la familia anfitriona. Se empezaba a las 7 o las 8 de la tarde/noche. No podía faltar el tocadiscos, electrónfono o picú (*pick-up*), que nos reproducía las últimas novedades del panorama musical. Entre los artistas más conocidos del momento estaban: José Luis y su Guitarra y su *Mariquilla bonita y chiquita*; Billy Caffaro con *Marcianita*; Lucho Gatica y las canciones de San Remo. Los boleros eran especialmente apreciados porque propiciaba bailar estrechados, a veces, de modo atrevido, juntando las mejillas.

En cuanto a modalidades de bailes teníamos un gran repertorio: merengues, chachachás, calipsos, calipsos-rock, pasodobles -llamado el pan de los pobres-, mambos, cumbias, tangos -que permitía mostrar las habilidades como bailarín-, vales imperiales al estilo de Sisi emperatriz, y, por supuesto, rock con los Llopis y los Teen-tops que imitaban en castellano, al inigualable Rey Elvis. Más tarde se añadieron otros ritmos como el twist, el madison y la yenca, que se seguían alternando con los incombustibles Panchos, Duo Dinámico y Antonio Prieto, cantante que alcanzó un notable éxito con la composición titulada *La novia*, que era muy solicitada en la radio cuando se casaba alguien. Era la época de las dedicatorias: "Ramona, peluquera en la calle Ancha, manda un casto beso en el día de su onomástica a su novio Ramón, que hace la mili en el Sidi Ifni, y le recuerda con la bella melodía de Nat King Cole, *Ansiedad*. Así la radio, durante el mes de mayo, difundía también a Juanito Valde-rama con su primera comunión y el emigrante. Esta

última composición muy valorada en el extranjero, desde Alemania hasta Australia. Otras joyas que podían oírse en los programas de radio eran *Mi ovejita lucera*, los cuplés de Dña. Concha, los mambos del Sr. Pérez, las cosas de Emilio el Moro, y lo mejor del nacional flamenquismo, incluyendo al indestructible Sr. Escobar, millonario en peticiones radiofónicas.

5. Dónde actuaba el conjunto Los "Happy Boys"

Allá por los años 60, en su primera fase, el grupo ensayaba y actuaba en el Balneario de la Palma, oliendo a erizos en la bajamar de la Caleta. José Paredes, empresario que gestionaba aquellas instalaciones, solía traer todos los veranos orquestas de Italia, cuyas canciones estaban de moda. Precisamente, José Luis y su guitarra, cantaba por entonces aquella canción que decía:

"Hoy sólo es Italia la que impera, tienen sus canciones un imán...",

R. Carosone, M. Marini, D. Modugno, Mina, Pavarotti, cualquiera daba igual. Los "Happy Boys" compartieron y aprendieron con las orquestas italianas de Arnaldo Roig e il suo complesso, el quinteto Fiorentina y Roberto Rangote e la sua orchestra. En los últimos años, D. José, contrató como atracción a un grupo de color que tocaban en bidones. Estos muchachos de la Isla Trinidad afinaban los instrumentos de un modo muy peculiar: haciendo abolladuras en el latón.

Las veladas en el Balneario eran de una belleza plástica extraordinaria. En la pleamar, bajo una melodía suave, sin estridencias, la pareja abrazada, podía oír el rumor de las olas cada vez más cerca. Las orquestas italianas tenían el buen gusto de permitir que se oyera el mar cuando ellos actuaban. Todo era romántico.



Con el equipo de los italianos aprendimos a mejorar nuestro sonido y, en alguna ocasión, grabamos con el primer aparato de reverberación que vino a Cádiz. Era una especie de cofre con una cinta sin fin que producía el efecto del eco: el ecovox, perfeccionado más tarde por la marca Binson, compuesta por discos magnéticos. Otros efectos especiales se conseguían con el vibrato y más tarde con la palanca o vibrato incorporado a la propia guitarra. Embelesarse una noche con canciones italianas en el Balneario de la Palma, durante el flujo de la marea, era toda una aventura repleta de emociones placenteras.

Otro lugar emblemático era El Cortijo de los Rosales, dirigido por el empresario D. Antonio Martín de Mora. Este lugar, localizado en el Parque Genovés, por detrás de la cascada, se inauguraba todos los años el día de Corpus Cristi, y lo hacía el artista que había destacado por algún acontecimiento o ganado algún festival o premio. Por aquellos años los artistas decían que quien no había actuado en el Cortijo, no tenía categoría. Ello podía dar una idea del prestigio alcanzado por este establecimiento.

D. Antonio Martín, era un buenazo. Pagaba por adelantado y encima nos daba los consejos de un padre. Entre los músicos era conocido como D. Antonio Machín de Mora, por su relación con este cantante de color al que consiguió hacerlo famoso. Eran espectaculares los bailes de la Asociación de la Prensa ya que asistían muchas caras conocidas. Por allí pasaron los artistas más renombrados del momento: Julio Iglesias, Los Cinco Latinos, Los Brincos, Los Suramericanos, Jorge Sepúlveda, El Dúo Dinámico y, en varias ocasiones, los "Happy Boys" que compartieron cartel con el grupo de los Roking Boys.

Había otros lugares, como el Club Náutico, el Club Vespa (se localizaba en donde hoy está el Colegio de Cortadura), el Club de Tennis, la Piscina Municipal, el derrumbado Hotel Playa en la terraza dando al mar. Y, además, comenzaban algunos garitos como el El Whisky and Rock y el Rancho Jaco.

En las estaciones de primavera y verano, la actividad se centraba en las ferias de los pueblos. Estas

daban una extraña sensación de libertad porque se acababa el curso y preludiaban el veraneo. Así eran lugares obligados la de Chiclana (S. Antonio), Barbate, S. Fernando (El Carmen), Sanlúcar, Tarifa... En aquellas ferias teníamos que dominar todos los palos porque te pedían de todo: boleros chachachás, rock, pasodobles.

Gran influencia ejerció en nosotros la Base americana de Rota. Inaugurada oficialmente en septiembre del año 1953. A través de ella y de su emisora de radio se ofrecían las novedades musicales más importantes del momento: el estilo inglés/americano se imponía frente los estilos melódicos y festivaleros de italianos y franceses.

En la base, solíamos actuar regularmente los sábados en el Club Vanguard y en el de los Oficiales. Hay que pensar que en los años 60, Los "Happy Boys", cantaban en la Base de Rota en inglés casi todo el repertorio.

A pesar de que hacia 1958, Rusia disponía de misiles de largo alcance, en el 63, el Tratado con EEUU se renovó automáticamente. La Base se convertiría en proveedora de equipos de alta fidelidad y, sobre todo, de las famosas guitarras Fender, telecasters, stratocaster y el bajo de precisión, todas ellas guitarras míticas que han sido imitadas sin compasión. Con toda seguridad marcaron una época y, aún, hoy, entre los jóvenes músicos y profesionales, ejercen cierta fascinación.

6. Los instrumentos

Es bien sabido que en esta modalidad de música moderna los equipos y los instrumentos juegan un papel importante. En este sentido la gran revolución la produjo Leo Fender y sus famosas guitarras de cuerpo de madera sólido, fáciles de tocar y de gran aspecto. Aunque no era la guitarra más conocida, la Telecaster dio forma a los principios constructivos que formarían la base para todos los diseños posteriores, que demostrarían, con un éxito total, que la masa de producción de guitarras a nivel mundial aún se basa

en ellos, 50 años después.

Los contrabajos de madera, al estilo clásico, que daban un aspecto más formal a las orquestas fueron sustituidos por guitarras de cuerpo sólido: "el precision bass". Este instrumento produjo un gran impacto en la forma de actuar en directo de los grupos. Antes de su aparición, los bajistas debían aprender a tocar el contrabajo sin trastes, lo que exigía una gran destreza. Además, se trataba de un instrumento gigantesco, difícil de transportar que daba siempre un cierto regusto a jazz. Así que, cuando a mediados de los años 50, la sencilla música del rock empezó a despuntar, el precision bass, fabricado por Leo Fender, se convirtió en un aliado de las telecaster. Cualquier guitarrista podía tocarlo, gracias al trasteado lo haría en el tono correcto. Por otra parte, en el plano estético, daba un aspecto más sexy y permitía al bajista ponerse al borde del escenario junto al guitarrista, en vez de permanecer escondido en el fondo del mismo escenario.

Pero el símbolo de la Fender era la guitarra de cuerpo sólido Stratocaster que junto con el Volkswagen Escarabajo, la botella de Coca-Cola y el Wonder Bras, figuran en el ranking de los más fabulosos diseños del siglo XX. Los elementos básicos de la construcción fueron tomados de la telecaster: mástil de arce de una sola pieza y tres pastillas single-coil con sonido metálico montadas sobre un golpeador que seguía el contorno del cuerpo. Otro golpe de efecto era el receptáculo a modo de nicho del jack, que situó el cable de la guitarra en el ángulo perfecto. La triple configuración de pastillas aportó un rango de sonidos nunca antes escuchados: no hay duda del por qué los guitarristas se cambiaron a ella en tropel. Especialmente el detalle más espectacular de la guitarra era el sistema de vibrato del puente puramente mágico, porque la guitarra después de utilizarla seguía estando afinada. Por otra parte el cuerpo sexy contorneado, con rebajes para la barriga y el antebrazo era todo un golpe de ingenio. 50 años más tarde, esta guitarra se ha convertido en el instrumento de más éxito de todos los tiempos y la tocan guitarristas de todos los estilos.

Sin duda, el Sr. Hank B. Marvin fue casi el único responsable del éxito de la Strat durante el período del boom del nacimiento de los grupos y la guitarra eléctrica en Inglaterra. Inspiró a legiones de amantes del instrumento y la Strat roja era su marca registrada lo que garantizó una demanda sin precedentes de gustos. Sobre todo cuando la Compañía Fender decidió utilizar pinturas de automóvil para mejorar el aspecto de sus modelos.

Además de las guitarras, el dato definitivo para hacer música de calidad, era disponer de un equipo de amplificadores. En aquella época el sueño de todos los músicos era poseer un Vox y naturalmente el Echo Deluxe Vox.

Los "Happy Boys", como grupo no vieron, ni siquiera de lejos, una equipación como la descrita. Las primeras actuaciones utilizábamos como amplificador una radio a la que se le conseguía sacar un gran rendimiento. A veces enchufábamos el bajo y la rítmica en el mismo amplificador. Por supuesto, el eco, aunque era conocido, nunca llegamos a disponer de este aparato.

En cuanto a las guitarras, el solista, tocaba con una española electrificada con una pastilla. Aquello era un prodigio, las actuaciones del conjunto eran milagrosas: está demostrado que la necesidad estimula el ingenio: puro arte. El contrabajo, era el de toda la vida, lo que no nos impedía el movimiento en el escenario. El sueño de nosotros era poder disponer de un equipo como el de los Shadows. Así que se puso de moda la imitación de estas guitarras, y como no podíamos comprarlas, las construimos de fabricación casera. El contrabajo clásico fue sustituido por un bajo de fabricación casera, parecido al precision bass, y la guitarra solista por otro modelo similar a la Strat. En cuanto a la guitarra rítmica se adquirió de fábrica, una Hofner. Primera guitarra con palanca que llegó a Cádiz. Sin embargo, al



ser una imitación mal hecha de la Fender, el vibrato incorporado al puente desafinaba al instante del toque, con lo que sólo servía de adorno.

Frente a la escasez de medios, la imaginación no tenía límite, así que a pesar de todo, las canciones de los Shadows, los sonidos de los Ventures y el estilo de cualquier grupo foráneo eran automáticamente asimilados. Ni que decir tiene que los trucos y los recursos que dependían de habilidades propias eran, incluso, superados. Los componentes de Los "Happy Boys", no sabían música, tocaban de oído, si excluimos algunas nociones del solista Lalo y Paco Briceño. Pero tampoco hacía falta. Cuando aparecía una novedad en disco, automáticamente, se oía y se reproducía, con los mismos acordes, acompañamiento, batería... esto es el disco era fusilado. Sin embargo, la música creada por nosotros, por exceso de respeto hacia el público, permanecía en nuestra intimidad. A veces afloraba en las improvisaciones.

7. La consagración oficial como grupo o conjunto ("músicos profesionales")

Un obstáculo para las actuaciones era el ser amateur. La organización sindical, esto es el verticalsindicato, nos obligaba a estar afiliado a todo el mundo. La cosa iba de yugo y flechas. Así que legalmente no podíamos actuar porque nos faltaba el carnet profesional de artista que otorgaba el sindicato local de espectáculo -a pesar de que, casi todos, éramos estudiantes y nuestras actuaciones eran esporádicas y ocasionales-. Los músicos profesionales, posiblemente celosos de la música electrificada, nos denunciaban porque no teníamos carnet. Así es que, para legitimar la situación, tuvimos que desplazarnos a Sevilla y sufrir el examen que nos acreditara como músicos en un local desaparecido de la Plaza del Duque llamado el Patio Andaluz. Aquel antro nos pareció bastante cutre. En su interior parecía que el tiempo se había detenido, con sus balconeras, flores, sillas sevillanas y escenario, con carteles de toreros y folklóricas por todas partes. Todos los profesionales del mundo

del espectáculo, especialmente vinculado a los cabarets y salas de fiestas, se concentraban allí: bailarines, cantantes, flamencos, en general, música española del nacional flamenquismo del momento (el Régimen no era muy adicto a la música diabólica que empezaba a sonar por todas partes). Todos nos preguntábamos que pintábamos en aquel cuadro.

El tribunal que debía dar el visto bueno lo presidía Pepe Pinto. Los "Happy Boys" interpretaron en aquel momento dos canciones: la primera denominada *The Young Ones* (Los jóvenes), que entonces estaba de moda por la propaganda que realizaba la película rodada por el incombustible Cliff Richard, el Manolo Escobar británico. La segunda canción interpretada era nada más y nada menos que *The Last Flame*, cantada por Elvis Presley. Como puede comprobarse dos ídolos del momento: Cliff y Elvis, se hallaban presentes en la mente de todos nosotros. No sé si el tribunal que debía juzgar la prueba entendió algo. Posiblemente no, porque nuestra actuación tuvo lugar en medio de una gran algarabía. En esta ocasión, Lalo no pudo venir, por lo que el grupo actuó con los siguientes componentes: Paco Cappa al contrabajo, Nono Abalo como cantante y guitarra rítmica, Paco Briceño al piano, Pepina a la batería y José María Santamaría como guitarra solista.

Así que las dos piezas que ejecutamos debieron gustarle al tribunal que nos juzgó porque nos concedieron el carnet de instrumentista de atracción, en el subgrupo de variedades, con un número de afiliado al verticalsindicato local. Ya éramos oficialmente artistas. Los músicos profesionales quedaban sin argumentos para perseguirnos y denunciarnos por competencia desleal.

8. ¿Quiénes formaban parte del conjunto "The Happy Boys"?

El grupo actuó por primera vez en una fiesta organizada por los novatos en el Colegio Mayor Beato Diego de Cádiz -que albergaba estudiantes de medicina solamente al no existir universidad- en el año

60, compartiendo actuación con la orquesta de Toni Zonti. El conjunto, en su origen, lo formaba Paco Cappa (miembro fundador), como contrabajo, Pedro Aguilera como cantante, Pío como pianista, Pepina como batería y Manolo como guitarrista. Al grupo se incorporó Fernando Aladro Cañada Lucas, el célebre solista Lalo, que era capaz de sacarle sonidos Fender a una humilde guitarra española electrificada. En el año 61, se marcha Pedro Aguilera, y entra como cantante Antonio Abalo. En ese momento, se produce un punto de inflexión en el cambio de estilo del grupo. Se abandona, casi enteramente el repertorio de canciones italianas, y, Nono, que dominaba bien el inglés, empieza a introducir canciones de Elvis y Cliff, especialmente del primero, al que imitaba admirablemente.

Más tarde se incorporan al grupo José María Santamaría, como guitarrista rítmico y Francisco Briceño como pianista. Esporádicamente, para ambientar mejor la nueva moda del twist, se incorporó, durante un tiempo, el saxofonista Nito, que procedía de Ceuta.

A finales del año 62, el grupo queda definitivamente integrado por cuatro componentes: Lalo, Nono que se estrenaba como batería y cantante, Paco y José María. Así continuaría hasta su desaparición. Antes de que se produjera el grupo cambió el nombre de Los "Happy Boys" por el de "Los halcones". Por aquel entonces, y en breve espacio de tiempo, la instrumentación y los equipos del conjunto mejoraron notablemente. El grupo se extinguió el 24 de agosto de 1963, después de actuar en el Cortijo de los Rosales en la grandiosa Velada de la Prensa, presentada por el locutor de Radio Cádiz Aurelio de la Viesca.

9. ¿Quiénes eran los ídolos y cuáles eran las composiciones que incluían en su repertorio "The Happy Boys"?

Excedería los límites de esta crónica-charla, el mencionar a todos y cada uno de los autores que aparecen en la historia del rock y que de alguna forma influyeron en nosotros, pero haciendo abstracción

de todos ellos se podrían mencionar los siguientes: En primer lugar, el grupo británico The Shadows, teniendo presente que los "Happy Boys" tenían como núcleo básico del repertorio muchas canciones instrumentales. En este sentido se admiraba también al grupo americano Ventures. Sin embargo, los "Happy Boys" asimilaron a los Shadows de tal modo que se identificaban con ellos: así, Lalo era Hank Marvin; Paco, Jet Harris; Nono, Tony Meehan y José María, Bruce Welch. La mitificación del grupo británico venía dada por ser el prototipo de los cuartetos instrumentales de la época. Grandes éxitos del momento fueron: *Apache* (número uno en solitario en las listas de ventas), *36-24-36*, *Piece pipe*, *FBI*, *The frightened city*, *Wonderful land*, *Atlantis*, *Nivran*, *The savage*, *Shane*... y un largo etc. que se convirtieron en modelo para sus seguidores.

Inevitablemente asociado al nombre de los Shadows iba el acaramelado Cliff Richard, que en realidad se llamaba Harry Rodger Webb, un inglés nacido en la India el 14 de octubre de 1940. El encuentro de Cliff con Bruce y Marvin fue providencial. Los Shadows, antiguos Drifters, fueron parte consustancial de su trabajo en los primeros años. Los "Happy Boys" interpretaban las canciones de Cliff magistralmente, sobre todo porque la voz de Nono se ajustaba a su estilo, así solíamos cantar: *Voice in the*, *te for two*, *Bep bop a lula* (cantada a dos voces al estilo de los Everly Brothers), *Living doll*, *Dynamite*... Entre los méritos de Cliff se cuenta el haber mantenido la popularidad en Inglaterra a pesar del boom contemporáneo de los Beatles. Cliff pudo presumir de la extraña plusmarca de ser el cantante inglés con mayor número de éxitos en Inglaterra y que, sin embargo, nunca consiguió colocar un tema en el Top 10 de los Estados Unidos.

Pero el gran ídolo para nosotros y, en particular,



para Nono que era el cantante, fue Elvis, el Rey. Elvis Aaron Presley, encarnaba con su voz, su vestimenta, su guitarra, sus movimientos -la peculiar forma de moverse de Elvis le valió el apelativo de "Elvis the pelvis"-, el espíritu del rock and roll.

Los temas de películas eran especialmente solicitados, así en nuestro repertorio incluíamos el *Jailhouse rock* (1957), o rock de la cárcel, que fue el título de una de las primeras películas de Elvis y uno de los rocks más famosos de la historia. Al mismo tiempo, sugería la liberación de los jóvenes o la ruptura con un sistema opresivo. Igualmente el film *King Creole* (1958), película que en principio iba destinada a James Dean, y que Elvis la convirtió en una magnífica colección de canciones, además de ser una de sus mejores interpretaciones. A Nono le gustaba interpretar: *Hound dog*, perro de caza, que Elvis hizo famosa. En realidad esta composición la cantaba Big Mama Thorton, y no se refiere a un perro, sino a una perra en celo, imagen utilizada para describir un tipo determinado de mujer. Además, otras composiciones como: *The last flame*, *Stuck on you*, *King Creole*, *Dixieland rock*,... etc., componían el repertorio.

Otro autor admirado era y es, Ray Charles, del que incorporamos títulos tan impactantes como *I got a woman* y el trepidante *What I'd say*. En la actualidad Ray es una leyenda viviente, con una extraordinaria carrera musical prolongada durante 4 décadas ininterrumpida de buenas canciones.

Otras composiciones de autores diversos la incorporábamos al programa esporádicamente, así sucedía con "Tutti Fruti" y "Long tall Sally" de Little Richard. Estos temas estaban pensados para arrancar de modo explosivo y Nono sabía imprimirle el ritmo adecuado. Muy popular era el rock de *Zapatos de ante azul* de Carl Perkins. También incorporamos canciones de Neil Sedaka, el cantante que iba para pianista clásico y se convirtió en el más clásico de los cantantes pop juveniles: sus canciones *Oh Carol*, *Calendar girl*, *Happy birthday*, *Sweet sixteen*, *Little devil* son joyas de la historia del pop.

Hacia el 62 renovamos el repertorio incluyendo algunos ritmos nuevos del momento, así incorporamos: *The twist*, de Hank Ballard, que no se convirtió en éxito hasta que llegó Chabby Checkeer, proclamado Mr Twist. Otras composiciones fueron de impacto como *Lets twist again*. Otros bailes quisieron participar de la gloria del twist como el slop o el masched potato (puré de patatas), el madison; sin embargo, sólo el twist consiguió perdurar.

Hemos hablado del rock en Inglaterra y en USA, pero también incorporamos temas de Johnny Holliday, el cantante francés, como *Pas cette chanson*. Sin embargo, pasamos del ídolo italiano Adriano Celentano, el roquero que aún hoy mantiene su popularidad con programas en la RAI.

Por lo que respecta a nuestros paisanos, el más admirado de todos era Miguel Ríos, que se apoyaba en uno de los mejores grupos instrumentales de la historia del pop nacional: Los relámpagos. De aquella época datan Mickey y los Tonys, Pekenikes y Estudiantes, los cuales, protagonizaron grandes enfrentamientos musicales en las matinales del Price.



Entre los cantantes de habla hispana, Enrique Guzmán fue también un cantante muy valorado, primero con su grupo Los teen tops, y después en solitario. Los "Happy boys" interpretaron su gran éxito *Popotitos*.

A nivel local habría que mencionar a los Rocking Boys, creados en La Línea de la Concepción en el 60. Su repertorio estaba plagado de versiones comerciales y facilonas, con alguna incorporación propia. Sin embargo, los Rocking fueron una de las primeras bandas españolas en salir al extranjero. Por Madrid actuaron en las matinales del Price y llegaron a registrar una veintena de EP, entre los cuales podríamos mencionar: *Twist en Sevilla*, *Multiplication*, *At madison Square*, *Volando*, *Paloma Madison...*, continuaron

hasta disolverse en los años 70.

10. Conclusiones

Decíamos al principio que esta crónica termina en el 63, cuando se disuelve el grupo de los "Happy Boys" y se produce el auténtico boom de los Beatles. Así que cuando debemos ir terminando, sólo nos queda extraer esta conclusión final: el rock y toda la ideología que portaba se reproducía en pequeñas células en cada uno de los lugares a donde llegaba, extendiéndose como un barril de pólvora. Puede decirse que en el caso de Cádiz capital, los portadores del virus que transmitían las novedades de la época son: Los "Happy Boys"/Los Halcones, pioneros indiscutibles de la música pop en Cádiz. Además, creo que, aunque no aportamos ninguna novedad -cosa bastante difícil, si tenemos en cuenta las limitaciones del grupo-, creamos un estilo propio, avanzado para la época, y bastante fieles en la reproducción del material que nos llegaba. Claro es que contamos con dos de los mejores músicos del momento: Lalo, considerado el mejor "lead guitar" y Nono, en sus facetas de cantante y batería. Con ellos tuvimos el privilegio de interpretar música unos años y ser escuchado por nuestros contemporáneos -no existe gloria mayor para un músico-.

Por otra parte, el grupo sirvió de patrón y modelo para la avalancha de bandas posteriores.

En cuanto a los Rocking Boys, con los cuales compartimos carteles más de una vez, puedo decir que, aunque pertenecemos a la misma generación y vivimos el impacto de aquellos años, no había entre nosotros similitud de estilos ni gustos, ya que su música era bastante más comercial. No en el sentido negativo del término, sino en el de que el grupo estaba orientado a vivir de la música, cosa que nosotros jamás nos llegamos a plantear.

Nos gustaría hablar de la segunda época dorada, de los matinales del Falla y mencionar a otros muchos amigos de grupos posteriores, como Los Abunai, Los Tekas, Los Shaders, Los Flamingos, Los Royneg's, Los

Telstar, The Golden Snake, Los Vampiros, Los Simuns, Tonkais... pero ello excedería el perímetro de esta exposición.

Antes de finalizar, agradecemos de todo corazón la colaboración que han prestado las siguientes personas, amigos todos: Francisco Cappa del Rio, Francisco Javier Cappa Jr., Francisco Vázquez Aragón, Salvador Catalán.

J. M. S. S.

*Conferencia pronunciada en el Ateneo de Cádiz
el 6 de noviembre de 2001*

1 Célebre compositor y creador de la comparsa gaditana que en los años 60 estuvo en auge en las Fiestas Típicas Gaditanas o, más propiamente, Carnaval de Cádiz.

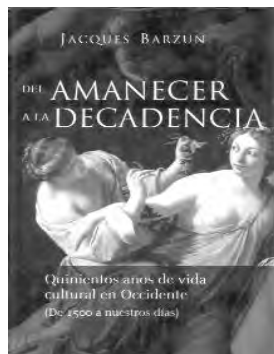
2 D. Pedro era un gran músico valenciano que nos daba clase de solfeo e incluso componía para cantantes del momento, por ej. Antonio Machín.

RESEÑAS



Del amanecer a la decadencia

Jacques Barzun.
Taurus Historia.
Madrid, 2002, 2ª ed.



El subtítulo nos indica que el libro recoge los últimos quinientos años con esas fechas emblemáticas del 1500 y 2000.

El autor recoge estas fechas como "señales enfáticas" de unos acontecimientos fundamentales en la cultura occidental. Tratando historia, filosofía, arte, ciencia y sociedad, divide el libro en cuatro grandes revoluciones: la religiosa, la monárquica, la liberal y la social, que coinciden con periodos de más de cien años y "cuyos fines y pasiones gobiernan aún nuestro espíritu y nuestra conducta".

Analiza la cultura occidental, que considera mestiza por excelencia y la define como "lo que queda cuando has olvidado todo lo que definitivamente quisiste aprender".

El Renacimiento y la Reforma es un estallido que significó una forma de amanecer y la decadencia es un descenso, un tiempo el actual que ha de afrontar la pérdida de la posibilidad; para el autor las formas de arte vida parecen agotadas después de intentar en el siglo XX combinar formas mixtas de las revoluciones religiosas, políticas y sociales.

Es una obra crítica, creativa y contemporánea, pues trata los hechos de aquellos tiempos desde nuestros intereses actuales.

Pedro J. González

Público y privado en la gestión cultural

I Jornadas sobre iniciativa privada y sector público en la gestión de la cultura

Roberto Gómez de la Iglesia (Director).
Xabide. Vitoria-Gasteiz, 2000.

Aunque con algo de retraso -las Jornadas se celebraron en 1997- a finales del año 2000 aparece este compendio de conferencias, experiencias y debates sobre una de las grandes ideas-fuerzas de la gestión de la cultura: la relación entre público y privado.



Tanto en este libro como en las propias jornadas se percibe el buen papel de un demiurgo que ha ido seleccionando temas y personas, no como mera acumulación de opiniones, sino como las diferentes voces de un solo discurso: sociedad civil, privatización de servicios culturales, patrocinio, fundaciones, fiscalidad, comunicación, gestión del patrimonio, gestión editorial, etc.

Estamos, por tanto, ante un conjunto de fragmentos, que una vez unidos, nos lleva a una idea global que expresa Roberto Gómez de la Iglesia, director de la publicación, con amplia ambición: "y ésta es nuestra intención: avanzar en el análisis del papel que deben jugar los diferentes agentes hoy en la gestión cultural: Administración (actuando como regulador del mercado, promotor subsidiario o promotor competitivo), la empresa cultural (industrial o de servi-

cios, afianzando, desde su carácter privado, su vocación pública [...] y el mundo no lucrativo (asociaciones y fundaciones, encontrando su verdadera razón de ser, su nuevo papel en la economía de la cultura)".

Antonio Javier González Rueda

The Penguin Guide to Jazz on CD (Sixth Edition)

Richard Cook & Brian
Morton.
Penguin Books. London,
2002.

Hablar de Penguin en el mundo de las guías musicales es hacerlo de calidad, criterio y credibilidad. Aunque su catálogo estilístico se muestra bastante reducido en relación a otros como las *Rough Guide* (también distribuidas por The Penguin Group) o las conocidas -también vía Internet- *All Music Guide* (Miller Freeman Books), tanto la guía Penguin de jazz como la dedicada a la música clásica llevan algunos años dando orientación y confianza a los pasos discográficos de miles de aficionados de todo el mundo.

Ya en su sexta edición en inglés, *The Penguin Guide to Jazz* renueva las pautas que

dieron forma a anteriores impresiones, la primera de ellas fechada en 1992. Con una encuadernación y un grafismo mejorados desde la quinta edición, los acreditados Richard Cook y Brian Morton comentan una selección discográfica ecléctica y actualizada, extraída de una amplísima nómina de músicos -cada uno de ellos presentado con una breve entrada-, puntuando sus contenidos con un riguroso nivel de exigencia. Se parte de trabajos recogidos en ediciones precedentes, a los que se revisan las calificaciones ya otorgadas, prescindiendo de los descatalogados en aras de un mayor espacio físico que no incrementa sus 1730 páginas. Y, por supuesto, se abarcan las nuevas referencias editadas desde la quinta edición. Una pega: este criterio de selección impide hallar discos que, aunque han dejado de estar presente en los catálogos de las compañías, continúan en circulación a través del stock de las tiendas.

La procedencia de los autores también es perceptible en el mimo con que se trata al jazz europeo en general y de las Islas Británicas en particular, un tanto marginado en guías firmadas por escritores norteamericanos. Una abierta noción que se traslada al contexto de las puntuaciones donde, junto a obras maestras de la grandeza de Hot Fives & Sevens

de Louis Armstrong o *The Complete Savoy and Dial Studio Recordings* de Charlie Parker, también se hacen merecedoras de la insuperable coronita piezas británicas como *The Baptised Traveller* de Tony Oxley o *The Day Will Come* de Howard Riley. Clasicismo y vanguardia. Mitos encumbrados por la historia junto a magníficos músicos de culto. Definitorio y enriquecedor.

The Penguin Guide to Jazz cumple con todos los requisitos que un aficionado puede buscar en una publicación de estas características. Un fiable modelo tan idóneo para abrir una colección de jazz que presuma de plural como para completarla. Si a ello sumamos que las probabilidades de decepción ante su evaluación son más bien escasas, poco más se podrá añadir para refrendar, por sexta vez, las calidades jazzísticas del sello Penguin. Una referencia.

Salvador Catalán

Loops

Una historia de la música electrónica

Coordinadores:
Javier Blánquez y Omar Morera.
Reservoir Books.
Mondadori. Barcelona, 2002.

El tándem Blánquez-Morera afirma categórico en la introducción de la obra que la música electrónica no es una música de futuro sino de presente. Y también de pasado. Tan certera sentencia queda respaldada por las más de quinientas páginas del primer estudio que pone sobre la mesa todos los fenómenos relacionados con el uso de instrumentos, aparatos y técnicas asociados a la música electrónica. Un ambicioso objetivo, para el que sus coordinadores -el encuentro entre la teoría y la praxis: Blánquez, periodista; Morera, DJ- han contado con la colaboración de reputadas firmas como Oriol Rossell, Quim Casas o Luis Lles, por no hablar del prólogo firmado por el especialista Simon Reynolds. Con estos mimbres, *Loops* construye un oasis en el desierto de publicaciones relacionadas con la electrónica en un país donde el género aún recibe despectivas miradas desde las oxidadas posiciones de la ortodoxia.



El libro se estructura en torno a dieciocho capítulos a modo de desarrollo cronológico de los casi cien años de vida del género, tomando como punto de arranque los experimentos de Luigi Russolo con sus *intonarumori* en 1910. De ahí en adelante, se despliega una fascinante panorámica que repara en hitos y episodios fundamentales pero que además sabe hurgar en los recovecos de la crónica, arrojando luz sobre nombres y épocas ocultas, e incluso maltratadas, por el brillo de los focos. Esta democrática visión del ámbito popular y del formato restringido construye una mesa de trabajo sin exclusiones por la que opinión y reflexión campan a sus anchas describiendo un exhaustivo análisis de fondos y formas. Las mismas que han generado o contribuido a forjar etiquetas como techno, hip hop, am-

bient, 2step, post-rock o drum 'n' bass y que han dado nueva dimensión a otras ya existentes como jungle o garage.

Loops no es exclusivamente una concienzuda y documentada obra imprescindible para cualquier especialista. Su base y desarrollos también contemplan un acercamiento parcial destinado a no iniciados, a modo de guía introductoria donde se desmenuzan sus códigos. Incluso una lectura desde una perspectiva conectada con otros géneros musicales o artísticos como el cine o la literatura. La inclusión de una espléndida discografía seleccionada, dividida a imagen y semejanza de los capítulos del libro, permite diferentes grados de aproximación a un substancial formato discográfico. A pesar de la cita de Maurizio (emblemático del minimalista sello Basic Channel) -Lo importante es la música. Si no puedes escuchar la música, lo demás no sirve para nada. Leer y escribir de música es, al fin y al cabo, algo inútil-, la lectura de *Loops* refuerza nuestro conocimiento, valoración y disfrute del fértil universo de la música electrónica de ayer y hoy. Y, por supuesto, mañana.

Salvador Catalán

La regulación de la red

Poder y Derecho en Internet

Santiago Muñoz Machado.
Taurus.
Madrid, 2000.

Santiago Muñoz Machado es Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad Complutense. Decimos esto en primer lugar para intentar resaltar que nos encontramos ante un estudio académico y muy serio sobre la regulación y el gobierno [sic] de internet.

El Profesor Muñoz Machado parte de la premisa de que internet es uno de los instrumentos de la globalización y que, como tal instrumento, no puede ser abordado por los gobiernos nacionales desde una perspectiva aislada. La solución a los problemas de desgobierno en internet, según el autor, pasa por medidas complejas, ingeniosas y cooperativas.

El autor maneja, con excelente criterio, las propuestas e iniciativas de diferentes gobiernos y parlamentos y las pone sobre la mesa para desgranar las distintas facetas de este tema: libertad en la gran telaraña mundial, globalización jurídica, mercado de las infovías, protección de derechos fundamentales, propiedad intelectual y

justicia en el ciberespacio.

Recomendamos por su fácil lectura y excelente redacción el capítulo dedicado a la propiedad intelectual en internet, verdadero motivo de controversia y estudio. El análisis que hace de la disolución de la propiedad intelectual en la red de redes es absolutamente acertado y actual. La conclusión no por ser evidente deja de ser llamativa: se podrá llegar a legislar la propiedad intelectual en la red (la transmisión digital como una de las formas de distribución de la obra protegida); otro cantar será el cumplimiento de esta legislación. Como decía un conocido chiste de Forges al referirse a la persecución de las pequeñas y diarias corruptelas de todos los ciudadanos, es imposible que haya tantos guardias civiles como españoles.

Pues eso.

Antonio Javier González Rueda



Gestión del patrimonio cultural

Josep Ballart Hernández
Jordi Juan i Tresseras
Ariel Patrimonio,
Barcelona 2001.

Siempre es de agradecer que una editorial de la importancia de Ariel publique y difunda un tema tan minoritario y especializado como es el de la gestión del patrimonio cultural. También es loable que se lo encargue a Josep Ballart, autor que ya conocíamos en esta misma colección por su estimable publicación: *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*.

En principio nos encontramos ante una introducción a la temática, compleja y aún poco estructurada, de la gestión del patrimonio cultural y así lo reconocen sus autores en el prólogo, donde comentan que la obra es una "... aproximación general, accesible y atenta a las ideas renovadoras, ...", "...base para la realización de estudios sectoriales sobre los temas tratados". Donde no estamos tan de acuerdo es en los destinatarios propuestos para esta publicación. Si bien pueden ser profesores y alumnos universitarios, con poca o ninguna experiencia en la



materia, dudo más que resulte útil "... a los agentes responsables del día a día de la gestión patrimonial - profesionales y técnicos de las administraciones públicas, de museos, yacimientos arqueológicos, centros históricos, centros de interpretación, parques culturales y parques naturales-". El tratamiento de los temas no es lo suficientemente profundo, estructurado y documentado como para que pueda ser un instrumento de trabajo, quizá por razones de espacio y necesaria brevedad.

Los capítulos se han dividido entre los dos autores, lo que se nota en el resultado final del texto, ya que parece que estamos ante dos publicaciones distintas con bastantes repeticiones y solapamientos. La tercera y última parte, dedicada al patrimonio y sociedad, se presenta mejor estructurada, coherente y trabajada, con una bibliografía extensa sobre

los temas relativos a la interpretación del patrimonio y el turismo cultural.

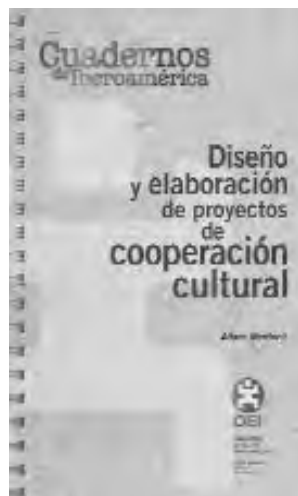
En conclusión, quien vaya buscando "el manual", tal como existe en otras disciplinas profesionales, no lo va a encontrar. La publicación sirve para popularizar e introducir a neófitos en una temática aún poco estudiada y estructurada como es la gestión del patrimonio cultural, que este libro no logra singularizar con respecto a la museología.

Carlos Romero Moragas

Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural

Alfons Martinell Sempere.
Cuadernos de Iberoamérica.
Organización de Estados Iberoamericanos.
Madrid, 2001.

Comenta Alfons Martinell al comienzo de este libro que "tradicionalmente el ámbito de la acción cultural se ha construido y conceptualizado a partir de la práctica [...] lo que ha condicionado enormemente la gestión cultural y sus instrumentos técnicos". El objetivo, por ello, de esta obra es aportar una



herramienta útil para devolver nuestra mirada hacia la fase de la planificación.

A partir de su experiencia dilatada e innovadora, el autor elabora toda una maquinaria (simple y bien engrasada) para comenzar a abordar nuestro trabajo desde lo que todos conocemos como la gestión por proyectos (elaboración, diseño y ejecución).

Como siempre que Martinell aborda uno de estos asuntos lo complejo se simplifica y lo oscuro se aclara. Sin duda, un material imprescindible para todos los gestores culturales, tengamos o no en marcha proyectos de cooperación cultural.

Antonio Javier González Rueda

Visiones del sector cultural en Centroamérica

VV. AA.

*Coordinación general,
Jesús Oyamburu.
Ediciones AECl
(Agencia Española de Co-
operación Internacional).
Cooperación para el des-
arrollo San José de Costa
Rica. Centro Cultural de Es-
paña, 2000.*



Interesante recopilación de artículos que dan cuerpo a una visión general del sector cultural centroamericano. Aportación sin duda novedosa para el conocimiento de unos países -excepción obvia de México- que por su situación geográfica (constrañido por las dos masas continentales del Norte y Sur) apenas tienen relevancia, si no es por alguna catástrofe natural o alguna crueldad humana.

Si de cara al exterior pasa totalmente desapercibida su vida cultural, desde el interior existe un empuje de acercamiento entre sus agentes culturales, a pesar de las serias dificultades de relación entre los organismos oficiales de estos países. Así el coordinador del volumen en su introducción "Centroamérica está en el mapa", expone estos avatares y apunta cuestiones posi-

bles, algunas emergentes y otras esperanzadoras de cara al futuro.

El gran mosaico que componen los artículos del libro, glosan un muestrario amplio y detallado que abarca desde la literatura, las artes plásticas, las artes tradicionales, escénicas, audiovisuales. Y también textos de opinión y reflexión sobre políticas culturales, gestión cultural y propuestas de espacios para el intercambio y la interrelación.

De su lectura se destacan las dificultades producidas por la carencia de políticas culturales definidas, los pocos recursos y la complejidad de las estructuras que obstaculizan en gran medida el establecimiento de plataformas que posibiliten la coexistencia de marcos interculturales y la salida al exterior de los productos culturales. Pero también es notoria

la pujanza de los colectivos y agentes culturales para crear canales de conocimiento de sus trabajos, ya sea estableciendo unas sedes de distribución, como la organización de grandes eventos.

En suma una estimable contribución que nos aproxima a la realidad de una región cultural poco conocida que refleja su diversidad, pluralidad, manifestaciones, concepciones y creaciones culturales.

Enrique del Álamo Núñez

El consumo de servicios culturales

*Manuel Cuadrado García
y Gloria Berenguer Contró.
ESIC Editorial.
Madrid, 2002.*

Estudio monográfico cuyos autores, profesores de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, proponen un análisis del consumo de servicios culturales desde una perspectiva de gestión de marketing. En él tratan contenidos teóricos y prácticos que muestran facetas relevantes del consumo referidos a la cultura.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El primero de ellos, "El sector cultural", aborda su delimitación y contenido, y en este sentido defi-



ne el concepto de cultura para clasificarlo y situarlo en el contexto de estudio. Así mismo establece las actividades que lo integra, diferenciando los servicios culturales y los bienes culturales. El estudio se concentra exclusivamente en los teatros, museos y salas de cine.

El capítulo segundo, "El estudio del comportamiento del consumidor de servicios culturales", trata de fijar los principales factores que ejercen influencia sobre el consumidor de servicios culturales. Planteando inicialmente la definición de un modelo específico de comportamiento del consumidor de servicios culturales. Finaliza este capítulo detallando las fuentes de consulta precisas que se tienen que consultar para llevarlo a efecto.

El capítulo tercero, "El consumo cultural en España", analiza el estado de la demanda o del consumo de servicios culturales en nuestro

país. Para ello, examina tanto particular como equiparativamente varias fuentes estadísticas. Posteriormente describe el consumo cultural de los españoles mostrando la evolución en el tiempo de las principales prácticas culturales. Terminando con el estudio actual del consumo de servicios culturales, mostrando algunos parámetros por sectores de actividad. Se señalan algunos aspectos relacionados con la preferencia o interés de los consumidores.

Interesante obra de referencia, que en este campo de investigación no son pródigas.

Enrique del Álamo Núñez

Andre Malraux, una vida

Olivier Todd.

Traducción:

Encarna Castejón.

Tusquets Editores.

Barcelona, 2002.

Aparece otra biografía, en castellano, de un autor francés, muy francés, pero con una relación importante con España en los años treinta y con gran influencia en la administración cultural a partir de los setenta.

Con motivo del centenario de su nacimiento, 2001, se publica en Francia esta biografía de Malraux, su autor Olivier Todd y la Editorial Gallimard, a la que había estado vinculado



el biografiado y, prácticamente al año, aparece su versión castellana -septiembre del 2002- con traducción de Encarna Castejón en Tusquets. Se une esta biografía a las que ya se habían publicado en España: una en 1973 *Malraux, una vida* novelada de Pierre Galante, traducida por P. Hernández por Ayma S.A.E. y, otra en 1976 por Editorial Euros, *André Malraux* de Jean Lacouture, traducida por Benito Gómez Ibáñez.

Esta biografía de Todd, que ahora comentamos, aparte de la última, tiene como objetivo ser la definitiva, se aleja de las anteriores, tanto en su extensión como en la cantidad de fuentes consultadas en muy diversos países y las amplias, a veces, citas que hace en cada capítulo. Acentúa la crítica del personaje y lo pretende poner en su realidad en cada momento ya sea en la China de su segundo viaje, en 1965 y el relato, clarificado por las notas de su encuentro con

Mao o en el papel que juega en el Congreso de Intelectuales de Moscú en los años treinta y el conocimiento/desconocimiento del Estalinismo y su actitud ante él; ya Jean Lacoture describía algunos de los comportamientos "del héroe" pero sin tanta crudeza y documentación.

En André Malraux habrá que separar, con el tiempo, sus diferentes caras y puede que el subtítulo de hombre de acción en su sentido épico, que tanto le gustaba, lo pierda; no obstante, las diferentes visiones a las que puede ser sometido tienen, unas más que otras, posibilidades de sobrevivirles largo tiempo: el Malraux novelista; el intelectual de izquierda o el político comprometido, que supo responder a las necesidades culturales de un tiempo tan convulso como el que le tocó vivir.

Cuatro capítulos le dedica Todd a la época que Malraux está relacionando íntimamente con España, más que nada a su vinculación con la guerra civil y muy de pasada a sus relaciones con los intelectuales españoles e, incluso, a su paso por el II Congreso Internacional de Escritores en defensa de la cultura, celebrado en España en 1937, principalmente en Valencia pero con sedes en Madrid y Barcelona y clausura en París. Estos Capítulos se unen a los libros publicados en España sobre esta época: *Malraux en España* de Paul

Nothomb, compañero de la escuadrilla España que luchó en la guerra civil, publicado por Edhasa en el 2001 y también el documentado y amplio catálogo de la exposición que se montó en 1989 en la Casa de España de París, titulado *André Malraux y España* organizada por los Ministerios Españoles de Asuntos Exteriores, Trabajo y Cultura.

Esta biografía que comentamos, aunque siempre se pueda dudar de ella, parece en exceso desmitificadora, incluso para personas que no nos sentimos totalmente seguidoras del personaje pero sí lo consideramos como una pieza importante en la organización de la cultura en Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

Al acabar la lectura de esta biografía, polémica y contrastada, se nos plantea cierta dificultad para estar totalmente de acuerdo con los comentarios que a su muerte hicieron dos personalidades como M'Bow, Director General de la Unesco: "Fue no de los precursores del ideal de igualdad en la dignidad y en el intercambio de todas las culturas que es el ideal de la Unesco" y Jorge Luis Borges: "Considero un error de la Academia sueca el no haberle concedido el premio Nobel de Literatura, porque Malraux reunía las cualidades propias para alcanzarlo".

Jesús Cantero Martínez

L'emploi culturel à l'âge numérique

Greffe, X.

Ed. Economica. París, 1999.



Periférica procura reseñar libros editados de actualidad y trata de que su llegada a las librerías no se haya producido con demasiada antelación a nuestra salida a la calle. Sin embargo con la obra presente se ha hecho una excepción. Dos han sido los motivos, el primero que el autor es uno de los articulistas de este número tres. Xavier Greffe, profesor de la Universidad de París I Panthéon-Sorbonne, es uno de los pocos economistas que reflexiona en serio sobre la cultura, su valor económico y su capacidad de creación de empleo en el mundo actual. En segundo lugar porque su reflexión la hace en términos asequibles para los no familiarizados con el mundo y la jerga de la ciencia económica. El centro de la obra gira acerca de los fenómenos de digitalización y aumento del tiempo libre y del consumo

de intangibles en las sociedades contemporáneas avanzadas. La mejora de los niveles formativos, del ocio y de la urbanización estimulan las prácticas culturales. No obstante, si en un principio estos fenómenos deberían desembocar en un aumento del empleo en el sector cultural, los hechos parecen ir por otro lado. La ocupación en industrias culturales aparece estancada en los últimos tiempos a pesar del crecimiento del consumo. Para el autor estamos, por efectos de la digitalización, ante una mayor influencia de las actividades y profesiones culturales en el conjunto de la actividad económica y no sólo en el propio sector de la cultura. La tecnología digital hace de las actividades culturales una industria de contenidos. La cultura como una herramienta que contribuye a mejorar la creatividad y la calidad de los productos y los servicios. El libro merece una traducción al castellano, y a las otras lenguas españolas por supuesto, cara sobre todo no a los gestores culturales que lo conocen en su mayoría, sino a todos esos administradores de fondos para el desarrollo que se meten en programas de turismo cultural o afines desde la perspectiva del desarrollo local sin contar con la opinión, autorizada sin duda, de gestores culturales y del patrimonio.

Luis Ben

RockDeLux 200

Mucho ha evolucionado la prensa musical moderna en España desde sus inicios. Si consideramos como pionera a la revista *Fonorama*, que publicó su primer número en 1963, estamos a punto de cumplir 40 años de una historia difícil, de implantación lenta, irregular y jamás consolidada, en la que el ir y venir de nuevas cabeceras, la aparición y desaparición de proyectos ilusionados y fallidos han sido moneda corriente.

Uno recuerda los buenos tiempos de *Disco Express* (1968-1978), la original aventura de *El Musiquero* (1973-1974), dirigida por un José M^o Íñigo que ya atesoraba la experiencia de *Mundo Joven*, la entrañable y comprometida *Ozono* (1975-1978), la osadía pro-españolista de *Boogie* (1988-1991), con su defensa del pop cantado en castellano, y cuando aterriza en la actualidad y observa en los expositores de las papelerías un panorama tan extenso, donde las revistas específicas de cada género -jazz, hard rock y metal, música del mundo y/o étnica, techno y música de baile- conviven con las especializadas en instrumentos y las dirigidas a fans adolescentes, no está seguro de deducir si tanta pluralidad es sinónimo

de solidez o de excesiva dispersión.

Entre esa maraña de títulos sobresalen tres publicaciones algo más consolidadas si tenemos en cuenta sus largos periodos de existencia: *Popular 1* (1973), derivada hacia el rock enérgico y la subcultura, *Ruta 66* (1985), centrada en el rock'n'roll como género y estilo de vida, y *RockDeLux* (1984), la más evolutiva y acorde con su época. Y precisamente de esta última se ha festejado recientemente una importante e insólita efemérides: la edición de su número 200.

RockDeLux puede vanagloriarse de su supervivencia y crecimiento dentro de una saga que se inició con *Vibraciones* (1974-1982) y transmutó en *Rock Especial* (1981-1984) antes de llegar al nombre actual. Su apego a los tiempos que corren siempre ha sido ejemplar al haber sabido reconducir sus propuestas hacia las nuevas manifestaciones estéticas que han ido sucediéndose mes a mes dentro de la música pop como cultura juvenil, hasta que acertó al hacerse adulta y deslindar la música de las corrientes adolescentes más superficiales, dotando al contenido de la revista de la trascendencia necesaria que exigía la llegada a la mayoría de edad para una música pop constitutiva ahora de un patrimonio global regido por actitu-

des vitales donde ésta pasa-se a convivir, en un mismo envoltorio, junto al cine independiente o de autor, la nueva literatura y otras manifestaciones artísticas contemporáneas. Eso sí, siempre manteniendo a la música moderna en un relevante primer plano de su línea editorial.

El amplio contenido del conmemorativo número 200 de la revista culmina con la discutible y arriesgada tarea de elaborar una lista con los 200 mejores discos del siglo XX. Una lista donde figuran todos esos discos que tienen que estar, al menos en los primeros 30 puestos, en los que la selección se concibe tan obvia como acertada, y en la que también se dejan notar algunas ausencias (la música brasileña clásica) y desajustes (la irregular consideración que se le da al jazz) unidos a algún caso de evidente injusticia histórica (como casi pasar por alto el hard rock, al no figurar ningún disco de Black Sabbath o Deep Purple y relegar Nirvana al puesto 152). Pero, en general, la lista funciona como una atinada guía para el iniciado y cuenta con el apoyo de 200 artículos críticos (uno par cada disco de la lista) excelentemente redactados con un hábil equilibrio entre el análisis ejecutado desde la distancia crítica y la pasión por lo que se describe. No es extraño que tras leer algunos de esos ar-

tículos se nos despierte el instinto de correr hacia la estantería a elegir uno de esos discos y volverlo a escuchar después de tanto tiempo bajo esa nueva perspectiva proporcionada por la historia. Enhorabuena por saber enseñar. Larga vida al Rock DeLux.

Jesús Serván

I Letras Libres

La revista mensual *Letras Libres*, dirigida desde Madrid por Enrique Krauze, ha editado una decimocuarta entrega fiel a lo que parecen ser sus propósitos originales: la divulgación de la literatura como vehículo de pensamiento crítico, no monopolizado por élites cerradas sino fuertemente implicado en la realidad política y social, y desde luego capaz de movilizar ricos debates de fondo. A este atractivo, los responsables de *Letras Libres* suman un diseño cuidado y dinámico, profusamente ilustrado, así como la invariable presencia en sus páginas de firmas de primer orden.

Si en números anteriores la revista había tratado monográficamente materias tan variadas como el fútbol, la mujer, la ciencia o el mercado cultural, esta vez la portada se ocupa de los futuros posibles de Cuba: un tema desplazado por los analistas

de actualidad, especialmente después del 11-S, que merece no obstante una permanente observación. Osvaldo Payá, Andrés Oppenheimer, Carlos A. Montaner, Roberto González Echevarría, Carlos Franqui, Antonio Elorza y el malogrado Jesús Díaz aventuran, desde distintas ópticas, el porvenir de la isla después de Castro.

Completan el ramillete de nombres destacados de este número Seamus Heaney, Jorge Edwards, Arcadi Espada, Vicente Molina Foix, José Emilio Pacheco, Félix de Azúa, Enrique Vila-Matas y Juan Villoro, entre otros. El elenco habla por sí solo de la altura intelectual de la revista, muy por encima de la media en el espectro de revistas culturales de nuestro país.

No faltan en el sumario de este número 14 de *Letras Libres* reseñas bibliográficas, un espacio de creación poética, una sección dedicada a los medios de comunicación y un portafolio con magníficas fotografías inéditas del mexicano Manuel Álvarez Bravo, fallecido este año.

Alejandro Luque

I Ubi Sunt ?

La Revista *Ubi Sunt?* nace a finales de 1997, cuando un grupo de alumnos de 2º de Historia, frente a la pasividad en la que se encontraban "condenados" en las aulas (como meros receptores de ideas), en un intento de "rebelión" fundan dicha publicación.

En un principio se decide dividir la revista en secciones, que coinciden con las 5 etapas históricas (Prehistoria, Hº Antigua, Medieval, Moderna y Contemporánea), a las cuales se les añade Historia del Arte, Relatos Cortos, Tribuna Libre, y una muy especial, Bibliografías Comentadas, en la cual se recomienda una obra literaria, siempre por un profesor de la Universidad de Cádiz.

De esta manera en mayo de 1998 se edita el número 2. Desde aquí hasta diciembre de 1999 no hay novedades importantes de señalar. En dicho intervalo son 3 números los que salen a la calle, con un especial sobre la guerra en Kosovo en el número 5. También hay que indicar que ahora se crean nuevas secciones como Arqueología o Historia del Carnaval.

A partir de aquí, *Ubi Sunt?*, intenta realizar un viaje importante en su estructura, a la vez que, debido a la importancia que está tomando dentro de la Facultad

de Filosofía y Letras, se decide crear como Asociación Cultural de Historia. Junto a esto se anulan las secciones. Para abril del año 2000, se publica el número 6, y empieza a tener repercusión fuera del centro universitario, y empieza a venderse con cierto éxito en algunas librerías gaditanas.

La revista esta subvencionada tanto por el Decanato de Filosofía y Letras, Servicio de Publicaciones de la UCA, así como con publicidad.

En el 2001 hay otro hito en su historia, en el número 8 (julio) la portada y contraportada es en color, ganando en vistosidad y dinamismo. Desde el número 6 la publicación no se basa en secciones, sino que se publican los artículos presentados (tanto por alumnos, licenciados, doctorandos o profesores). Recientemente ha salido a la calle el número 9, siendo el primer monográfico, dedicado al 11-S y a sus consecuencias en el mundo actual, con artículos realizados en su mayoría por profesores de Historia de la UCA.

Fuera de lo que es la publicación, la ACUS (Asociación Cultural de Historia Ubi Sunt?), lleva otros proyectos y colaboraciones adelante. Desde noviembre de 1999 escribe un artículo todo los miércoles del calendario escolar, en el Suplemento Semanal de Educación del Grupo Información (Cádiz

Información,...), que dirige Ubaldo Cuadrado. En enero de 2002 se inaugura la página web, y en esta semana se realizará un Ciclo de Cine Fantástico y de Terror, promovido por ACFYT (Amigos del Cine Fantástico y de Terror), que nace hace un mes en el seno de la ACUS. Para el curso que viene se prepara una Exposición con postales de finales del siglo XIX-inicios del XX, sobre la ciudad de Sevilla.

Algunos de los profesores que han colaborado con *Ubi Sunt?* son Gloria Espigado, Rafael Sánchez Saus, Alberto Remos, Manuel Bustos, Julio Pérez, Alfonso Franco, y un largo etc.

En la actualidad se prepara para junio el número 10 de la publicación.

Juan Santiago Moreno
Presidente de la ACUS

Galería Benot

www.galeriabenot.com



Es de agradecer en un campo tan enrevesado a veces como es el de las páginas WEB una solución tan clara y limpia como la que se nos plantea en la página de Galería Benot. Más aún si estamos hablando de arte contemporáneo, un campo que abarca las más diversas expresiones pero que desde esta ventana virtual se nos muestra relajado, agradable y fácil en todas sus facetas.

Esta galería virtual refleja perfectamente el espíritu de su fundador Rafael Benot y su vocación de canalizador de tendencias artísticas para darlas a conocer al público de Cádiz. Desde su fundación en 1992 han pasado por la galería, y desde hace dos años por su reflejo virtual en Internet, multitud de creadores de las más diversas tendencias que en su conjunto han sido y lo siguen siendo un perfecto exponente de la realidad del arte contemporáneo en el sur de España.

La web de la galería está estructurada en 7 campos

perfectamente interrelacionados. A través de su navegación se nos muestra de una manera clara no solo la exposición que está teniendo lugar en la galería sino un calendario de lo que ha habido y lo que habrá, sin perder en ningún momento esa elegancia de diseño y navegación de la que hablábamos al principio. Incluso podemos acceder a un magnífico y muy surtido fondo de galería donde podemos deleitarnos con piezas de exposiciones anteriores que de una manera realmente dinámica, no olvidemos que estamos hablando siempre de imágenes, nos muestran piezas que aún están a la venta de exposiciones ya realizadas.

Es quizás este detalle, la profusión de imágenes en la página, lo más característico de ella. Cosa lógica si se para uno a pensarlo ya que hablamos de arte contemporáneo, fundamentalmente visual. Pero no por lógico es muy abundante encontrar páginas que resuelvan de una manera tan ágil esa manera de mostrar ese volumen visual sin que resulte pesado.

Por buscar algún defecto pueden echarse en falta algunos links a otras páginas del sector lo que acabaría de convertir a esta página en una auténtica puerta de entrada al mundo del arte contemporáneo en Andalucía.

Gestión Cultural

El Portal
Iberoamericano
de Gestión Cultural

www.gestioncultural.org



Promovido por los organizadores del Master de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona -en especial por el Profesor Lluís Bonet-, el portal iberoamericano de gestión cultural es todo un descubrimiento y una necesidad para nuestro mundo profesional.

Con una presentación gráfica limpia e impecable, el portal nació con dos premisas básicas: su carácter gratuito -siempre hay que decir que por ahora- y su vocación de servicio a los profesionales de la gestión cultural en Iberoamérica (de ahí sus dos versiones en español y portugués).

Nos hallamos, pues, ante una herramienta obligada de trabajo ya que el portal tiene una estructura y

una configuración volcada a proporcionar información y documentación sobre política y gestión cultural, reflexión sobre nuestro ámbito de trabajo y un espacio común donde encontrarse y comunicarse (comunicar es poner en común).

Especialmente recomendable es su sección de actualidad en la que se desgranar noticias, temas, congresos, agendas culturales y entrevistas con personajes de interés.

Como vemos, todo un universo a nuestro alcance y sin limitaciones. Basta con registrarse en el portal y, éste, está a nuestra disposición.

Enhorabuena.

Antonio Javier González Rueda

OIKÓS

Observatorio Andaluz de Cultura, Economía y Desarrollo



Oikós nace de la inquietud de un grupo multidisciplinar de profesionales (economistas, arqueólogos, juristas, artistas, pedagogos, profesores universitarios, gestores culturales) acerca de la necesidad de vincular el desarrollo de una región como Andalucía al impulso de un sector con grandes posibilidades como el de la cultura, el arte y el patrimonio.

Considera Oikós que las potencialidades en este ámbito son enormes y que en la actualidad cabe un margen muy amplio de actuación tanto desde la esfera pública como privada.

El hecho de constituirse en observatorio obliga a una visión de la realidad y a una reflexión acerca de la misma, que va más allá de la mera constatación de los datos y de la exposición de los mismos a la opinión pública para su discusión. Se trata de orientar y ser vehí-

culo en la configuración de la opinión y la decisión pública.

Los fines de Oikós quedan reflejados en el artículo 7 de sus estatutos:

"Son fines de la Asociación promover, estimular y apoyar cuantas acciones, en los términos más amplios, tengan relación con su misión y actividad:

- Elaboración de estudios de investigación referentes al desarrollo económico de la cultura en ámbitos locales, provinciales o autonómicos en Andalucía.

- Participación en grupos de investigación para la comparación de desarrollo económico de la cultura en ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales.

- Organización y participación en actos y jornadas de difusión de la cultura, el desarrollo económico y la economía de la cultura.

- Realización de estudios dirigidos al empleo y la formación en el sector de nuevos yacimientos de empleo denominado "servicios culturales".

- Difundir a través de publicaciones en sus distintos formatos de investigación y opinión sobre el mundo de la cultura y su relación con el desarrollo económico.

- Participar en proyectos nacionales e internacionales como aportación de los profesionales que la componen a los fines y objeti-

vos establecidos en dichos proyectos.

- Realizar propuestas para estrategias económicas de desarrollo a través de la cultura ante entidades locales, mancomunidades, administraciones provinciales y regionales en Andalucía.

- Elaborar estadísticas de la evolución sectorial de la cultura en sus distintos ámbitos de actividad y geográfico.

En cualquier caso, se hace expresa mención de que la Asociación no tendrá fines lucrativos".

Actividades desarrolladas desde su constitución, el ocho de noviembre de 2001:

- El 12 de abril de 2002, se presentó en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla el I Encuentro sobre Economía de la Cultura y Valorización del Patrimonio Histórico. Este acto, organizado por la Asociación, junto con el grupo de investigación Análisis Económico y Economía Política supuso un primer acercamiento a la Economía de la Cultura, que sirvió también para presentar a Oikós.

- Actualmente se está tramitando la publicación de las ponencias presentadas en el encuentro antes citado.

- Semana de Siena en Sevilla

- Presentación de la maqueta del número cero (diciembre de 2002) de Cuadernos de Economía de la Cultura.

dermos de Economía de la Cultura.

- Publicación de las actas del Encuentro sobre Museo y Territorio de la Semana de Siena en Sevilla.

- Colaboración con el grupo de investigación Análisis Económico y Economía Política en la petición y futura elaboración del proyecto de I+D "Ciudades del Arte y Distritos Culturales: bases para un modelo de desarrollo sostenible del territorio" para el Plan de I+D+I del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

- La asociación ha firmado un convenio de colaboración con la Fondazione di Partecipazione de Siena.

Las actividades programadas hasta el momento para el año 2003 son:

- Preparación del II Encuentro de Economía de la Cultura, centrado en el coleccionismo y mercado del arte.

- Edición del número 1 de Cuadernos de Economía de la Cultura.

- Desarrollo y publicación en internet de la página web de Oikós.

- Participación en un proyecto de Cooperación Internacional con Siena.

Xabide

Fábrica de emociones

"Todo lo que una persona pueda imaginar, otra podrá hacerlo realidad". (Julio Verne)

Xabide nació en 1987 para dar una respuesta profesional y seria, desde la iniciativa privada, a la investigación, gestión y animación de servicios socioculturales, cuestión que implicaba importantes actuaciones pedagógicas, socio-económicas y, por supuesto, culturales, en torno a una palabra básica: participación.

Hoy, el Grupo Xabide, (formado por Xabide, Gestión Cultural y Comunicación; Atelier, Ocio y Educación, Fideliza, Marketing de Proximidad) pretende generar espacios de relación, de encuentro y de reflexión a través de las artes, la cultura y la comunicación.

Con 15 años de experiencia y con más de 1000 proyectos, Xabide se ha convertido en un grupo empresarial referente en la gestión de equipamientos culturales y de proyectos "llave en mano", en la consultoría vinculada a la gestión cultural, a la comunicación global, al marketing de servicios e ideas, al turismo cultural y al desarrollo local.

Y en ello trabajan más de 50 profesionales, combinando creativamente trabajo individual y en equipo para

conseguir resultados eficaces para sus clientes, a través de la gestión de una serie de valores:

- La estética, como sensibilidad en las relaciones y el trabajo, como discreción y medida de las cosas.

- La confianza en el equipo, con los clientes y proveedores, base de la responsabilidad individual en nuestro trabajo.

- La inquietud cultural, el interés y la satisfacción por un trabajo bien hecho.

- La creatividad, alimentada por una visión global de los proyectos, y el gusto por la diversidad.

Diferenciamos tres áreas de negocio:

- Consultoría: en cultura y desarrollo y en comunicación global

- Gestión Cultural: gestión de organizaciones artísticas y culturales, proyectos de sensibilización y didácticos.

- Comunicación Global: eventos y comunicación corporativa, fidelización y marketing de proximidad.

Entre los importantes proyectos que se están llevando a cabo en Consultoría destacan la elaboración del Plan Estratégico y el Plan de Comunicación del Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM), de Las Palmas; el Plan Estratégico del Centro Insular de Cultura de Gran Canaria, el Plan Director del Museo Territorio en torno a la figura de José Miguel Barandiarán, en Ataun (Gipuz-

koa), el Plan de Comunicación de Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo y numerosos Planes de Comunicación para otras tantas empresas vascas.

En cuanto a la Gestión Cultural, cabe destacar la gestión de la Fundación Kaleidos.red (entidad que reúne a 14 ayuntamientos de toda la geografía española y que trabaja para mejorar los servicios que ofrecen los centros cívicos, casas de cultura y equipamientos de proximidad) y de la Fundación Joven Orquesta de Euskal Herria, así como la organización de la Campaña sobre trastornos de la alimentación "Salud@ la vida".

En el campo de la Comunicación Global, ha gestionado la Secretaría Técnica del "II Congreso Mundial: El desarrollo rural en el actual marco de la globalización", organizado por el Foro Rural Mundial y en estos momentos trabaja en las Jornadas de Promoción de la Moda en Bilbao, entre otros. Asimismo, realiza programas de fidelización para entidades financieras y promotoras inmobiliarias.

Desde el mes de septiembre Xabide está presente también en Bilbao y San Sebastián, con dos nuevas oficinas y nuevos equipos de trabajo que se suman a la sede de Vitoria.

GESCCAN

Asociación Canaria de Gestores Culturales

La Asociación Canaria de Gestores Culturales tiene como fines:

- 1) Reconocer y defender profesionalmente al gestor cultural en Canarias, entendiendo éste como el trabajador que con recursos privados o públicos diseña, gestiona, produce y promueve actividades y productos culturales, así como aquel que asesora en esta labor.

- 2) Aprovechar y fomentar los mayores efectos sociales, culturales y económicos posibles, derivados de la gestión cultural.

- 3) Velar por la fijación de criterios de calidad en actividades, productos e infraestructuras culturales como resultado de una planificación que atienda el acceso, eficiencia y creatividad, entre otras variables.

- 4) Evaluar los criterios que rigen el diseño y desarrollo de políticas culturales.

- 5) Discutir y fijar criterios y contenidos curriculares para la formación básica y continua del gestor cultural, considerando que su cometido incluye tanto la gestión en sentido estricto como la toma de decisiones de naturaleza artística o conocimiento específico de

áreas culturales.

6) Apoyar y participar en la investigación cultural y la inclusión de los resultados en las redes de investigación como base para la puesta en práctica de una política y gestión cultural realista y eficaz.

7) Apoyar y divulgar las declaraciones de la UNESCO, la Unión Europea y demás instituciones de ámbito internacional sobre el libre ejercicio de la cultura.

En sus Estatutos recoge que sus actividades serán las siguientes:

1) Defensa profesional. Seguimiento de las condiciones laborales y de contratación de los gestores culturales en Canarias.

2) Proyectos laborales. Creación de una bolsa de proyectos y mantenimiento de una base de datos para la oferta de intercambio laborales en el campo de la gestión cultural.

3) Investigación. Fomentar y desarrollar por cuenta propia o ajena estudios de investigación sobre la gestión cultural y aspectos relacionados con ésta.

4) Fondo documental. Creación, mantenimiento y actualización constante de una biblioteca y fondo documental donde se recopile, gestione y ponga a disposición de los asociados cuantos estudios, informes, artículos, normativa y, en definitiva, documentación relacionada con el sector cultural se

conserve.

5) Foro de encuentros profesionales. Establecer contactos y colaboraciones con otras entidades culturales nacionales e internacionales de similares características para intercambiar información, experiencias y prácticas relativas a la gestión cultural mediante encuentros profesionales, cursos o seminarios.

6) Divulgación. Divulgar la existencia y la labor de la Asociación en los foros pertinentes para constituirse en referente informativo y de consulta en el ámbito de la gestión cultural.

7) Recursos. Gestionar la búsqueda de fondos materiales tanto privados como públicos para el funcionamiento de la Asociación y de las actividades que desde ella se propongan.

8) Coordinación. Actuar como agente de información, coordinación y colaboración de iniciativas culturales desde los sectores públicos y privados, a favor de una gestión cultural plural, dinámica y participativa.

9) Formación. Informar sobre cursos y seminarios de gestión cultural, asesorar sobre sus criterios y contenidos, y eventualmente, organizarlos.

10) Otros. Cualquier otra actividad que se considere oportuna y coherente con los fines de la Asociación.

AGCEX

Gestión cultural en Extremadura

La idea de la creación de una entidad de intereses profesionales en el mundo de la Gestión Cultural en Extremadura, se remonta al año 1994, fecha en la que la Consejería de Cultura de dicha Comunidad Autónoma, convoca el primer curso para postgrado, para la formación de Gestores Culturales.

Es por el mes de noviembre (a punto de finalizar aquel evento) cuando un grupo de los cursillistas participantes, proponen el nacimiento de la Asociación Gestores Culturales de Extremadura (AGCEX), aprobándose sus estatutos y eligiéndose su primera Junta Directiva. En principio, sus asociados se nutrieron tanto de los asistentes a aquel curso, como de los posteriores celebrados en 1995 y 1999, contando en la actualidad con ciento treinta y un miembros.

Organización interna

Cuenta con un equipo directivo que está compuesto por un Presidente, que tiene unas funciones coordinadoras y de representación, un Secretario-Tesoro, que gestiona la adminis-

tración y los recursos y un conjunto de vocalías que, organizados en áreas y de la mano de la Vicepresidencia, se encarga de aspectos tales como la Formación, Documentación, Investigación, Perfiles profesionales, Programas europeos, Relaciones institucionales, Relaciones con Organizaciones No Gubernamentales, Creación cultural, Dinamización cultural, Publicaciones y Medios de comunicación.

Estatutos

Todo ello, con arreglo a una idea estatutaria que tiene como fines a destacar la promoción 1) Del debate y la reflexión sobre cuestiones de interés colectivo en el campo de las políticas y de la Gestión Cultural. 2) Reforzar la consolidación de la figura profesional del gestor cultural. 3) Favorecer el intercambio de información, de ideas y de experiencias, así como la formación, entre sus socios. 4) Servir como órgano de comunicación e interlocución con los organismos de formación para la gestión cultural, así como a cuantos organismos públicos o entidades privadas de cara a mejorar la programación, desarrollo y evaluación de la actividad cultural. 5) Vincular sus actuaciones con otras iniciativas similares realizadas en el resto del Estado, en Europa o a nivel interna-



cional 6) Desarrollar la Cultura de la participación activa y comprometida entre sus miembros, así como contribuir a la difusión de la pedagogía democrática en todas sus actuaciones. 7) Favorecer acciones de cooperación y ayuda al desarrollo transfronterizo y con los países del tercer mundo. 8) Desarrollar todas aquellas actuaciones que se estimen oportunas en el ámbito de la Cultura y que persigan beneficio social para Extremadura y para la propia Asociación.

Es de destacar, de la misma manera, que la fórmula de acceso a la AGCEX, ha pasado por un largo periodo de transición, quedando abierta, como se explica en el artículo seis, a

todos aquellos que demuestren estar en posesión del Título Universitario de Postgrado en Gestión Cultural, aunque también podrán pertenecer a la Asociación, aquellas personas que justifiquen documental y adecuadamente (mediante la presentación de un curriculum demostrativo) su implicación en la realización y/o gestión de actividades culturales y así lo soliciten a la Junta Directiva. Para ello será necesario que el solicitante posea una experiencia mínima, en tales aspectos, de tres años y sea ratificada su solicitud, por la mayoría presente de la Asamblea General de la Asociación.

Actividades

Con todo ese cuerpo legal, la AGCEX, ha desarrollado a lo largo de estos años una amplia labor en diferentes frentes, así, lo que comenzó con la gestión de una exposición etnográfica (Oficios para el recuerdo) que recorrió toda la geografía extremeña, fue rápidamente complementada con otras acciones enmarcadas en la formación, para favorecer nuevos conocimientos y mantener un reciclaje permanente en los profesionales, organizando cursos como "Planificación y gestión de recursos culturales: aspectos prácticos" (95), "La exposición: un recurso inagotable"(95),

"Cultura: dirección y gestión de recursos humanos" (95), "Organización y gestión de bibliotecas" (96), "Aplicaciones informáticas e Internet en la Gestión Cultural" (97), "La práctica de la Gestión Cultural" (97), "El protocolo en las Corporaciones Locales, las Comunidades Autónomas y el Estado" (98), Seminario "La animación a la lectura" (98-99), "Habilidades prácticas de comunicación y desarrollo" (2.000), "Actualización tecnológica de gestores culturales" (2000), "La cultura como sector económico" (2001), "Eurogestores en programas culturales" (2001) y "Gestión del tiempo y programación de actividades culturales" (2002).

Igualmente, en el plano formativo, se han organizado las "Jornadas Internacionales Expo Media Concept" (Almendralejo 97), "Jornadas Internacionales de Gestión Cultural" (Cáceres 97), "Jornadas Nacionales de Asociaciones Gestores Culturales de España" (Mérida 98), "Jornada sobre Cultura y Nuevas Tecnologías en el medio rural" (Pinofrankueado 2000) y "Jornada Desarrollo local, Cultura y Nuevas Tecnologías" (2000).

Además se han fomentado y subvencionado la asistencia a diferentes foros, como cursos, seminarios, jornadas y reuniones celebradas en otras Comunidades Autónomas, entre las que



destacan singularmente por el interés del contacto y sus especiales contenidos "Interacció" (Barcelona-96), "Cursos de verano de la Universidad de Deusto" (Bilbao-97), "Jornadas de Gestión Público-Privada de la Cultura" (Vitoria-97-99), "Jornadas de Voluntariado Cultural en España" (Melilla-97), "Organización de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales" (Madrid, Bilbao y Sevilla 97-98-99-00-01), "Congreso Iberoamericano de Gestión y Políticas Culturales: El Profesional y la Cooperación Cultural hacia el III Milenio" (Bilbao-99), "Jornada presentación FORMAT" (Madrid-2000), "VI Congreso Mundial de Ocio" (Bilbao, 2000) y "I Congreso Iberoamericano de Patrimonio Cultural" (Madrid, 2001).

Por otra parte, los acuerdos o convenios con diferentes instituciones, ha facilitado la labor de desarrollo en determinadas "Campañas de Animación a la Lectura" (Desde 1995 y comprometida hasta final del curso 2003, con la Diputación Provincial de Badajoz llenas

de un amplio apoyo en exposiciones como "El libro en el tiempo", "La biblioteca encantada", "Ex libris" e "Historia del cómic", talleres de encuadernación, cuentacuentos, juegos de Animación a la Lectura, audiciones musicales y diaporamas, concursos "Mi cuento preferido", "Ex libris" y charlas con padres y madres).

Aspecto éste de la exposiciones que se ha visto potenciado gracias al experimentalismo, visualismo, o poesía visual, en el que se ha generado un amplio proyecto que sigue dando sus frutos (sobre todo en centros de enseñanza) a través de la publicación y exposición de "Prueba de nueve + 2", que viene desarrollándose desde 2001.

Todo el material que se genera, se dispone a favor de los asociados que además de contar con el apoyo técnico, mantiene el logístico, con las actividades que, una vez realizadas en la asociación, pueden solicitarse para utilizarse en aquellos destinos profesionales de cada gestor cultural.

Aparte, se encuentra en construcción la página web de la entidad (www.agcex.org), donde ya se facilitan secciones como "circuitos y exposiciones", "Campaña de Animación a la Lectura", "Programa de Gestores de la Junta de Extremadura", "Formación y reciclaje de gestores", "Foro

debate", "Estatutos", "Junta Directiva", "Documentación y bibliografía", "Inscripciones" y "Enlaces". Con ello, se pretende que el profesional encuentre recursos e información que resulten interesantes para sus funciones laborales y, al mismo tiempo, mantenga un nexo de unión continuado con la AGCEX.

Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales

Sin embargo, una de las actividades que mayor esfuerzo ha contado desde la AGCEX, ha sido, sin lugar a dudas, el deseo de crear, coordinándose a nivel de estado español, una Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales. Meta que se alcanzó administrativamente en 1999, además con la participación de la Asociación Estatal de Gestores Culturales, la Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural, la Asociación Aisiker Elkartea, de Titulados en Ocio y la Asociación "GECA" de Gestores Culturales de Andalucía, uniéndose posteriormente la Asociación Profesional de Gestores Técnicos de Cultura de Asturias.

Se llegó a celebrar un Congreso, cuyos estudios y conclusiones hablan por sí solos, a saber: 1) Creación de la Federación. 2) Presidencia y sede estatal en



Mérida. 3) La Cultura: necesidad básica de nuestra sociedad. 4) El profesional: concretar el perfil cualificado específico. 5) Problemas profesionales de capacitación y reconocimiento (Terminológico: amplitud del concepto de cultura y diferentes denominaciones del profesional). Inestabilidad laboral. Diferentes modelos de contratación. Deficiente remuneración en su conjunto. Diferentes niveles profesionales: intereses económicos, políticos, ... 6) Perfiles ideales: Dirección Técnica (diferente a funcionario o asesor político). Nivel A (Técnicos superiores en Gestión Cultural). Nivel B (Técnicos medios en Gestión Cultural). Nivel C (Animador Socio-Cultural y FP II). 7) El acceso a la Gestión Cultural se produce desde diferentes titulaciones, a veces ninguna, y sin requerimientos de formación específica ni en Cultura ni en Gestión. 8) El Gestor Cultural es: un gestor de dinero público que canaliza proce-

sos de participación. 9) Debe vigilarse el respeto a la normativa presupuestaria. 10) Se debe promover la independencia de la Gestión Cultural, creando fundaciones y organismos autónomos. 11) Se debe estar representados en tribunales y redacción de bases de oposiciones profesionales. 12) Se debe promover la unión y la implicación entre profesionales y entre éstos y la universidad, para fomentar procesos de formación. 13) Se investigará sobre el perfil profesional de la cultura. 14) Establecer líneas rectoras comunes para identificar y diferenciar la profesión de Gestión Cultural a partir de un núcleo formativo común (Diseñado ya en las Jornadas). 15) Unificación de cursos de postgrados y masters con la denominación común de Gestión Cultural, evitando otras denominaciones. 16) Fomentar criterios de homologación para integrar a Gestión Cultural que trabajan sin titulación concreta, pero con amplia trayectoria en gestión y 17) Trasladar las conclusiones a instituciones diversas (Asociaciones, Universidades...).

Por diferentes causas, el proceso de consolidación, ha sufrido un paro, esperando que el esfuerzo general, pueda recuperar la situación alcanzada, de cara a tener vías unitarias de defensa profesional.

Colaboración con entidades

En ese mismo plano de unir intenciones, el esfuerzo de la AGCEX, se mantiene gracias a una política de colaboración con entes tanto de carácter público como privado, que provoquen el intercambio y una mejor utilización en los recursos. Es por ello, que a la fecha se intentan abrir puertas, además de continuar uniendo lazos, con entidades como la Consejería de Cultura y Patrimonio (Junta de Extremadura en general), las Diputaciones Provinciales de Cáceres y Badajoz, la Diputación de Cádiz, todos los Ayuntamientos de Extremadura, la Universidad de Extremadura (Cáceres y Badajoz), la Universidad de Sevilla, la Universidad de Deusto, la Asociación de Universidades Populares de Extremadura (en general y particularmente con cada localidad), la Asociación de Bibliófilos de Extremadura, la Asociación de Escritores Extremeños, los Colectivos "Alcandoria" y "Uveritas" de Mérida y Don Benito, el Archivo "Gómez-Aguayo" de Mérida, la Asociación Cultural "Puebla de la Jara", el Museo Nacional de Arte Romano de Mérida, el Museo Provincial de Bellas Artes de Badajoz, la Revista Cultural Extremeña "Qazris" y Asociación Cultural Extre-



meña de Cáceres, la Escuela de Animación "Cuyju" de Valencia y, por supuesto, con las Asociaciones de Gestión Cultural españolas (Asociación Profesional de Gestores Culturales de Cataluña, Asociación de Gestores Culturales de Andalucía, Titulados de Ocio de la Universidad de Deusto, Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural, Asociació de Gestors Culturals del País Valencià, Asociación Estatal de Gestores Culturales y Asociación de Técnicos Socioculturales de Navarra).

Futuro

Esperamos que, desde nuestra sede oficial - Centro Cultural Alcazaba, calle John Lennon, 5, Teléfonos 924.330.602 -ext. 13 y 679.769.575, Apartado de Correos 199, Mérida- poder gestionar durante 2003 el Plan Fomento de la Lec-

tura, participar en la Campaña Extremadura de las Artes, poner en funcionamiento nuestro Centro de Documentación e Investigación, seguir con todo lo que tenemos, en especial coordinando el Programa de Gestores de la Junta de Extremadura y tratar, con Diputación de Badajoz convenio sobre Nuevas Tecnologías.

*Daniel Molina Valls
Juan José Salado Sánchez
(AGCEX)*

DOCUMENTOS



Pautas para la cooperación institucional en materia de Cultura

Madrid, 23 de octubre de 2002

ÍNDICE

1. Preámbulo
2. Competencias y financiación
3. Lectura pública y acceso a la información
4. Difusión artística
5. Conservación y difusión del patrimonio histórico

1. Preámbulo

Las Corporaciones Locales, a pesar de su limitada atribución competencial, promueven, gestionan y financian buena parte de los servicios públicos básicos o de atención directa a los ciudadanos. Aunque la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local sólo establece como obligatorio el servicio de biblioteca pública para los municipios de población superior a 5.000 habitantes, en los últimos años las Administraciones Locales han creado y sostienen las infraestructuras y servicios culturales más próximos a los ciudadanos, dado que deben cumplir con la obligación de incrementar las vías para conseguir un respeto riguroso hacia las libertades cívicas con un talante abierto y progresista, adaptándose en todo momento a las nuevas demandas sociales.

De esta manera, se han creado y se mantienen, en buena parte con cargo al presupuesto municipal, dotaciones como casas de cultura, bibliotecas públicas, teatros y auditorios, centros de arte, museos y centros de interpretación del patrimonio, y otras instalaciones culturales. Al mismo tiempo, se han implantado programas y servicios de conservación y difusión del patrimonio, de difusión artística, de apoyo a los creadores y a las asociaciones culturales, además de revitalizar el ciclo festivo popular.

Las Comunidades Autónomas ejercen la competencia casi exclusiva en materia de Cultura y, en consecuencia, legislan en este ámbito implicando en sus disposiciones a las Corporaciones Locales. Sin embargo, en buena parte de los casos, no se ha dotado a éstas de los recursos necesarios para llevar a la práctica los programas y servicios establecidos por la normativa supramunicipal.

Las corporaciones locales, en la actualidad, soportan la parte mayor del gasto público en cultura en España a pesar de carecer prácticamente de competencias sobre este servicio público. Como prueba, baste recordar que al presente las corporaciones locales financian el 55 por ciento del gasto público en cultura (10.533 pesetas por habitante) y contratan el 42 por ciento del empleo público en este sector (23.543 empleos)¹.

Parece necesario redistribuir adecuadamente los recursos públicos destinados a la Cultura, en el sentido de dotar proporcionalmente a las administraciones que de forma directa los promueven, sostienen y desarrollan.

Para obtener la máxima rentabilidad social de los servicios culturales que las administraciones públicas prestan a los ciudadanos, es preciso establecer programas a largo plazo para la creación de infraestructuras, definir estándares de equipamientos adaptados a la diversidad de situaciones que presenta la administración local, y, finalmente, proponer modelos profesionalizados de gestión de programas y equipamientos.

Con el propósito de definir los servicios culturales básicos y de proporcionar a los Ayuntamientos una referencia para fijar los objetivos de sus servicios culturales, llevarlos a la práctica y evaluarlos, la Comisión de Cultura de la FEMP propone las siguientes Pautas para la cooperación institucional en materia de Cultura.

2. Competencias y financiación

En el Estado de las Autonomías, la competencia legislativa en materia de Cultura corresponde mayoritariamente a las Comunidades Autónomas. Por otra parte, la Constitución encomienda a todos los poderes públicos el deber de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en los que se integra sean reales y efectivos; igualmente, deberán salvar los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud, y facilitarán la participación de todos los ciudadanos en la vida políti-

ca, económica, cultural y social (Art. 9 CE).

La Constitución se refiere explícitamente a la Cultura en los siguientes artículos:

Art. 44. 1. Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la Cultura, a la que todos tienen derecho.

Art. 46. Los poderes públicos garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico de los pueblos de España y de los bienes que lo integran, cualquiera que sea su régimen jurídico y su titularidad. La ley penal sancionará los atentados contra este patrimonio.

Art. 149. 1. El Estado tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias:

1º. La regulación de las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales.

28º. Defensa del patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y la expoliación; museos, bibliotecas y archivos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas.

2. Sin perjuicio de las competencias que podrán asumir las Comunidades Autónomas, el Estado considerará el servicio de la Cultura como deber y atribución esencial y facilitará la comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas, de acuerdo con ellas.

3. Las materias no atribuidas expresamente al Estado por esta Constitución podrán corresponder a las Comunidades Autónomas, en virtud de sus respectivos Estatutos. La competencia sobre las materias que no se hayan asumido por los Estatutos de Autonomía corresponderá al Estado, cuyas normas prevalecerán, en caso de conflicto, sobre las de las Comunidades Autónomas en todo lo que no esté atribuido a la exclusiva competencia de éstas. El derecho estatal será, en todo caso, supletorio del derecho de las Comunidades Autónomas.

La Constitución establece para los poderes públicos el deber de democratizar la Cultura, al tiempo que deja abierta la puerta a la asunción por las Comunidades Autónomas de las más amplias competencias en este campo.

En el terreno legislativo, y a efectos del funcionamiento de los servicios culturales de los municipios, la competencia está residenciada en las Comunidades Autónomas, quedando para la Administración General del Estado un deber genérico de servir a la

Cultura y facilitar la comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas. Se reserva, así mismo, la jurisdicción contra la exportación y la expoliación del patrimonio histórico y artístico.

Por lo que se refiere a la Administración Local, la Constitución garantiza su autonomía, sin mención expresa a sus competencias, y, por tanto, sin referencia explícita a su papel en materia de Cultura.

La Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL), aprobada en 1985, establece un marco legal flexible, según lo establecido en el artículo 2.1., y al mismo tiempo residual, inconcreto, en la atribución de competencias (Arts. 25 y 26). Como se ha adelantado, sólo establece la obligación por parte de la Administración Local de ofrecer una biblioteca pública en los municipios mayores de 5.000 habitantes. (Art. 26.1.), considerando que se trata de la dotación cultural mínima, imprescindible, que el municipio ha de garantizar ineludiblemente a los vecinos.

El artículo 25 de la LRBRL, por otra parte, faculta a los municipios para prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Este artículo establece, en todo caso, la reserva de competencias en los términos que determine la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en materias de:

e) Patrimonio histórico-artístico.

m) Actividades e instalaciones culturales (...) y ocupación del tiempo libre (...).

El alcance de las competencias municipales en las materias enunciadas en el artículo 25 deberá ser determinado por ley, estatal o autonómica. Las leyes, posteriores a la LRBRL, que confieran competencias a los municipios en materia de patrimonio histórico-artístico, actividades e instalaciones culturales y ocupación del tiempo libre, atenderán a las características de la actividad pública de que se trate y a la capacidad de gestión de la Entidad Local (Art. 2.1. LRBRL), de conformidad con los principios de descentralización y de proximidad de la gestión administrativa a los ciudadanos.

Las administraciones supramunicipales, en ocasiones, soslayan el artículo 2.1. de la LRBRL, ya que son frecuentes las relaciones de tutela sobre la Administración Local, que pueden contravenir su autonomía y transformar la necesaria cooperación y coordinación, en instrumento arbitrario de control. En ocasiones, las necesarias funciones de coordinación de las

administraciones locales y autonómicas han devenido en procedimientos de apropiación de servicios culturales de estricta competencia municipal, sin que esto haya supuesto una mejora de los servicios prestados a los ciudadanos. Además, raramente se ha aplicado el artículo 27 de la LRBRL, redactado en estos términos:

La Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas y otras Entidades locales podrán delegar en los Municipios el ejercicio de competencias en materias que afecten a sus intereses propios, siempre que con ello se mejore la eficacia de la gestión pública y se alcance una mayor participación ciudadana. La disposición o el acuerdo de delegación debe determinar el alcance, contenido, condiciones y duración de ésta, así como el control que se reserve la Administración delegante y los medios personales, materiales y económicos que ésta transfiera.

Por último, el artículo 28 de la LRBRL abre la puerta a la actuación discrecional de los Municipios en materia de Cultura:

Los Municipios pueden realizar actividades complementarias de las propias de otras Administraciones públicas y, en particular, las relativas a la educación, la cultura, la promoción de la mujer, la vivienda, la sanidad y la protección del medio ambiente.

Las Corporaciones Locales, en contacto inmediato con las demandas ciudadanas, han ofrecido respuestas adecuadas en forma de instalaciones, servicios, creación y sostenimiento de plantillas profesionalizadas. Este esfuerzo, que se traduce en un gasto constante que se incrementa año tras año, se ha realizado sin las necesarias contrapartidas en el desarrollo legislativo y, en consecuencia, en la provisión de los recursos económicos adecuados. En conclusión, la política cultural de los municipios en los últimos tiempos rebasa el marco legal y el sistema de financiación, lo que ha hipotecado, una vez más, la economía de las corporaciones locales.

Con el objeto de adecuar la legislación en materia de Cultura a las demandas ciudadanas y a la realidad de la acción municipal, ante la necesidad de definir con realismo los servicios básicos que ha de prestar la Administración Local, y el nivel de competencias que en materia de Cultura corresponde a los distintos niveles de la Administración, estatal, autonómico y local, se formulan las siguientes recomendaciones en el terreno de las competencias y de su financiación:

2.1. Conviene que la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (Ley 7/85) y la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (Ley 39/88) se revisen para que reflejen fielmente la realidad local, de forma que exista la necesaria correspondencia entre los servicios efectivamente prestados por los municipios en materia de Cultura y la atribución legal de competencias y recursos.

2.2. Por su parte, las Comunidades Autónomas, en el proceso de elaboración de las leyes, reglamentos y planes regionales en materia de Cultura, propiciarán los procedimientos necesarios para:

- Evaluar las implicaciones que se deriven para la administración local, tanto desde el punto de vista competencial como financiero.

- Consultar a las organizaciones representativas de la administración local.

- Analizar el nivel de subsidiariedad en la gestión de las materias reguladas.

- Analizar las economías de escala y los sistemas de cooperación entre las diversas administraciones implicadas, con el fin de garantizar la viabilidad de las medidas que se propongan.

2.3. En las Comunidades Autónomas se propone un acuerdo con los municipios para la adecuada planificación cultural, en lo que concierne a recursos humanos y materiales, estándares, programas y estrategias, con referencia expresa a las competencias de las distintas administraciones y a su financiación.

2.4. En orden a la financiación de las dotaciones culturales básicas municipales, se propone, como referencia, que las Comunidades Autónomas contribuyan, al menos con el 50 por ciento del gasto de los equipamientos y de su mantenimiento, de instalaciones y de personal, siempre que éstos se ajusten a los programas y estándares establecidos en los programas previamente acordados.

2.5. La programación cultural de los municipios considerará como estrategia prioritaria la democratización de la Cultura, el fomento de la creatividad y del ocio creativo, el arraigo de la diversidad cultural, y la creación de nuevos públicos y participantes, especialmente entre la población infantil, juvenil y los grupos desfavorecidos.

3. Lectura pública y acceso a la información. La biblioteca pública, el único servicio cultural obligatorio para la Administración Local establecido por la LRBRL, aparece como un instrumento estratégico

de la política cultural municipal, que está llamado a cumplir dos funciones básicas: garantizar el acceso de todos los ciudadanos a la información de forma cualificada, y colaborar en el proceso individual de transformar esa información en conocimiento. La biblioteca pública, en su faceta de centro local de información, ha de ejercer un protagonismo creciente en la democratización del conocimiento, con independencia de su cometido inicial de promoción y animación de la lectura, adaptándose a la demanda tanto en relación al espacio de trabajo como a la utilización de las nuevas tecnologías de la información.

3.1. Se propone la conexión de los diversos sistemas bibliotecarios para garantizar la eficiencia de las bibliotecas independientemente de su titularidad.

3.2. En orden a la democratización de la Cultura y del acceso a la información se propone que el requisito de prestar el servicio de biblioteca pública se extendiera con carácter general a los municipios de población superior a 3.000 habitantes.

3.3. A las Comunidades Autónomas correspondería promover, en su caso, la elaboración de un Plan Bibliotecario que diseñe los estándares adecuados, defina el sistema bibliotecario y los servicios que ha de prestar, los coordine con otros sistemas, y, por último, establezca los cupos de financiación correspondientes a las distintas administraciones.

3.4. La biblioteca pública debe estar conectada con las bibliotecas escolares de su municipio, debidamente dotadas para su cometido, estableciéndose con claridad las funciones respectivas y sus interrelaciones.

3.5. A pesar del papel fundamental que, hoy más que nunca, ejercen las bibliotecas como centros de información y democratización del conocimiento, deben mantenerse, e incluso incrementarse, los esfuerzos por ellas destinados al fomento de la lectura, ya que es en la dimensión local y la proximidad donde con mayor eficacia se desarrollan las campañas de promoción del hábito de leer.

4. Difusión artística

El municipio afronta la responsabilidad inmediata de promover la democratización de los bienes artísticos, fundamentalmente las artes escénicas, la música y las artes visuales o plásticas. Ha de desarrollar los programas necesarios para la divulgación y actualización del patrimonio en todos sus órdenes y para la

promoción de actividades creativas e innovadoras. Con este propósito se ha de promover la creación y funcionamiento eficaz de equipamientos básicos: casa de cultura o similar, teatro-auditorio y centro de arte o, en su defecto, sala de exposiciones.

4.1. Las Administraciones Locales han de orientar su estrategia hacia la consolidación de programaciones estables, con objetivos a medio y largo plazo, frente a la celebración de actividades coyunturales, eventos descoordinados y fuera de contexto. Superada una primera fase de actividad municipal voluntarista y de impulsos, se propone un sistema de trabajo basado en objetivos definidos, metodología rigurosa, calidad en los recursos y coherencia en las programaciones.

4.2. Corresponderá a las Comunidades Autónomas, en su caso, promover la elaboración de planes sectoriales de equipamientos para actividades de difusión artística. A este fin se diseñarán los estándares adecuados, se definirán los sistemas integrados de casas de cultura, teatros-auditorio y centros de formación artística. Al mismo tiempo se marcarán los niveles de los servicios a prestar, y se coordinarán estos sistemas de equipamientos culturales con otros semejantes. Finalmente se establecerán los cupos de financiación, inicial y de funcionamiento, correspondientes a las distintas administraciones.

4.3. Como referencia, los planes autonómicos de creación de sistemas de difusión artística garantizarían el normal funcionamiento de las siguientes dotaciones culturales básicas de carácter municipal:

- Una sala de teatro, apta para espectáculos de carácter profesional, en municipios o comarcas con una población igual o superior a 5.000 habitantes.
- Una sala de exposiciones en municipios con una población igual o superior a 5.000 habitantes.
- Una Casa de Cultura para municipios o comarcas con población igual o superior a los 10.000 habitantes.
- Un teatro-auditorio para municipios o comarcas con población igual o superior a 25.000 habitantes.

4.4. Las Comunidades Autónomas, con la participación de los municipios, promoverán la reordenación de los programas de educación artística, destinados a la sensibilización artística general y a la formación profesional, de forma complementaria con la educación artística reglada. Esta labor de sensibilización y formación artística, que hoy imparten los Ayuntamientos de forma potestativa, sin los recur-

sos y medios adecuados, se ha de orientar a las artes escénicas, la música y las artes plásticas y audiovisuales.

5. Conservación y difusión del patrimonio histórico

Forman parte del patrimonio cultural el conjunto de museos, colecciones, archivos, yacimientos arqueológicos, monumentos, patrimonio arquitectónico, y otros bienes que constituyen el acervo histórico de los municipios.

La administración local viene desarrollando funciones de conservación y de difusión del patrimonio, en buena parte, dentro de las políticas de promoción del territorio, como factor de dinamización de la economía local a través de iniciativas destinadas a potenciar los recursos turísticos. De esta forma, en los últimos tiempos, el patrimonio cultural se ha transformado de un bien inerte, gravoso, en un recurso valioso para la reactivación del comercio y del turismo, sin por ello, relegar su conservación y estudio.

El patrimonio es, a su vez, un elemento identificador del municipio, que con frecuencia le confiere centralidad. En este marco ha tomado cuerpo una nueva figura del equipamiento cultural: el Centro de Interpretación del Patrimonio (CIP), tanto del patrimonio cultural como del natural. Este tipo de Centro de forma progresiva se configura como el marco conceptual y logístico para la concertación con los operadores económicos del ocio y del turismo. 5.1. Al igual que en el caso de la lectura pública y de la difusión cultural, se han de promover planes autonómicos de patrimonio que contemplen la ordenación de los museos y colecciones con catálogos integrados, la ordenación de los archivos municipales, y la revalorización de los yacimientos arqueológicos y de otros monumentos en general. Para ello, las Comunidades Autónomas promoverán planes, en sintonía con los municipios, dirigidos al diseño, creación y funcionamiento de:

- Museos
- Colecciones
- Centros de Interpretación del Patrimonio
- Archivos
- Yacimientos arqueológicos

5.2. Los planes de museos a que se refiere el punto anterior cumplirán, con carácter general, las definiciones y los requisitos mínimos exigibles para su in-

clusión en el sistema autonómico. Esta inclusión implicaría la correspondiente cofinanciación autonómica.

5.3. Se propone la gestión compartida entre los Entes Locales y la Comunidad Autónoma para la protección, investigación, salvaguarda y documentación del patrimonio arqueológico, así como la adecuación de los yacimientos como Parques Arqueológicos, que faciliten la visita pública, investigación y divulgación pedagógica.

5.4. Se propone que los municipios con población igual o superior a 20.000 habitantes dispongan de un archivo abierto al público, con funciones de documentación, consulta y difusión.

5.5. Para garantizar la adecuada conservación de la documentación, los municipios menores de 20.000 habitantes han de contar con programas de apoyo, propiciados por las administraciones supramunicipales, orientados a la custodia, ordenación, catalogación, y consulta de los archivos municipales. A este fin se promoverá la informatización de los fondos, su integración en un catálogo colectivo y la accesibilidad de las consultas.

5.6. Las Comunidades Autónomas en sus planes de patrimonio definirán las responsabilidades y competencias en el inventario y gestión del patrimonio inmueble. En especial, aportarán los recursos humanos y materiales necesarios para aquellos municipios que disponen de un importante patrimonio, particularmente gravoso en relación con su capacidad financiera y técnica. Con este fin, se propone la elaboración de un plan o programa específico que contemple:

- Realizar el inventario del patrimonio histórico y artístico, que incluya el análisis, la evaluación y un proyecto sostenible para cada monumento.
- Definir los criterios de planificación y priorización territorial.
- Determinar las responsabilidades específicas en la gestión y financiación de cada bien de patrimonio.

5.7. En su caso, el Plan de Patrimonio promoverá una concepción integrada de la gestión del patrimonio cultural y natural, con especial atención a la dinamización económica local a través del turismo y de otras iniciativas económicas asociadas.

1 *La Industria de la Cultura y el Ocio en España*. Fundación Autor. Madrid, 2000.

P O R T A F O L I O

A n t o n i o A g u d o







